
François Höpflinger

Starejši delavci¹

Povzetek

Članek razpravlja in analizira posledice demografskega staranja delovne sile v kontekstu naglih strukturnih sprememb delovnih razmer (ponazorjeno na primeru Švice). V tem kontekstu se usklajenost med delom in zasebnim življenjem ter struktura kariere starejših zaposlenih spreminjata, podjetja se soočajo z bolj dinamičnimi pristopi v poznem obdobju poklicnega življenja in medgeneracijskega sožitja na delovnem mestu. Različna poklicna motivacija, zdravstveni položaj in delovne izkušnje starejših delavcev vodijo k raznolikim organizacijskim prilagoditvam starejši delovni sili (kot različne skupine starejših ljudi potrebujejo drugačne strategije).

Ključne besede: starajoča se delovna sila, starejši delavci, pozna obdobja v poklicnem življenju

AVTOR: *Prof. dr. François Höpflinger*, rojen leta 1948, je od leta 1994 izredni profesor sociologije na Univerzi Zürich. Glavne teme raziskovanja: demografsko staranje, socialni položaj starejših ljudi, medgeneracijsko sožitje. Je avtor različnih knjižnih publikacij o staranju v Švici.

Abstract

Elderly workers

The paper discusses and analyses the consequences of demographic ageing of the work force within the context of rapid structural changes of working conditions (illustrated in the case of Switzerland). In this context the work-life balance and career structures of older employees are changing, confronting organisations with much more dynamic approaches toward later stages of working lives and intergenerational relationships within work places. The diversity of professional motivation, health situations and work experiences of older workers results in a multitude of organisational adaptations to an ageing workforce (as different groups of older workers need different strategies).

Key words: ageing work force, elderly workers, later stages of professional life

AUTHOR: *François Höpflinger, Prof. Dr.*, born 1948, since 1994 associate professor of sociology at the University of Zurich. His main research topics are: demographic ageing, social situation of the elderly and intergenerational relationships. He is the author of various book publications on ageing in Switzerland.

¹ Naslov izvirnika: Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. V: <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Arbeit50plus.pdf> (sprejem 13. 5. 2011). Prevedla Tanja Pihlar.

1. DEMOGRAFSKO STARANJE IN STRUKTURNE SPREMEMBE – TUDI NA TRGU DELOVNE SILE

Švica se, podobno kot druge evropske države, sooča s procesom dvojnega demografskega staranja: po eni strani se zmanjšuje delež mladih (in mlajše delovne sile) zaradi že desetletja trajajoče nižje rodnosti, po drugi pa se zaradi podaljšanja življenjske dobe upokojencev in upokojenk povečujeta število in delež starejših ljudi, zlasti tistih v visoki starosti. V celotni Švici – zlasti v urbanih regijah – se je demografsko staranje stalnega in delovno aktivnega prebivalstva na podlagi procesov priseljevanja opazno zmanjšalo. Zaradi priseljevanja ni prišlo do pričakovanega zmanjšanja stalnega ali delovno aktivnega prebivalstva. Prejšnja demografska predvidevanja so deloma izhajala iz manjšega odstotka priseljevanja in so ustrezno precenjevala trend demografskega staranja in pomanjkanje delovne sile. Mednarodni procesi preseljevanja lahko tudi v prihodnosti bistveno vplivajo na demografski razvoj na trgu delovne sile, pri čemer so procesi priseljevanja in odseljevanja mlajših delavcev močno odvisni od konjunkturalnih vplivov in strukturnih potisnih dejavnikov (privlačen zaslužek, privlačne delovne in življenjske razmere).

Na demografsko starostno sestavo na trgu delovne sile dodatno vplivata starostna meja za upokojitev in pogostnost zgodnjega upokojevanja; v zadnjih desetletjih je zgodnje upokojevanje pogostejše tudi v Švici. Dobri dve petini razlogov za to je povezanih s podjetji (prestrukturiranje, zapiranje firm ipd.), več kot petina je zdravstvenih (bolezni, invalidnost ipd.). V ostalih primerih gre za družinske, osebne in finančne motive. Trend zgodnjega upokojevanja so upočasnili gospodarski dejavniki (visok delež zaposlenih, nizka brezposelnost), socialnopolitični okvirni pogoji (opazno nižje pokojnine pri predčasni upokojitvi), pa tudi liberalna delovna zakonodaja in fleksibilna politika trga delovne sile. Švica ima na vsak način glede deleža zaposlenih, starih več kot 50 let, vodilno mesto med evropskimi državami; leta 2007 je bilo zaposlenih več kot dve tretjini oseb, starih od 55 do 64 let (76 % moških in 58 % žensk, pri čemer so številne ženske zaposlene za krajši delovni čas). Zaradi velikega deleža zaposlenih starejših delavcev se povečuje obseg delovne sile, med delovno aktivnim prebivalstvom pa se povečuje tudi delež oseb, starih več kot 50 let. Enako velja pri zvišanju formalne oz. dejanske starosti za upokojitev.

Vstop številčne (*baby-boom*) generacije, ki je imela malo otrok, v drugo polovico življenja je v zadnjih desetih letih prispeval k opaznim demografskim spremembam med delovno aktivnim prebivalstvom. Delež oseb, starih 50 let in več, se je med delovno aktivnim prebivalstvom v letih 1996–2007 zvišal s 25 % na 28 %. Zlasti hitro se stara delovno aktivno prebivalstvo v Švici; delež delavcev švicarske narodnosti, starih več kot 50 let, se je s 26 % (1996) povečal na 31 % (2007). Nasprotno pa se je med tujimi delavci delež zaposlenih, starih več kot 50 let, zaradi priseljevanja mlajših oseb, zmanjšal z 20 % na 17 %.

Čeprav so starejši zaposleni večinoma delojemalci, v višjih starostnih skupinah relativno narašča delež poklicnega dela samozaposlenih. Tako je bila leta 2007 petina (20 %) zaposlenih, starih od 50 do 64 let, samozaposlenih, kar je opazno več kot v starostni skupini pod 50 let (14 %). Relativno povečanje deleža samozaposlitve v poznih poklicnih letih je odvisno od različnih dejavnikov; tako se npr. za samostojno dejavnost odločajo šele po tem, ko so pridobili dolgoletne poklicne izkušnje; delavci, stari več kot 50 let, težje dobijo stalno

zaposlitev. Samozaposleni zaradi veselja do dela, ker nimajo naslednika ali ker nimajo polklicnega zavarovanja, delajo dlje.

Starostna sestava zaposlenih se po pričakovanjih spreminja glede na panogo. Velik delež starejših zaposlenih (starih od 50 do 64 let) je bil leta 2007 zaposlen predvsem v naslednjih panogah: javna uprava (35 %), izobraževanje (29 %), zdravstvo in sociala (27 %). Relativno majhen delež zaposlenih, starih od 50 do 64 let, je leta 2007 delal v gostinstvu (17 %), posojilnicah in zavarovalnicah (20 %) (prim. *Bundesamt für Statistik*, 2008). Za večji oz. manjši delež starejših zaposlenih v neki panogi oz. podjetju so lahko različni vzroki: dobri delovni pogoji, ki spodbujajo dolgoletno kariero in vodijo k temu, da ostaja zaposlenih več starejših delavcev, medtem ko slabi in nezdravi delovni pogoji ali težko fizično delo prispevajo k njihovi zgodnji upokojitvi. Močno naraščanje števila delavcev zaradi novega zaposlovanja delavcev vodi k nižji starosti delovnega kolektiva, nasprotno pa nižji odstotek zaposlovanja novih delavcev vodi k njegovi relativno višji starosti. Zmanjšanje števila zaposlenih lahko – glede na vsakokratno kadrovske politiko – prispeva tako k zgodnjemu odhodu starejših delavcev zaradi zgodnjega upokojevanja, pa tudi k manjšemu zaposlovanju mlajše delovne sile. V podjetju je lahko velik delež starejših delavcev *dober znak* – kaže na zaposlitvene pogoje, ki so dolgoročno zasnovani, krepijo zdravje in so motivirajoči –, pa tudi *znak krize* (npr. problemi z zaposlovanjem novih delavcev ali majhna rast). Nasprotno lahko velik delež mlajše delovne sile odraža visoko gospodarsko dinamiko pri novih podjetjih, a tudi hitro menjavanje kadra zaradi stresnih, nezdravih ali slabo plačanih delovnih mest. Kazalniki demografske starostne sestave nam brez analize dinamike panoge ali podjetja in izbranih kadrovskih strategij v podjetju ne povedo veliko (na splošno je mogoče demografske številke interpretirati šele v povezavi z vzajemnim učinkovanjem gospodarskih, socialnih in političnih spremenljivk).

Kar zadeva demografsko prihodnost trga delovne sile, je veliko vprašanj odprtih, zlasti glede bilance preseljevanja in upokojitvenega vedenja. Kako se bo delovno aktivno prebivalstvo v Švici razvijalo v prihodnosti, je odvisno od različnih dejavnikov: od starostne meje za upokožitev, zaposlenosti žensk in usklajevanja družine ter poklica, zdravstvenega stanja in izobraženosti delovno aktivnega prebivalstva, privlačnosti Švice za naselitev in delo ipd. Zmanjšanje ponudbe delovne sile v prihodnosti, ki je pogojeno z demografskimi dejavniki, je odvisno od številnih odprtih dejavnikov vpliva; glede na vsakokratni socio-demografski razvoj se bo delež delovno aktivnega prebivalstva (v ekvivalentih polne zaposlitve) že po letu 2015 oz. šele po letu 2020 zmanjšal ali se bo do leta 2050 celo malce povečal.

Po predvidevanjih se zdi zelo verjetno oz. neizogibno demografsko staranje stalnega prebivalstva po eni strani in delovno aktivnega prebivalstva po drugi. Po analizah Zveznega urada za statistiko (*Bundesamt für Statistik*, 2006) se bo delež delavcev, starih več kot 50 let, do leta 2020 predvidoma povečal na dobro tretjino in bo nato ostal na tej ravni. Starejši zaposleni bodo tako prispevali k povečanju deleža bruto družbenega proizvoda, z gospodarskega vidika bo postalo pomembnejše ohranjanje njihove delovne zmožnosti. Tako kot danes je treba tudi v prihodnosti računati na izrazitejšo in po možnosti okrepljene specifične razlike v starostni sestavi zaposlenih glede na regije, panoge in podjetja. Kar zadeva demografska razmerja v prihodnosti, se bodo povečale razlike med regijami, pa tudi razlike na mednarodni ravni in razlike med panogami, kar utegne voditi k temu, da bodo diferencirane analize

starostne sestave – strank, zaposlenih in linije izdelkov – v prihodnosti postale pomembno orodje pri upravljanju podjetij.

1.1. STRUKTURNE SPREMEMBE DELOVNEGA SVETA

V obdobju 1960–2003 se je delež zaposlenih v storitvenem sektorju s slabih 40 % povečal na 72 % (to se strokovno imenuje terciarizacija). Med leti 2003 in 2008 se je terciarizacija trga delovne sile nadaljevala, ker storitveni sektor slej kot prej narašča hitreje od industrijskega. Od konca leta 2005 je sekundarni sektor doživel močan porast, in leta 2006 je bilo v industriji zaposlenih več delavcev kot v storitvenem sektorju. V drugi polovici leta 2007 se je trend naraščanja sekundarnega sektorja ustavil.

Sredi leta 2008 je bilo zaposlenih 72,7 % delavcev v terciarnem sektorju; junija 2003 jih je bilo zaposlenih 72,0 %. V sekundarnem sektorju je bilo zaposlenih le še 23,3 % (v primerjavi s 23,9 % pred petimi leti) in v primarnem 4,0 % (2003: 4,2 %). Primarni sektor je imel večji delež skupnih delovnih ur (5,3 % v letu 2007). Razlog za to je v nadpovprečnem delovnem času, ki ga opravi zaposleni na leto (dejansko je bilo opravljenih 2077 delovnih ur; v primerjavi s tem je bilo v sekundarnem sektorju opravljenih 1716 ur in v terciarnem 1459).

V storitvenem sektorju so danes v pretežni meri zaposlene ženske. Več kot pet šestin vseh zaposlenih žensk trenutno dela v storitvenem sektorju (junija 2008 85,4 %). V sekundarnem sektorju (industrija, predelovalne panoge) je bilo zaposlenih samo 11,8 % žensk in v primarnem sektorju (kmetijstvo in gozdarstvo, rudarstvo) 2,8 %. Čeprav so danes tudi moški večinoma zaposleni v storitvenem sektorju (62,2 %), jih je v primerjavi z ženskami velik delež zaposlenih v sekundarnem sektorju (32,7 %). Njihov delež v primarnem sektorju znaša 5,0 %.

Trend terciarizacije je povezan s spremembami v sestavi izobrazbe in tudi starejši zaposleni so danes bolj izobraženi. Če je leta 1996 le 24 % zaposlenih, starih od 50 do 64 let, imelo zaključeno terciarno izobrazbo, jih je leta 2007 imelo to raven izobrazbe že 31 %. Nasprotno pa se je delež zaposlenih, starih od 50 do 64 let, ki so brez sekundarne izobrazbe, z 19 % (1996) zmanjšal na 14 % (2007). Boljšo izobrazbo je mogoče ugotoviti pri obeh spolih, zmanjšale so se specifične razlike med spoloma v stopnji izobrazbe.

1.2. NARAŠČANJE DELA S SKRAJŠANIM DELOVNIM ČASOM, ZLASTI PRI ŽENSKAH, IN VEČJA FLEKSIBILNOST DELOVNEGA ČASA

Obdobje 2003–2008 je s strukturnega vidika zaznamovalo močno povečanje deleža dela s skrajšanim delovnim časom: junija 2008 je 1,466 milijona delavcev, tj. dobra tretjina vseh zaposlenih, delalo za krajši delovni čas, med njimi več kot polovica žensk. Junija 2008 je bilo 56,9 % žensk zaposlenih za krajši čas, v primerjavi s tem jih je bilo junija 2003 55,9 %. Pri moških je za skrajšani delovni čas zaposlen približno eden od desetih, vendar njihov delež postopoma narašča (med junijem 2003 in junijem 2008 se je z 10,7 % povečal na 12,6 %).

V zadnjih desetletjih je postalo delo bolj spremenljivo in fleksibilno. Tradicionalne oblike dela (polna zaposlitev z ustaljenim delovnim časom) so nadomestile fleksibilnejše, zlasti pri ženskah je pogosta zaposlitev za krajši delovni čas. Po evropski raziskavi iz leta 2005 45 % zaposlenih v Švici nima ustaljenega dnevnega delovnega časa. Delovni čas je podobno fleksibilen le še na Nizozemskem (46 %) in Finskem (47 %). Pogostejša sta bila tudi večerno in nočno delo, kar povzroča specifične zdravstvene probleme. Okoli 20 % zaposlenih, starih od 50 do 64 let, redno opravlja večerno ali nočno delo.

Delovna razmerja kljub fleksibilnejšim oblikam zaposlitve doslej niso bila bistveno bolj nestabilna, čeprav v zadnjih desetletjih delo na zahtevo – zlasti pri ženskah – stalno, a počasno narašča. Zaposleni, stari od 50 do 64 let, so bili leta 2007 prav tako povezani s svojim delovnim mestom, kot so bili leta 1996 (v povprečju ostajajo na njem 15,5 let, in sicer je bilo tako leta 1996 kot tudi leta 2007). Ženske, stare od 50 do 64 let, so v povprečju zaposlene v istem podjetju 13 let, moški pa 17. Delovna mobilnost starejših znaša na leto 3 %, kar je relativno malo, pri čemer je mogoče opaziti, da po 50. letu v prvi vrsti prostovoljno menjavajo zaposlitev osebe z višjo izobrazbo.

S prehodom v družbo storitev in družbo znanja se je pogosto spremenila tudi vsebina dela. Prvič, težko fizično delo je postalo redkejšo; skorajda dve petini zaposlenih opravlja delo večinoma v sedečem položaju, kar lahko vodi k pomanjkanju gibanja in problemom zaradi nezdrave drža pri sedenju. Močne fizične obremenitve so postale redkejšo, povečale pa so se psihosocialne delovne zahteve. Večina zaposlenih mora tesno sodelovati z drugimi, za kar so pogoj visoke socialne kompetence, lahko prihaja tudi do mobinga. Danes je za delovna mesta pogosto značilno, da mora zaposleni opravljati hkrati različne vrste del, se držati številnih terminov, neprestano se pojavljajo novosti, zahteva se močna koncentracija. V Švici je pritisk na delu pogosto zelo visok. Leta 2005 je 73 % delojemalcev navajalo, da so občasno imeli hiter tempo dela in 69 % jih je bilo najmanj en del delovnega časa pod pritiskom zaradi rokov. V evropskem povprečju znašajo te vrednosti 61 % in 63 %.

1.3. POVEČANA DINAMIKA V POZNIH POKLICNIH LETIH

Demografski razvoj in še zlasti demografske perspektive lahko pravilno pojasnimo le v zvezi z drugimi družbenimi spremembami. V tem kontekstu sta ključna naslednja dva vidika.

Prvič, v družbi in gospodarstvu gre za opazno menjavo generacij. Nove generacije starejših so imele v primerjavi s prejšnjimi generacijami v mladosti in v dobi odraslosti drugačne socialne, poklicne in gospodarske okvirne pogoje. Drugič, na družbene spremembe vpliva tudi dejstvo, da v poznem obdobju življenja (pozno družinsko in poklicno obdobje ter obdobje po upokojitvi) nastopijo izrazite spremembe. V drugi polovici življenja kažejo oblike življenja in bivališč povečano dinamiko, tako npr. osebe, stare več kot 50 let, v večji meri namensko sklepajo nova partnerstva ali menjavajo kraj bivališča. V tem okviru je pogostejša tudi nova organizacija plačanega dela in poklicne dejavnosti po 50. letu, kot so izbira nove poklicne dejavnosti, poklicna prekvalifikacija ali sprememba poklicnih ciljev. Ta trend – v prihodnosti se bo še okrepil – poteka vzporedno s tendenco opuščanja klasičnih delovnih razmerij (v smislu zaposlitve za nedoločen čas, dela pri enem samem delodajalcu in polne kontinuirane glavne zaposlitve). Tako se je v zadnjih desetletjih povečalo število zaposlenih za krajši delovni čas, zlasti žensk. Delovne pogodbe za določen čas in fleksibilen delovni čas so še nadalje pridobili na pomenu.

V procesu tendenčnega opuščanja klasičnih delovnih karier – ta se v naslednjih desetletjih utegne še povečati – je pomemben razvoj v naslednjih štirih smereh, ki jih bomo na kratko navedli.

Prvič, povečuje se neskladje v položaju samozaposlenih in delojemalcev; trend, ki se v današnji ureditvi socialnega zavarovanja pogosto premalo upošteva.

Drugič, poklici – prej standardizirani in določeni s poklicno kvalifikacijo – se zaradi dinamike stalno razvijajo in danes pogosto namesto življenjskega poklica obstaja poklicna mobilnost do upokojitve. Delež zaposlenih, ki ne opravljajo poklica, za katerega so se izšolali, se je povečal pri mlajših generacijah.

Tretjič, osebe se pogosteje odločajo za samozaposlitev; zahteva se velika fleksibilnost človeških virov in oblik zaposlitve. V tem okviru se nadaljnje poklicno usposabljanje opravlja deloma v prostem času in sodi na zasebno področje delojemalcev.

Četrto, prihaja do občutnih razlik med ureditvijo države blaginje – ki je še vedno močno naravnana po klasičnih (moških) delovnih razmerjih – in dejansko poklicno kariero moških in žensk. Vedno več jih menjava različne oblike zaposlitve in delovna razmerja. Pogostejše so diskontinuirane zaposlitve, vendar številni predpisi države blaginje še naprej temeljijo na idealni podobi polne zaposlitve za nedoločen čas pri istem delodajalcu.

V dinamični družbi je za oblikovanje življenja po upokojitvi pomemben občutek, da upokožitev ne pomeni nepovratnega koraka, ampak da so tudi v upokožitveni starosti na voljo različne zaposlitvene možnosti za tistega, ki to želi. Za upokožence in upokoženke imajo lahko velik simbolni pomen inovativne oblike dela za starejše ali odprt trg delovne sile za ljudi v upokožitveni starosti, ker se z njimi odpravi dokončnost odločitve za upokožitev. Če je danes upokožitev v veliki meri enkratni dogodek, se bodo ljudje v prihodnosti po možnosti večkrat *upokojevali* (npr. prenehanje polne zaposlitve pri 65 oz. 66 letih, upokožitev do 69. leta, ponovna zaposlitev s krajšim delovnim časom pri 70 letih, druga upokožitev pri 74 letih, sprejetje prostovoljskega dela pri 75 letih in tretja upokožitev s prenehanjem prostovoljskega udejstvovanja pri 82 letih).

Zaradi demografskega staranja in hitrih družbenih, gospodarskih ter tehnoloških sprememb so se socialna politika, gospodarstvo in podjetja znašli pred pomembnimi izzivi; doslej v zgodovini človeške družbe še nobena družba ni bila soočena s tem, da se mora demografsko starajoče se prebivalstvo ohraniti gospodarsko inovativno. Sociološke analize vedno močneje kažejo na to, da demografsko staranje v sedanosti v veliki meri kompenzira izrazita sociokulturna pomladitev starejših. S tem je predstava, da demografsko starajoča se družba izgublja dinamiko in zmožnosti za inovacijo, relativirana. Če naraščajoči del starejših ostaja aktiven, inovativen, dinamičen in motiviran, se številne bojazni, ki so povezane z demografskim staranjem, naposled izkažejo za mite.

1.4. PODALJŠANJE DELOVNE DOBE KOT NOV DRUŽBENOPOLITIČNI PROGRAM

V zadnjih letih se vedno pogosteje izraža in podpira zahtevo po podaljšanju delovne dobe, v prvi vrsti z zvišanjem upokožitvene starosti. Ta zahteva, ki vedno lahko dobi političen konsenz, se opira na različne argumente: po eni strani gre za to, da se spremeni trend predčasnega upokoževanja in izločitve delovne sile, namreč trend, ki z gospodarskega in socialno-političnega vidika ni vzdržen, pa tudi sicer ni privedel do bistvenega zmanjšanja brezposelnosti mladih. Po drugi strani so v središču demografske bojazni o možnosti financiranja pokojninskega sistema (s prispevki) v demografsko starajoči se družbi. Poleg višjih prispevkov za pokojnino ali znižanja starostnih pokojnin je videti zvišanje upokožitvene starosti učinkovita rešitev za demografsko staranje, in sicer kolikor zvišanje formalne

upokojitvene starosti dejansko prispeva k podaljšanju delovnega življenja pomembnega dela delovno aktivnega prebivalstva.

Enega od argumentov za podaljšanje produktivnega obdobja v življenju ponujajo gerontološki modeli kompetenc, ki se sklicujejo na obstoječe kompetence in vire starejših ljudi. Po modelih *aktivne* ali celo *produktivne starosti* je visoka raven aktivnosti v poznem obdobju življenja pomembna predpostavka za uspešno in smiselno staranje. Predstava, da bo – če ne danes, pa v prihodnosti – več žensk in moških pripravljenih in motiviranih za oblike dela za starejše, je podkrepljena z empiričnimi opažanji, da so nove generacije v starosti v primerjavi s prejšnjimi pogosto bolj zdrave, aktivne, iniciativne in inovativne. Geslo *star, inovativen in produktiven* lahko s tem postane nov družbeni normativni program za ljudi, stare od 60 do 75 let. Pri tem si je povsem mogoče predstavljati, da so *gibanje anti-ageing* in projekti za podaljšanje delovne dobe sklenili v družbi vsebinsko zavezo: od ljudi, ki poskušajo ostati dlje zdravi in *mladi*, se lahko pričakuje daljša produktivna dejavnost.

Ne da bi zašli v podrobnosti, je večino aktualnih razprav in modelov za podaljšanje delovne dobe ali zvišanje upokojitvene starosti mogoče kritizirati v treh točkah.

Prvič, pogosto prezrejo individualne razlike v staranju, pa tudi dosedanje poklicne, družinske in socialne biografije, in s tem potrebe starejših žensk in moških. Pozabljajo, kar je diferencialna gerontologija že dolgo tega dokazala, da namreč ljudje v starosti ne postanejo bolj homogeni v vseh dimenzijah, ampak so heterogena skupina (v tem kontekstu tudi specifične spolne razlike dobijo novo obliko). Za številne predloge projektov in programov o nadaljevanju dela v starosti se je pokazalo, da so namenjeni *eliti* med starejšimi ljudmi.

Drugič, pogosto se prezre, da primerna upokojitvena starost – v smislu *pozne svobode* od zunanjih poklicnih obveznosti in hierarhične podreditve – pomeni docela pozitiven civilizacijski dosežek. Številni ljudje se s tem osvobodijo delovnih obveznosti v starosti, ko še zmorejo aktivno in na individualen način zunaj poklica in dela oblikovati nove življenjske možnosti. Primerna upokojitvena starost je eden od redkih obdobj človekovega življenja, ki – tako kot otroštvo in mladost ali doba odraslosti – ni heteronomno strukturirano in usmerjeno na dosežke. Vsako zvišanje upokojitvene starosti – zlasti za tiste, ki se želijo prej osvoboditi poklicnega dela – je v določenem smislu vrnitev v čas, ko je veljalo pravilo *delo do smrti*. Množično zviševanje upokojitvene starosti omejuje socialnopolitično dolgotrajno pridobljeno *pozno svobodo*; ženske in moški bi bili v primeru daljšega dela v poklicu dlje odvisni od delodajalcev in umeščeni v hierarhične strukture. Številne ekonomske razprave o zvišanju starostne meje za upokožitev pozabljajo na drugi del ekonomske enačbe, namreč na potrošnjo; upokoženci in upokoženke so na številnih področjih glavni potrošniki v potrošniški družbi, usmerjeni na množično proizvodnjo in storitve.

Tretjič, večina razprav o podaljšanju delovne dobe se omejuje na razširitev plačanega dela in tako rekoč prezre neformalno delo zunaj družine in v družini (varstvo in oskrbovanje, medsosedska pomoč, gospodinjsko delo in delo v družini ipd.). S tem prezre, da podaljšanje storilnosti do visoke starosti – če delo opredelimo širše – pogosto pomeni že realnost, zlasti pri ženskah: ženske tudi po upokojitvi – predvsem po upokojitvi zakonskega partnerja – še naprej opravljajo gospodinjska dela. Podatki iz Švice kažejo, da ženske v starosti od 65 do 69 let opravijo v povprečju 22 ur gospodinjskega dela tedensko, kar tako rekoč pomeni 50 % dela za starejše ljudi. Stare mame in nekateri stari očetje v znatnem obsegu varujejo vnuke

in ženske kot partnerice oz. hčerke v času zaposlitve ali po njej oskrbujejo onemogle starše. Poleg tega k dejavnostim zunaj družine sodita tudi medsosedska pomoč in prostovoljsko delo. Ni jasno, v kakšni meri bi pozna upokožitev vplivala na prostovoljsko delo, vendar si je mogoče predstavljati, da bi s tem formalno delo deloma izrinilo neformalno. Na vsak način je *delo po delu* pri številnih starejših ljudeh – zlasti pri ženskah – že realnost; osredotočenje razprav na formalno, plačano delo zanemarja bistven del (že obstoječe) produktivnosti v poznem življenjskem obdobju.

1.5. USKLAJENOST MED DELOM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM V POZNIH DELOVNIH LETIH

V zgodnejših poklicnih letih je pogosto v središču ohranjanje ravnotežja med poklicno kariero, mladostniškimi prostočasnimi interesi in ustvarjanjem družine. Glavni cilj je dobro usklajevanje poklica, družine in prostega časa. V poznem obdobju življenja in poznih poklicnih letih (40/50+) se spremenijo življenjski interesi in izzivi. Ženske in moški se po 40. ali najpozneje po 50. letu nujno soočajo z naslednjim ključnim dejstvom: lahko so uresničili nekatere osebne in poklicne načrte, vendar z naraščajočo starostjo postane očitnih več biografskih ugotovitev. Osebe, ki so se ozko poklicno specializirale, ugotovijo, da njihova strokovna specializacija zaradi tehnoloških sprememb ali novih predstav menedžmenta lahko pomeni večje tveganje. Dolgoletni nezdravi življenjski slog najpozneje po 50. letu pusti nepovrnjive sledi (s tem postane nujno fizično manj zahtevno delovno mesto). Deloma po intenzivnem poklicnem in družinskem obdobju življenja v poznih delovnih letih pogosto iščejo novo ravnotežje med poklicnimi dosežki in osebno uresničitvijo, npr. z novo ureditvijo partnerstva po odselitvi otrok, poklicno prekvalifikacijo ali zavestno spremembo kakovosti bivališč, oblačil in prostočasnih dejavnosti. V nekaterih primerih se starejši delavci zavestno odpovedo stresnim poklicnim in prostočasnim dejavnostim (npr. manj stikov s kolegi, namensko negovanje tesnejših prijateljstev zunaj poklica).

V poznih poklicnih letih se pogosto – čeprav ne vedno – pokažejo trije ključni medgeneracijski izzivi in nove usmeritve.

Prvič, ženske zaradi odraščanja otrok znova dobijo več časa in prostora za nove poklicne izzive, npr. v smislu vrnitve v poklic in večjega poklicnega angažmaja po obdobju vzgoje otrok. Zato so zanje še posebej pomembne kadrovske strategije, ki dopuščajo pozno kariero. Hkrati se številne ženske – in v vedno večji meri tudi moški – v srednjem in poznem obdobju odraslosti soočajo s staranjem staršev in tveganjem, da bodo ti potrebovali nego. Iz tega lahko izhaja drugi konflikt pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja – namreč konflikt med zaposlenostjo in odgovornostjo za oskrbovanje ostarelih staršev. Zaradi naraščajoče zaposlenosti mlajših generacij žensk, ki je povezana z nižjo rodnostjo, bo z družbenopolitičnega vidika usklajenost med zaposlitvijo in oskrbovanjem družinskega člana postala pomemben medgeneracijski problem. V Švici se trenutno skoraj dve petini žensk med 40. in 60. letom potencialno sooča s takšno dvojno obremenitvijo. V nekaterih primerih se za rešitev tega konflikta odločajo za zgodnjo upokožitev; to je strategija, ki lahko negativno vpliva na njihovo finančno varnost v starosti. V drugih primerih se lahko zaposlenim ženskam breme družinskega oskrbovanja zmanjša s skrajšanjem delovnega časa, z uporabo storitev profesionalne oskrbe ali z porazdelitvijo oskrbovanja med družinske člane.

Drugič, življenjsko obdobje po 40. oz. 50. letu pomeni uspešno usklajevanje med delom in zasebnim življenjem, postopno slovo od mladosti. Na novo je treba premisliti dosedanje uspešne socialno-poklicne strategije – kot sta telesna privlačnost ali privlačne sposobnosti. Ljudje postanejo nujno starejši, kar je opazno zlasti pri občevanju z mlajšimi sodelavci. Kdor dela poklicno kariero, lahko izgubo mladosti vsaj začasno nadomesti z višjim položajem v podjetju (kajti položaj pomlajuje in *moč je seksi*). Kdor prevzame izvršilne naloge, ga nasprotno mlajši (in vedno mlajši) sodelavci pogosto hitro prekašajo ali v skrajnem primeru izpodrinejo. V poznih delovnih letih na številnih funkcijah opazno prevladujejo mlajši ljudje in pogostejše so menjave generacij v hierarhiji podjetja (predpostavljeni, ki so mlajši). Pri ljubljeni strategiji, da se še vedno počutiš mlad in da hočeš veljati za mladega, sta v pomoč pri druženju s sovrstniki in ne pri druženju z mlajšimi generacijami, ki zavzemajo njihovo mesto (ti se ne tako redko pri spodbujanju svojih poklicnih interesov namensko zavzemajo za starostne in generacijske razlike). K uspešni medgeneracijski usklajenosti med delom in zasebnim življenjem v poznejših poklicnih letih sodijo sprejemanje ter – v idealnem primeru odprto in ustvarjalno – soočanje z naraščajočimi starostnimi in generacijskimi razlikami, pa tudi spoznanje, da so za mlajše sodelavce lastne poklicne izkušnje lahko sicer zanimive, a nikakor niso pomembne.

Drugič, v poznih poklicnih letih se jasneje pokažejo meje lastnih poklicnih možnosti in kariere: nekateri ljudje so v poklicu dosegli bolj ali manj vse, kar so v poklicnem življenju želeli in za čemer so stremeli, a ko se približuje upokožitev, si v večji meri zastavljajo vprašanja, kot sta npr.: kako dolgo še in kako naprej. Negativen vpliv ima lahko, če imajo predolgo časa isto funkcijo. Nasprotno pa nekateri ljudje niso dosegli načrtovanih dosežkov v karieri in morajo predelati nepreklicne poklicne neuspehe. Pozno poklicno življenje lahko zaznamuje ravnodušno vztrajanje pri aktualnih strukturah ali pasivno preživljanje zadnjih poklicnih let. Kdor je doživel spremembe kot ogrožajoče, bo menjavo generacij v podjetju doživljal pasivno. Pozitivno usklajevanje med delom in zasebnim življenjem v zadnjih poklicnih letih, nasprotno, vključuje aktivno soočanje z menjavo generacij, naj bo to v smislu, da starejši pravočasno predajo odgovornost mlajšim in namensko sprejmejo pravila nasledstva ali so mentorji oz. mentorice mlajšim sodelavcem (poleg visokih socialnih in strokovnih kompetenc je za uspešne mentorje in mentorice značilno, da se zavzemajo zanje, ne da bi se vmešavali in se hkrati učijo od njih).

V današnjem dinamičnem delovnem svetu, v katerem se morajo tudi starejši delavci vseživljenjsko izobraževati, so vprašanja, ki zadevajo medgeneracijsko usklajevanje med delom in zasebnim življenjem – prvotno so mišljena za mlade ljudi – vseživljenjska tema, in sicer na podlagi individualno različnih življenjskih in poklicnih izkušenj. Kadrovska politika mora pri tem upoštevati ključno ugotovitev, da ljudje postajajo v svojem poklicnem življenju tekom časa vse bolj različni. Zato je treba uvesti ukrepe na področju življenja in dela za ljudi, starejše od 50 let, ki dopuščajo, da tudi v drugi polovici življenja uporabljajo in razvijajo svoje kompetence in vire, ne da bi bili prisiljeni to početi na enoten način.

1.6. INDIVIDUALIZACIJA POZNIH DELOVNIH LET V DINAMIČNI DRUŽBI

V zadnjih treh desetletjih 20. stoletja so spremembo v zasebnih in poklicnih življenjskih oblikah najprej izkusili mladi ljudje in ljudje v zgodnji odraslosti. Omenimo naj npr.

podaljšanje izobraževanja, pojav obdobja pred ustvarjanjem družine v zgodnji odraslosti, pozno ustvarjanje družine in razširitev modernejših modelov partnerstva. Zlasti pri mladih ženskah je prišlo do odločilne spremembe v zgodnji odraslosti: če so nekoč zaradi ustvarjanja družine ostajale doma, je danes položaj ravno nasproten, in sicer se zaradi poklicnih in kariernih načrtov odpovedo družini ali jo ustvarijo pozneje.

V zadnjih dveh desetletjih so individualizacija, pluralizacija in dinamiziranje predstav o življenju in njegovem poteku zajele vedno več ljudi v srednjem in poznem obdobju odraslosti. Tudi ženske in moški po 50. letu pogosteje kot prej v večji meri menjavajo različne oblike življenja, bivališč in dela. To se npr. kaže v povečanem odstotku ločitev dolgoletnih parov, naraščajočem številu tistih, ki po 45. letu menjajo poklic, povečani prostorski mobilnosti oseb, starih 50 let in več, ter celo pri osebah, starih več kot 65 let (preseljevanje v starosti), večji fleksibilnosti pri prehodu v upokožitev in pluralističnem oblikovanju življenjskega obdobja po upokožitvi. V zadnjih desetletjih so okrepljene mednarodne selitve – zlasti priseljevanje ljudi iz drugih kulturnih krogov – ter globalno gospodarsko in tehnološko mreženje okrepili procese individualizacije, pluralizacije in dinamiziranja modernega življenja. To je povzročilo hitre tehnološke in kulturne spremembe, povezane z vedno novimi gospodarskimi okvirnimi pogoji, ter spremembo predstav o vrednotah družine, dela, prostega časa in potrošnje, kajti če je prihodnost negotova in odprta, mora ostati tudi sedanost odprta in prilagodljiva.

Na podlagi takega razvoja se tako kot v drugih obdobjih hitrih gospodarskih in družbenih sprememb povečajo neenakosti v življenjskem položaju in življenjskih izkušnjah med ljudmi enake starosti. Medtem ko je zasebno in poklicno življenje nekaterih žensk in moških v lokalnem okolju še nadalje ustaljeno, se drugi zasebno in v poklicu stalno soočajo s hotenimi ali deloma nehotenimi spremembami, ki v enaki meri pomenijo možnosti in tveganja. Ker pojav novih življenjskih in delovnih možnosti ne vodi k popolnemu izginotju tradicionalnih oblik življenja in dela, tradicionalne in postmoderne strukture pogosto obstajajo na zapleten način druga poleg druge.

2. POLOŽAJ STAREJŠIH DELAVCEV IN DELAVK (STARIH VEČ KOT 50 LET) V PODJETJIH

2.1. STAROST IN ZMOGLJIVOST – EMPIRIČNA OPAŽANJA

Razpon pozitivnih in negativnih lastnosti, ki se jih dejansko ali domnevno pripisuje starejši delovni sili, je zelo širok. Vse novejša empirične študije o splošnih zmogljivostih starejše delovne sile so prišle do jasnega zaključka: osebnostne in vedenjske značilnosti – z izjemo npr. reakcijskega časa – se v starosti na splošno malo spremenijo. Študija o kadrih na vodilnih funkcijah, ki je bila izvedena v regiji Basel, je pokazala, da med mlajšimi in starejšimi vodji oddelkov glede njihovih osebnostnih in vedenjskih značilnosti ni bilo signifikantnih razlik. Tudi kar zadeva spontano načrtovanje, delovno motivacijo, zanesljivost, odprtost do novosti ali pripravljenost za učenje je bilo med njimi komaj kaj razlik glede starosti. Empirične študije o tej tematiki, o katerih razpravlja Michael Bruggmann (2000), niso privedle do spoznanja o splošnem upadanju zmogljivosti: »Tudi če opazamo spremembe v zmogljivostih, povezane

s starostjo, se te po današnjem stanju raziskav ne izražajo v splošni povezavi med starostjo in storilnostjo.« (Bruggmann, 2000: 25) Starajoči se delavci utegnejo izgubiti nekaj pozitivnih lastnosti, pomembnih za delo, vendar pogosto pridobijo nove ali izberejo drugačne dimenzije zmožnosti, s katerimi lahko nadomestijo izgubljene (prim. Semmer, 2004: 101).

Med starostjo in splošno storilnostjo tako ni mogoče ugotoviti negativne zveze. Povezava med njima je le v tem, da se v starosti razlike med posamezniki glede njihovih zmogljivosti in nivoja dosežkov povečajo in ne zmanjšajo. Iz povzetkov raziskav o zmožnostih, relevantnih za delo, virih in zmogljivostih starejših ljudi je zato mogoče izluščiti naslednji dve ključni ugotovitvi.

Prvič, razlike glede lastnosti, relevantnih za delo, in dimenzij zmogljivosti med ljudmi v isti starostni skupini so večje kot med različnimi starostnimi skupinami. Drugič, notranje razlike med ljudmi enake starosti se povečajo z naraščajočo starostjo. Individualne razlike med ljudmi, starimi od 50 do 60 let, so na splošno bolj izrazite kot pri ljudeh, starih od 30 do 40 let.

Velike – in tendenčno naraščajoče – razlike v zmogljivostih in kompetencah delovne sile, starejše od 50 let, kažejo na to, da imajo na njeno storilnost odločilen vpliv dosedanja in aktualna poklicna ter delovna razmerja. Visoko in trajno zmogljivost v poznem poklicnem življenju lahko ohranijo le v primeru, če so dani ustrezni okvirni pogoji v poklicu in podjetju. Uspešno staranje predpostavlja trajno vlaganje v ohranjanje kompetentnosti (nadaljnje poklicno usposabljanje ipd.). Podaljšanje delovne dobe – prek 60. ali 65. leta starosti – je dejansko mogoče le v primeru, če smo bili uspešni v prejšnjih poklicnih obdobjih.

2.2. STARANJE V POKLICNEM ŽIVLJENJU IN ODNOS MED MLADIMI IN STARIMI

Marsikatero – četudi ne vsako – upadanje zmogljivosti in motivacije pri starejših delojemalcih ni posledica njihove (kronološke) starosti, ampak dolgotrajnih delovnih obremenitev in enostranskosti v poklicu. Posebej negativne posledice imata npr. dolgotrajna enostranska fizična delovna obremenitev ali dolgotrajna prekinitev poklicnega izpopolnjevanja in nadaljnega usposabljanja. V poznih delovnih letih lahko k upadanju motivacije prispevajo tudi majhna poklicna mobilnost, predolgo ostajanje na istem položaju, nepredelane poklicne in življenjske izkušnje ter nesprejemanje medgeneracijskih razlik med starejšimi in mlajšimi delavci.

Če primerjamo starejše in mlajše delojemalce, se pokaže, da sta znotraj podjetij relevantni dve dimenziji starosti: po eni strani gre za dimenzijo *mlad – star*, s katero so mišljene razlike v starosti in pripadnost različnim generacijam. Po drugi strani pa je z njo vedno povezana dimenzija *nov – star/dolgoleten*: v tem primeru se izraz *star* povezuje z značilnostmi, kot so dolgoletna pripadnost podjetju, bogate poklicne izkušnje in izkušnje v podjetju, pa tudi z vidikoma, kot sta *zastarel* in *staromodni*. Za *nove* veljajo na novo zaposleni – pogosto mlajši – delavci, od katerih se pričakujejo svež veter, nove ideje in nov elan.

V kontekstu odnosov med mladimi in starimi v modernih firmah in podjetjih sta ključni dve ugotovitvi.

Prvič, pri podrobnem opazovanju se pokaže, da številna vprašanja v podjetjih v zvezi z medgeneracijsko problematiko niso povezana z odnosi med mladimi in starimi, ampak v

prvi vrsti z odnosi med nov/inovativen in star/tradicionalen. Položaj starejših delavcev je pogostejše manj določen s (kronološko) starostjo po sebi kot pa glede na njihov položaj v odnosu *nov – star*. Starejši delavci so lahko cenjeni, ne zaradi njihove starosti, ampak ker imajo kot dolgoletni poklicni strokovnjaki dragoceno socialno in poklicno izkušnjsko znanje. Nasprotno lahko starejši delojemalci doživijo socialno razvrednotenje, in sicer ne, ker so starejši od 50 let, ampak ker sta njihovo vedenje in obnašanje ocenjena kot staromodna ali ker njihovo znanje velja za zastarelo. Dolgoletno izvajanje določenih delovnih funkcij in delovne rutine (in ne starost neke osebe sama po sebi) lahko postanejo problem, če se s tem pojavijo poklicna in strokovna imobilnost oz. vtis imobilnosti. Nesporazumi ali konflikti med mlajšimi in starejšimi delavci pogosto ne nastanejo zaradi (kronoloških) razlik v starosti, ampak ker sodijo k skupinam, ki so se v različnem času zaposlile v podjetju (novo zaposleni nasproti dolgoletno zaposlenim delavcem).

Drugič, obe dimenziji starosti v modernih družbah in modernih delovnih organizacijah sta bili prevrednoteni: razlika *mlad – star* odraža razlike v življenjskih in poklicnih izkušnjah, pri čemer se izkušnje tradicionalno pripisujejo starosti. V dinamičnih in inovativnih družbah se ta vrednota izgublja. Življenjske in poklicne izkušnje starejših delavcev in delavk v dinamičnih podjetjih izgubljajo vrednost, ker imajo mladi pogostejše daljše izkušnje z novimi tehnologijami ali novimi jezikovnimi in kulturnimi oblikami. S tem starejši ljudje izgubljajo prednost zaradi svojih izkušenj in se hkrati znajdejo v nevarnosti, da se bodo v družbi tradicionalne oblike poklicnih izkušenj obravnavale kot nepomembne. Tudi razlika med *mlad* in *star* je z zgodovinskega vidika doživela upoštevanja vredno prevrednotenje, in eden od najbolj izrazitih današnjih pojavov v družbi je nedvomno visoko cenjenje novosti. Medtem ko so se v tradicionalnih družbah socialne ali tehnične inovacije morale legitimirati, je treba danes v družbi nezanimanje za inovacije upravičiti. Temu pritisku po nenehni inovativnosti se lahko vedno manj izognejo tudi starejši oz. dolgoletni delavci (in vedno manj tudi upokoјenci). Starejša delovna sila, ki aktivno ne obvlada socialnih in tehnoloških inovacij, je socialno in poklicno hitro izključena.

Omenjeno prevrednotenje obeh dimenzij starosti ima za pozna delovna leta naslednji pomembni posledici.

Prvič, vrednost življenjskih in poklicnih izkušenj dolgoletnih delavcev in delavk ni v konkretnem znanju in izkušnjah ter oblikah delovanja, ampak v tem, da na podlagi izkušenj najdejo ravnotežje med novim in starim, med možnim in nemožnim ipd. V dinamični družbi je treba izkušnjsko znanje na novo opredeliti, in sicer tudi kot zmožnost, da se to, kar ni aktualno, posodobi, in zmožnost, da se naredi primerjavo, ki ni vidna iz aktualnega dogajanja. Tako je npr. starejši vodilni delavec pomemben za podjetje v krizni situaciji, ker je doživel že prejšnje krizne situacije in pozna strategije, kako jih uspešno obvladati. Starejša prodajalka lahko pridobi stranke za nove tehnologije, ker pozna tudi socialne meje teh tehnologij ali ker lahko povezuje novo s starim, kajti inovacije so pogosto priložnost, da govorimo o starem. Izkušnje starejše delovne sile so in ostajajo pomembne, toda le če so reflektirane in se jih vedno znova usklajuje z aktualnim razvojem in inovacijami.

Drugič, v demografsko starajoči in dinamični družbi so se problemi poklicne integracije in integracije v podjetjih, ki so bili povezani z novo integracijo mlade delovne sile, močnejše usmerili na ohranitev inovativnosti starejše delovne sile; gre za izziv, ki bo demografsko

staranje na trgu delovne sile (več delavcev, starih več kot 50 let) dodatno okrepil. *Star in inovativen* vedno bolj postaja ključno načelo delovanja, v modernih poklicih in podjetjih je pogosto pomembno le aktualizirano in predelano poklicno ter izkušnjsko znanje. Dejstvo, da podjetja vedno redkeje uporabljajo *pravila za starejše*, dodatno okrepi ta razvoj.

Analiza zaposlenih v kadrovskih oddelkih v švicarskih podjetjih o nujnih pozitivnih lastnostih za zaposlovanje starejših ljudi (starih več kot 50 let) je pokazala dve pomembni dimenziji zmogljivosti: prva dimenzija se nanaša na vidike, ki nastanejo z daljšo pripadnostjo podjetju, kot sta lojalnost do podjetja in dobri odnosi s strankami. Gre tudi za klasične socialne delovne vrednote, kot sta zanesljivost in občutek odgovornosti starejših delavcev. To so socialne kompetence, ki so na splošno – četudi ne vedno – pozitivno povezane z življenjskimi izkušnjami. Druga dimenzija zmogljivosti se eksplicitno nanaša na fleksibilnost in inovativnost, ki se ju danes zahteva od delavcev. Z njima sta povezani tudi pripravljenost za menjavo delovnega področja in sposobnost sodelovanja z bistveno mlajšimi ljudmi. Z drugimi besedami: danes se fleksibilnost in inovativnost z vidika kadrovske politike pričakujeta tudi od starejših delavcev. To zajema tudi dejstvo, da se danes starejši oz. dolgoletni delavci pogosteje učijo od mlajših oseb, kot so se poprej.

2.3. DOJEMANJE STAREJŠE DELOVNE SILE

V strokovnih in javnih razpravah pogosto postavljajo drugo poleg druge pozitivne in negativne lastnosti starejših delavcev. Tako jim npr. pripisujejo večji občutek odgovornosti in zanesljivost, več poklicnih izkušenj in razsodnost; vse to so lastnosti, ki niso povezane s starostjo, ampak z dolgoletno dejavnostjo v podjetju in poklicu. Zanimivo je, da so bile socialne kompetence, ki so jih v nemški *IAB* reprezentativni raziskavi delodajalci pripisovali starejšim ljudem, lastnosti, ki so jih v celoti ocenjevali kot posebej pomembne. Mlajše so imeli za bolj prilagodljive, za bolj odprte do novosti, za bolj pripravljene in sposobne za nadaljnje poklicno usposabljanje ter zmožne večjih obremenitev in bolj fleksibilne v službi. Raziskava, ki je bila izvedena leta 2005 in v katero je bilo vključenih 804 švicarskih podjetij, je prav tako pokazala, da se starejši delovni sili hkrati pripisujejo slabosti in dobre strani (prim. Höpflinger, 2006). Pri negativnih dejavnikih lahko spoznamo tri glavne dimenzije: prva dimenzija zadeva finančne stroške starejše delovne sile (visoki spremljevalni stroški, ni mogoča uvrstitev v nižji plačilni razred in – če obstaja – dodatek na delovno dobo). Gre za stroškovne dejavnike, ki v današnjih socialnopolitičnih predpisih in predpisih na trgu delovne sile podražijo delo starejših oseb. Druga dimenzija se nanaša na domnevni vidik zmogljivosti starajoče se delovne sile: manjša zmogljivost, povečano tveganje za bolezni, izguba motivacije in ne več aktualna izobrazba. K tretji dimenziji sodijo problemi, povezani z medgeneracijskimi odnosi v podjetjih: nezadostna pripravljenost starejših oseb na podređitev mlajšim sodelavcem, in obratno, nezadostna pripravljenost mlajših oseb, da vodijo starejše podređene. Kar zadeva pozitivne lastnosti, nujne za nadaljnje zaposlovanje, so ugotovili dve pomembni dimenziji: dimenzija, s katero so po eni strani mišljeni vidiki, ki nastanejo z dolgo pripadnostjo podjetju, kot sta lojalnost in tesni odnosi s strankami. Po drugi strani so mišljene tudi klasične socialne delovne vrednote, kot sta zanesljivost in zavest odgovornosti. Gre tako rekoč za socialne kompetence, ki so pogosto – četudi ne vedno – povezane z življenjskimi izkušnjami. Druga dimenzija se nanaša na fleksibilnost in inovativnost, ki se

zahteva od starejših delavcev. S tem sta povezani tudi pripravljenost za menjavo delovnega področja in dobro sodelovanje z mlajšimi ljudmi. Ali z drugimi besedami: danes kadrovska politika pričakuje od starejših ljudi fleksibilnost in inovativnost.

Diferencirano, četudi deloma nasprotujoče dožemanje starejših delojemalcev in delojemalk pri zaposlenih v kadrovskih oddelkih, vodi dejansko k temu, da je v podjetjih starejša delovna sila cenjena in se jo spodbuja, kolikor izpolnjuje zahteve po dosežkih v podjetju. Pozitivno dožemanje starejših dolgoletnih delavcev so znotraj podjetij okrepili procesi selekcije, na podlagi katerih v prvi vrsti ostajajo zaposleni starejši delavci, ki veljajo za zmogljive in socialno kompetentne.

Nasprotno pa starejšo delovno silo le redko na novo zaposlujejo. Njen položaj na zunanjem trgu delovne sile se pogosto močno razlikuje od njenega položaja v podjetjih. Večina od 804 švicarskih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi iz leta 2005, ponuja specifične ukrepe v prid starejšim delavcem, starim več kot 50 let (zlasti delo za krajši delovni čas pred upokojitvijo, menjavo mesta znotraj podjetja, zamenjavo nalog), toda pri zaposlovanju novih delavcev – tudi v primeru, če so enako primerni – imajo večinoma prednost mlajše osebe (prim. Höpflinger, 2006). Podobno ambivalentno podobo so pokazale tudi nemške raziskave: po eni strani zaposleni v kadrovskih oddelkih cenijo zmogljivost – že zaposlenih – starejših ljudi, po drugi strani je okoli polovica podjetij načelno ali samo pod pogoji pripravljena na novo zaposliti starejše delojemalke in delojemalce. V zadnjih letih so se razmere na zunanjem trgu delovne sile deloma izboljšale edino za starejše zaposlene (v prvi vrsti, ker so delovna mesta v večji meri razpisana zunanje). Sicer pa pri starejši delovni sili obstaja zelo globoka – in verjetno naraščajoča – vrzel med njihovim položajem v podjetjih – v katerih pogosto uvajajo ukrepe za njihovo spodbujanje – in njihovim položajem na zunanjem trgu delovne sile (kjer so pogosto molče izključeni).

V dvojnem (in pogosto dvoumnem) položaju starejših delavcev v podjetju in na trgu delovne sile, namreč v položaju glede na odnos *mlad – star*, *nov – star* v eni ali drugi obliki, se nahajajo vsi starejši delavci in glede na stranke tudi številni samozaposleni. Druga področja problemov starejših delavcev, nasprotno, zadevajo specifične skupine starejših zaposlenih. To velja še zlasti pri tveganjih za zdravje in tveganjih, ki so povezana z delom in zadevajo usposobljenost, ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju.

3. ZDRAVJE IN DELO PO 50. LETU

Zdravje in delovna zmožnost. Pri zdravstvenih težavah produktivno delo v drugi polovici življenja ni mogoče ali pa le na omejen način. Zdravstveni problemi v poznem obdobju življenja se pogosto povezujejo z zdravstvenimi in socialnimi obremenitvami v prejšnjih obdobjih. Kot je pokazala desetletna longitudinalna raziskava iz Geneve (prim. Gognalons-Nicolet in Bardet Blochet, 2004), kronične poklicne obremenitve ali poklicni neuspehi proti koncu poklicne poti negativno vplivajo predvsem na zdravstveno stanje. V poznih poklicnih letih lahko biološki proces staranja okrepi dlje časa trajajoče vplive poklicnih obremenitev in obremenitev v zasebnem življenju.

Pozornost zbuja, da npr. v Nemčiji znaten del ljudi, starih že od 40 do 54 let, svoje zdravje ocenjuje kot povprečno do slabo. Ocena lastnega zdravja je v Nemčiji opazno slabša kot npr. v Švici (tu je opazno večji delež zaposlenih, starih od 55 do 64 let). Ženske in moški, stari od 40 do 69 let, se v Nemčiji pogosto pritožujejo zaradi težav s sklepi, kostmi, medvretenčnimi ploščicami, težav s hrbtenico, pa tudi zaradi srčno-žilnih obolenj. To so bolezni in težave, ki ustrezno zmanjšujejo zmogljivost starejše delovne sile in polovica prošelj za predčasno upokožitev je utemeljena s težavami s hrbtenico.

Na podlagi longitudinalnih raziskav različnih poklicnih skupin so se pokazale predvsem tri skupine dejavnikov tveganja za zdravje, ki so povezani z delom.

- Fizično zelo zahtevno delo, kot npr. statična obremenitev mišic, delo, ki zahteva veliko moči, dvigovanje in nošenje, siceršnje velike obremenitve, ponavljajoče se delo, hkratno upogibanje in sukanje telesa ipd. Takšni dejavniki so za starejše delavce bolj kritični kot za mlajše, ker se s starostjo povečuje incidenca mišično-skeletnih obolenj.
- Obremenjujoče in nevarno delovno okolje (delo v umazanem ali mokrem delovnem okolju, tveganje za nezgodo, vročina, mraz ali hitre temperaturne spremembe). Takšni dejavniki povečajo tveganje za nezgode ter pomenijo večjo obremenitev mišično-skeletnega sistema, srca in pljuč.
- Pomanjkljivo organizirano delo (konflikti vlog, strah pred napakami, pomanjkanje samostojnosti, časovni pritisk, majhna možnost vpliva na svoje delo, nezadostne poklicne perspektive, majhno priznanje s strani nadrejenih).

Podaljšanje delovne dobe predpostavlja okrepljene ukrepe za spodbujanje zdravja znotraj in zunaj podjetij. Ker sta zdravje in zdravstveno vedenje povezana s poklicno in osebno biografijo, so za krepitev zdravja v drugi polovici življenja ključna tri temeljna načela:

- priznavanje heterogenosti življenjskega položaja starejših ljudi in njihovega procesa staranja, zaradi česar je krepitev zdravja organizirana specifično za to ciljno skupino;
- vključevanje tako primarnih kot tudi sekundarnih preventivnih ukrepov in deloma tudi rehabilitacije;
- upoštevanje, da imajo lahko nove generacije žensk in moških drugačno poklicno in družinsko ozadje (kar predpostavlja periodično preverjanje programov za krepitev zdravja, ki naj zajema tudi medgeneracijski vidik).

V švicarski anketi o zdravju je velika večina žensk in moških, starih od 50 do 64 let, svoje subjektivno zdravje ocenjevala kot *dobro* ali *zelo dobro*. Posebej pozitivno so ga ocenjevali zaposleni, in tudi pri zaposlenih po 50. letu se ni pokazalo slabše ocenjevanje zdravja. Nasprotno pa se je to pokazalo pri starejših nezaposlenih. To velja še zlasti za moške, ki v starosti od 50 do 64 let niso več zaposleni. Podobne razlike med starejšimi zaposlenimi in nezaposlenimi so tudi glede njihovega duševnega počutja; osebe, ki niso (več) zaposlene, si signifikantno pogostejše pripisujejo potrto in da so brez moči/energije.

Slabše ocenjevanje zdravja pri nezaposlenih, starih od 50 do 64 let, po eni strani odraža dejstvo, da nezaposlenost – zlasti dolgotrajno brezposelnost – doživljajo kot duševno obremenjujočo. Nezaposlenost povečuje tveganje za revščino, zlasti če je povezana z nižjo šolsko izobrazbo in nižjim poklicnim položajem. Po drugi strani lahko zdravstveni problemi vodijo k predčasni upokožitvi. Po anketi *SAKE* v letih 2005–2007 je 32 % nezaposlenih moških, starih od 50 do 64 let, in 22 % njihovih nezaposlenih sovrstnic kot glavne razloge

za odhod z zadnjega delovnega mesta navajalo bolezen, nezgodo ali invalidnost. Med osebami, ki iz zdravstvenih razlogov niso bile več zaposlene, bi se jih 12 % na vsak način in 41 % v spremenjenih pogojih rado vrnilo na delo (kar kaže na pomen ponudbe del, ki so manj obremenjujoča).

Tabela 1: Zaznana tveganja za zdravje in škoda za zdravje ter odsotnost z dela leta 2005

	Zaznano tveganje za zdravje	Zaznana škoda za zdravje	Odsotnost z dela, pogojena z zdravjem	V dnevih:	
				Povprečje	Srednja vrednost
Švica v celoti	22 %	31 %	19 %	21 dni	7 dni
EU 27	29 %	35 %	22 %	20 dni	10 dni
Spol:					
Ženske	17 %	25 %	21 %	23 dni	7 dni
Moški	27 %	36 %	18 %	19 dni	7 dni
Starost:					
25–34 let	24 %	34 %	19 %	24 dni	10 dni
35–44 let	21 %	34 %	20 %	9 dni	4 dni
45–54 let	24 %	30 %	19 %	30 dni	10 dni
55–64 let	16 %	29 %	17 %	40 dni	30 dni

Tveganje za zdravje: Menim, da delo ogroža moje zdravje ali mojo varnost.

Škoda za zdravje: Menim, da delo škoduje mojemu zdravju.

Odsotnost z dela, pogojena z zdravjem: Zaradi zdravstvenih problemov sem bil v zadnjih 12 mesecih odsoten v glavnem poklicu.

Odsotnost v dnevih: Število odsotnosti v dnevih zaradi zdravstvenih problemov v zadnjih 12 mesecih (osnova: osebe, ki so bile odsotne zaradi zdravstvenega stanja).

Vir: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2007). 4. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2005. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive, Bern.

Večina študij o zdravstvenih obremenitvah na delovnem mestu temelji na anketi zaposlenih, kar lahko vodi k dvema popačenima podobama: prvič, ne zajamejo vseh ogrožanj in tveganj za zdravje in tudi *učinek navade* lahko vpliva na dožemanje. Drugič, na dožemanje poklicnih obremenitev lahko vplivajo dejavniki zunaj poklica (simptomi depresije, obremenitve v družini ipd.). V celoti več kot petina starejših zaposlenih moških meni, da je njihovo delo fizično zmerno naporno do zelo naporno, medtem ko so te vrednosti pri starejših zaposlenih ženskah nižje. Opazno pogostejše navajajo, da je njihovo delo zmerno nervozno do zelo naporno, pri čemer so vrednosti v višjih starostnih skupinah nekoliko manjše. To lahko pojasnimo z *učinkom navade*, pa tudi z ukrepi v podjetjih za razbremenitev, ki so v prid starejšim zaposlenim.

Predvsem manj kvalificirana delovna sila in skupine z nižjim položajem navajajo veliko fizično delovno obremenitev, medtem ko ljudje z višjim poklicnim položajem in boljšo izobrazbo pogosteje omenjajo veliko duševno in socialno delovno obremenitev. Tako npr. vodilni delavci nadpovprečno pogosto kot obremenjujoče dejavnike navajajo splošno izčrpanost, stres in motnje spanja.

3.1. TVEGANJA, POVEZANA Z USPOSABLJENOSTJO, IN NADALJNJE POKLICNO USPOSABLJANJE PO 50. LETU

Zaradi hitrih gospodarskih in tehnoloških sprememb se morajo starejši oz. dolgoletni delojemalci in delojemalke v primerjavi z mlajšimi pogosteje bojevati s problemom (in predsodki) o zastarelem strokovnem znanju. Medgeneracijske razlike v izobrazbi ta položaj še zaostrejuje, ker je porast možnosti izobraževanja v zadnjih desetletjih povzročil, da ima starejša delovna sila pogosto slabše šolske in poklicne osnovne kvalifikacije kot njihovi mlajši kolegi in kolegice. To velja še zlasti za ženske iz starejših starostnih skupin, ki so imele v svoji mladosti slabše možnosti izobraževanja. Dodatno imajo danes starejši zaposleni pogosto manj možnosti za nadomestitev pomanjkljive poklicne izobrazbe: to še zlasti pogosto velja za starejše priseljence in priseljenke.

V zvezi z večjim tveganjem za pomanjkanje usposobljenosti je starejša delovna sila podvržena povečanemu tveganju za izgubo usposobljenosti, kar se lahko tekom let v njihovem poklicnem delu še zaostri. Prvič, obstaja tveganje, da ne bodo mogli več opravljati poklica, za katerega so se izučili, ker ga bodisi ni več ali pa so se tipična dela in naloge v tem poklicu temeljito spremenili. To še zlasti velja za manj kvalificirane delavce, zaposlene v tradicionalnih panogah in za ozko specializirane osebe v izumirajočih poklicnih področjih. Drugič, obstaja tveganje za izgubo usposobljenosti zaradi sprememb v opisih dela, zlasti pri spremembah proizvodnih postopkov in oblik organizacije znotraj podjetij. Takšni procesi izgube usposobljenosti pogosto potekajo prikrito in so povezani z uvajanjem novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij ter z novimi oblikami organizacije in načini upravljanja. Tretjič, k izgubi zaposlitvene usposobljenosti lahko prispeva tudi dolgoletno omejeno ali ozko specializirano delo. Poleg tega obstaja tveganje za preveč ozko usposobljenost, specifično za podjetje. Po eni strani ozka poklicna specializacija pomeni pogosto dragocen človeški kapital v podjetju in v ugodnih okoliščinah jamči za gotov ali cenjen položaj v podjetju. Po drugi strani pa lahko pri hitrih in globokih spremembah proizvodnih konceptov in organizacijskih struktur nenadoma postane dejavnik tveganja, zlasti v primeru, če ostale zmožljivosti, ki zaradi specializacije niso bile izkoriščene, postanejo razvrednotene in omejene.

Izgube usposobljenosti starejše delovne sile zato ni mogoče pojasniti zgolj z dejstvom, da se poklicno ne usposablja, ampak se pogosto pojavi zaradi – dolgoročno nepredvidljivega – neskladja med ustaljenimi zmožnostmi in spremenjenimi zahtevami za usposobljenost na trgu delovne sile. V številnih primerih sta pri starejši delovni sili poklicno preoblikovanje in prekvalificiranje pomembnejši od nadaljnega poklicnega usposabljanja v klasičnem smislu. *Permanentno učenje* je zahteva, ki je prav tako ključna kot ohranitev zmožnosti učenja in zmožnosti za prekvalifikacijo.

Domneva, da se zmožnost učenja s starostjo na splošno zmanjšuje, je bila že dolgo časa ovržena. Upadanje zmožnosti se relativno zgodaj pokaže le pri hitrosti predelave informacij, ki pri osebah okoli 50. leta poteka opazno počasneje kot pri osebah okoli 20. leta. Tudi čas prehoda iz kratkotrajnega spomina v dolgoročni je pri 50-letniku praviloma daljši kot pri 20-letniku. Poleg tega se s staranjem to, kar se je nekdo eksplicitno naučil, hitreje pozabi od tega, kar se je naučil implicitno. Če je nekaj shranjeno v dolgoročnem spominu, je, nasprotno, glede spominske zmožnosti komajda kakšna razlika med mlajšimi in starejšimi delavci. Razlike v učenju med mlajšo in starejšo delovno silo se v prvi vrsti nanašajo na razlike v učni zgodovini, motivaciji za učenje in učnim okoljem. Prvič, starejši ljudje imajo zaradi svojih daljših izkušenj in biografije učenja več težav s tako imenovanim učenjem na novo. Imajo deloma več težav s tem, da bi pozabili, kar so se prej naučili. V skladu s tem potrebujejo starejše osebe v celoti več časa, da bi osvojile novo učno gradivo, ki ni v skladu z njihovim prejšnjim znanjem. Drugič, poklicni izkušnjski horizont pri starejših učencih – tako v pozitivnem kot negativnem smislu – je širši kot pri mlajših. S tem se biografski izkušnjski vidiki prepletajo s pedagoško interakcijo; starejše ženske in moški pogosto radi navezujejo na to, kar že poznajo ali menijo, da poznajo. Pomembne so tudi prejšnje učne izkušnje (šola, uk), ki pri starejših generacijah zaradi tedanje avtoritativne usmeritve niso bile vedno pozitivne. Tretjič, številni starejši delavci se niso kontinuirano nadalje poklicno usposabljali in izpopolnjevali. Če so procesi učenja pri starejših delojemalcih manj učinkoviti kot pri mlajših, je to pogosto rezultat manjkajočih ali pozabljenih učnih izkušenj; dolgotrajne vrzeli v nadaljnjem poklicnem usposabljanju zmanjšujejo motivacijo za učenje. Četrto, nadaljnje poklicno usposabljanje in izobraževanje sta v podjetjih tesno povezana z načrti za poklicno kariero; starejši delavci proti koncu poklicnega življenja nimajo več te učne motivacije. Pri starejših ljudeh, ki nadaljnje poklicno usposabljanje doživljajo kot naporno in stresno, so še zlasti ključne učne ovire.

3.2. NADALJNJE POKLICNO USPOSABLJANJE – PO EVROPSKI ANKETI IZ LETA 2005

Na dinamičnem trgu delovne sile s hitrimi gospodarskimi in tehnološkimi spremembami je še zlasti za spodbujanje zaposljivosti manj kvalificiranih in starejših delavcev pomembno nadaljnje poklicno usposabljanje. V anketi se je 45 % švicarskih delavcev v preteklih 12 mesecih udeležilo poklicnega usposabljanja, ki ga je financiralo podjetje. Samo na Finskem in Švedskem je ta delež še večji. Nasprotno je evropsko povprečje precej nižje (25 %) in tudi evropske sosedje Italija (17 %), Francija (24 %), Nemčija (25 %) in Avstrija (38 %) še zdaleč ne dosegajo vrednosti v Švici.

Odločilni dejavnik za udeležbo poklicnega usposabljanja, ki ga podpira podjetje, je velikost podjetja: delavci v manjših podjetjih se usposabljajo redkeje kot zaposleni v večjih podjetjih. Delež delojemalcev, ki se nadalje usposabljajo in so zaposleni v podjetjih z enim do dvema zaposlenima, znaša samo 6 %. Pri uslužbencih v podjetjih s 6 do 10 zaposlenimi je ta delež 19 %, medtem ko je v podjetjih z več kot 100 zaposlenimi zadevni delež 35 %. Hkrati so pomembne individualne značilnosti delavcev, pri čemer je najbolj pomembna njihova dosedanja izobrazba: čim višja je stopnja njihove izobrazbe, tem večja je verjetnost, da bodo obiskovali tečaje za usposabljanje v podjetjih. Videti je, da

je formalno poklicno usposabljanje v glavnem dopolnilo njihovi stopnji izobrazbe. To je povezano s tem, da številni tečaji za poklicno usposabljanje predpostavljajo določeno stopnjo izobrazbe. Osebe, ki se nadalje usposabljaajo, se pogosto tudi v drugih vidikih razlikujejo od oseb, ki tega ne želijo, in sicer so bolj zainteresirane, fleksibilne in motivirane. Matejevo načelo nadaljnega usposabljanja (*kdor ima, se mu bo še dalo*) je podkrepljeno z dejstvom, da pomemben delež tistih, ki se želijo usposablјati, to počne kontinuirano, medtem ko se osebe z manjšo stopnjo (šolske) izobrazbe nagibajo k temu, da se zgodaj odpovedo naporom izobraževanja.

Poleg tega je v Švici znatna razlika med spoloma glede plačanega poklicnega usposabljanja. Ženskam (40 %) je opazno redkeje plačano kot njihovim moškim kolegom (50 %). Zato jih v primerjavi z moškimi večji delež navaja, da so same plačale poklicno usposabljanje oz. so njegovo obiskovanje same organizirale (14 % žensk, 11 % moških). Na podlagi tega lahko sklepamo, da ženske obiskovanje poklicnega usposabljanja, ki ga ne financira njihovo podjetje, delno nadomestijo s samoplačniškim usposabljanjem.

Nadaljnje poklicno usposabljanje po glavnih poklicnih skupinah. Če podatke švicarske raziskave razčlenimo po glavnih poklicnih skupinah in starosti, dobimo naslednje izsledke: več kot 60 % vodilnih delavcev, oseb z visokošolsko izobrazbo in tehničnih strokovnjakov je v zadnjih 12 mesecih obiskovalo plačano poklicno usposabljanje; v nasprotju s tem se ga je udeležilo okoli 40 % delavcev v storitvenih poklicih, strojni industriji in obrtnikov. Trgovci (26 %), strokovnjaki v kmetijstvu (15 %) in pomožni delavci (7 %) se najmanj usposablјajo na stroške podjetja.

Nadaljnje poklicno usposabljanje po končanem izobraževanju. Osebe brez končane šole ali s končano šolo (30 %) se lahko v primerjavi z izobraženimi osebami (s poklicno šolo 41 %, z višjo izobrazbo 62 %) manj udeležujejo plačanega poklicnega usposabljanja. Poleg tega se tudi manj usposablјajo v lastni režiji. Samo 4 % jih dokonča usposabljanje, ki so ga sami plačali (osebe s poklicno šolo 11 %, z višjo izobrazbo 21 %). Delavce, zaposlene za krajši delovni čas (38 %), se manj spodbuja k usposabljanju v primerjavi s tistimi, ki so zaposleni za polni delovni čas (50 %). Poleg tega zaposleni za krajši delovni čas (16 %) pogosteje sami plačujejo svoje nadaljnje usposabljanje (zaposleni za polni delovni čas 11 %). Kljub velikemu deležu oseb, ki se nadalje usposablјajo, okoli 20 % zaposlenih v Švici meni, da sta za dobro izpolnjevanje njihovih nalog nujna nadaljnje šolanje in izobraževanje. V glavnem mlajši zaposleni med 15. in 24. letom (34 %) ter osebe brez poklicne kvalifikacije (26 %) menijo, da se morajo za dobro opravljanje svojega dela nadalje izobraževati. V glavnih poklicnih skupinah je tako menilo 26 % ljudi z visokošolskimi poklici, 25 % tehnikov in 22 % strokovnjakov v kmetijstvu.

3.3. IZKUŠENJSKO ZNANJE V ZELO DINAMIČNI DRUŽBI

Starim ljudem se tradicionalno kot pozitivna lastnost pripisuje izkušenjsko znanje. Vendar se v dinamični in inovativni družbi ta vrednota izgublja. Prvič, številne izkušnje so razvrednotene zaradi novosti, in danes je med najbolj opaznimi pojavi v družbi nedvomno visoko cenjenje novosti. Medtem ko so se v tradicionalnih družbah socialne ali tehnične inovacije morale legitimirati, je danes treba nezanimanje za inovacije upravičiti. Temu pritisku po nenehni inovativnosti se lahko vedno manj izognejo tudi starejši oz.

dolgoletni delavci (in vedno manj tudi upokojenci). Starejši delavci, ki aktivno ne obvladajo socialne in tehnološke inovacije, so hitro socialno in poklicno izključeni. Drugič, ni vedno jasno, ali imajo starejši ljudje dejansko prednost zaradi izkušenj, ker v dinamični družbi mladi pogosto prvi pridobijo izkušnje z novimi tehnologijami ali novimi jezikovnimi in kulturnimi oblikami. S tem starejši izgubljajo prednost zaradi izkušenj in so hkrati v nevarnosti, da se tradicionalne oblike ali poklicne izkušnje obravnavajo kot nepomembne.

Za oceno izkušenskega znanja starih ljudi ima to dve temeljni posledici.

Prvič, vrednost življenjskih in poklicnih izkušenj starih ljudi je vedno manj v konkretnem znanju in delovanju, ampak v tem, da na podlagi izkušenj najdejo ravnotežje med novim in starim, med možnim in nemožnim. V dinamični družbi je treba izkušensko znanje na novo opredeliti, in sicer kot zmožnost, da se to, kar ni aktualno, posodobi, in zmožnost, da se naredi primerjavo, ki ni vidna iz aktualnega dogajanja. Tako je npr. za podjetje v krizni situaciji pomemben starejši vodilni delavec, ker je doživel že prejšnje krizne situacije in pozna strategije, kako jih uspešno obvladati. Starejša prodajalka lahko pridobi stranke za nove tehnologije, ker pozna tudi socialne meje teh tehnologij ali ker lahko novo povezuje s starim, kajti inovacije so pogosto priložnost, da govorimo o starem.

Drugič, v demografsko starajoči se in dinamični družbi so se problemi s poklicno integracijo in integracijo v podjetjih, ki so se nanašali na mlade ljudi, preusmerili na ohranjanje inovativnosti starejše delovne sile; gre za izziv, ki bo demografsko staranje na trgu delovne sile (več delovne sile, stare nad 50 let) dodatno okrepil. *Star in inovativen* postaja vedno bolj ključno načelo delovanja, v modernih poklicih in podjetjih je pogosto pomembno le aktualizirano in predelano poklicno in izkušensko znanje. Dejstvo, da podjetja vedno redkeje uporabljajo *pravila za starejše*, ta razvoj dodatno okrepi.

Za presojo izkušenskega znanja starih ljudi je ključna ugotovitev, da izkušnje obsegajo zelo različne dimenzije. Če poenostavimo, lahko razlikujemo pet različnih oblik izkušenskega znanja.

- a) *Strokovna in metodična kompetentnost, temelječa na izkušnji*. Po eni strani gre za rutino in oblike rešitev, pridobljene na podlagi že rešenih problemov, in poseganje po znanih uspešnih vzorcih, po drugi pa za specifično znanje generacije. Starejši ljudje imajo posebno znanje o starejših proizvodih, procesih in zmogljivostih. Njihova pozitivna lastnost je kompetentnost, temelječa na izkušnjah, in sicer o tem, kako se lotevati nalog, ki se stalno spreminjajo: kako spoznati problem, presoditi položaj, predstaviti rešitev in jo izpeljati. S tem sta tesno povezana intuitivno dojemanje in presojanje situacij, ki sta mogoča na podlagi dolgoletnih strokovnih izkušenj. Izkušnja v smislu strokovne in metodične kompetentnosti pomeni tudi, da se ne ponavljajo napake oz. da so se že preizkusile rešitve problemov in da se pozna, katere niso učinkovite.
- b) *Odnos do sprememb, pridobljen z izkušnjami*. S tem je mišljen pomen izkušenj, ki se nanašajo na odnos do sprememb: starejšim ljudem se večinoma pripisuje težko soočanje s spremembami. Po splošnih predstavah imajo več težav s sprejemanjem novosti in so prej zadovoljni s svojim položajem kot mlajši ljudje. To ustreza klasični podobi starosti (star = nazadnjaški), ki velja že za ovrženo. Vendarle se lahko starejši delavci bolj upirajo novostim v firmah in podjetjih, in sicer ne zato, ker so *stari*, ampak ker so na podlagi

svojih izkušenj o neuspešnih ali slabo izvedenih inovacijah bolj skeptični do novih prestrukturiranj ali ker imajo občutek, da inovacije ogrožajo njihovo mesto, položaj ali interese.

- c) *Življenjske izkušnje nasploh.* Ljudem z večjimi življenjskimi izkušnjami se v celoti pripisuje, da bolje poznajo sami sebe, tudi v smislu, da se bolj realistično ocenjujejo. Niso več tako ambiciozni, da bi hoteli vse narediti sami, ampak za probleme, ki jih sami ne morejo rešiti, poiščejo kompetentne ljudi. Poleg tega veljajo za bolj umirjene in suverene. Ker so že doživeli določene situacije, se nanje odzivajo bolj mirno. Znajo se distancirati od stvari, ker bolje ocenijo posledice in bolje poznajo povezave. Stari ljudje z življenjskimi izkušnjami izpričujejo boljše poznavanje ljudi in boljšo zmožnost presojanja. Nasprotno pa obstaja predsodek o zagrenjenih starih ljudeh, ki se ne sprijaznijo z novimi situacijami ali se pritožujejo nad izgubo položaja v starosti.
- d) *Socialne kompetence.* V to kategorijo sodita sposobnost vživljanja in empatija, ki se lahko razvijeta tekom dolgoletne dejavnosti. Stari ljudje s socialnimi izkušnjami in kompetencami lahko po eni strani ustvarijo širšo socialno omrežje, po drugi pa razvijejo večjo občutljivost za medosebne odnose – to sta dejavnika, ki sta ključna za kompleksne osebne storitve. V raziskavi, v kateri je sodelovalo 189 vodilnih delavcev, se je npr. pokazalo, da starejši vodilni delavci v primerjavi z mlajšimi višje vrednotijo emocionalno podporo drugim, timsko usmeritev in ravnanje v konfliktnih situacijah.
- e) *Evalvacijski vidik izkušenj.* Starejšim ljudem se v celoti pripisujejo večja angažiranost in večji delovni etos, pa tudi večja lojalnost do podjetja. Veljajo za bolj predane podjetju in bolj zadovoljne s svojim delom, ker imajo pogosto že svojo kariero in so se njihove tovrstne zahteve zmanjšale. Po drugi strani se ima starejše delavce za bolj nagnjene k gotovim stvarjem, in sicer se to nanaša zlasti na gotovo delovno mesto in s tem povezane dejavnike (zagotovljena eksistenca, življenjski slog in položaj).

V celoti je očitno, da v dinamični družbi in gospodarstvu izkušnje, ki so v prvi vrsti predelane in reflektirane, pomenijo pozitivne vire. Tako je npr. v primeru, ko starejši delavci na podlagi dosedanjih izkušenj zlahka dojemajo vrednost novih tehničnih inovacij, pa tudi njihove meje in predstavljljive probleme; pa tudi v primeru, ko zmorejo na podlagi dosedanjih izkušenj optimalno reševati konflikte v podjetjih in kritične poklicne situacije (težavne stranke, umirajoči bolniki, odvisniki, ki zanikajo svojo odvisnost ipd.). Pozitivne izkušnje z različnimi strategijami reševanja problemov olajšujejo obvladovanje novih problemov.

4. DELO PO 50. LETU: PREGLED PODROČIJ DELOVANJA V PODJETJIH IN KADROVSKIH POLITIKAH

Probleme zaradi nizke ponudbe delovne sile, ki so demografsko pogojeni, sta ublažila podaljšanje delovne dobe z manjšim deležem predčasnega upokojevanja in večji delež zaposlitev za krajši delovni čas za starejše. Izziv prihodnosti je najprej v tem, da se okrepi zmogljivost in delovna zmožnost delavcev za dejansko uresničitev gospodarsko in socialno politično nujno podaljšanje delovnih let. Da bi to dosegli za starejše delavce, je

odločilna dobra usklajenost med osebnimi in strokovnimi kompetencami ter delovnimi zahtevami. Visoko storilnost v poznih poklicnih in delovnih letih je mogoče doseči tako z ohranjanjem in krepitvijo poklicnih kompetenc kot tudi z oblikovanjem plačanega dela, prilagojenega starosti. Moderni modeli delovne zmožnosti zato upoštevajo tako individualne dejavnike kot tudi dejavnike vpliva v podjetjih na zmogljivost in delovno motivacijo (prim. Zölch, 2007). Pri nekaterih skupinah starejših zaposlenih je treba njihovo delovno mesto in oblike dela prilagoditi njihovim zmožnostim, npr. s fizično manj obremenjujočimi deli. Pri drugih starejših zaposlenih je ključna individualna krepitev strokovnih kompetenc, npr. z nadaljnjim poklicnim usposabljanjem ali prekvalifikacijo. Management starostnikov – podobno kot krepitev zdravja v podjetjih – se usmerja na razmerja in vedenja. Zaradi spoznanega demografskega staranja delovno aktivnega prebivalstva in strank sta postali pomembni vprašanji o najbolj ugodnem mešanju generacij in oblikovanju medgeneracijskega sožitja v podjetjih. »Za management znanja v podjetjih sta ključna pridobivanje znanja in transfer znanja med generacijami« (Binder, 2007: 195). Predvsem moderna storitvena podjetja so odvisna od raznolikega znanja ter ravnotežja med inovacijami in izkušnjami.

Izsledki projekta *Prime time* (prim. Zölch, 2007; Zölch, 2009) posredujejo in pojasnjujejo raznolike strategije in ukrepe, kako naj se moderna podjetja ustrezno pripravijo na demografske spremembe v naslednjih desetletjih. Zato bomo tu sumarično našli področja delovanja, ki so pomembna za podjetja z gerontološkega in medgeneracijskega vidika:

- nova ureditev fleksibilnega upokojitvenega prehoda, kar vključuje boljše možnosti za kompetentne poklicne strokovnjake po 65. letu za delo v starosti (s krajšim delovnim časom);
- nova ureditev poznega kariernega obdobja, npr. z modeli nepremočrtne kariere, menjava vodstvene funkcije za svetovalno, pa tudi izboljšanje možnosti za pozno poklicno mobilnost ali za menjava za manj obremenjujoče delovno mesto;
- vzpostavitev krepitve zdravja v podjetjih in prilagoditev delovnih mest starejšim delavcem, npr. s pomočjo spremljanja primerov zdravja delavcev, starih več kot 50 let;
- vzpostavitev dodatnega izobraževanja in nadaljnjega poklicnega usposabljanja po 50. letu, pri čemer se lahko namensko uporabi tudi izkušensko znanje, npr. z namensko izbiro mesta in predelavo izkušenj v poznih delovnih letih;
- oblikovanje medgeneracijskega sožitja v podjetju, npr. s timi iz različnih starostnih skupin ali mentorskimi sistemi, pri čemer so morda smiselni tudi mladi mentorji, ki starejše vodilne delavce uvajajo v nove jezikovne formule;
- upoštevanje medgeneracijskih razlik med uslužbenci in strankami, pri čemer je odločilna značilnost subjektivna starost strank;
- analiza razmerij med strukturo delavcev in menjava generacije izdelkov oz. storitev kot dela medgeneracijskega managementa znanja.

Addeco je za svoj demografski indeks sposobnosti (nem. *Demographischen Fitness-Index*, DFX) opredelil pet področij delovanja.

Tabela 2: Pet področij delovanja demografskega indeksa sposobnosti (DSI)

Karierni management:
• fleksibilni modeli dela, usmerjeni na življenjski potek, npr. delo, prijazno do družin, krajši delovni čas; • uravnotežena starostna sestava in procesi upokojevanja, da se obdrži delavce; • strukturirano karierno načrtovanje in načrtovanje nasledstva, ki ustreza podjetju; • možnosti alternativne kariere, npr. horizontalno izpopolnjevanje/nadaljnji razvoj.
Vseživljenjsko učenje:
• spodbujanje nadaljnega poklicnega usposabljanja v vseh starostnih skupinah; • sistematično posredovanje znanja in izkušenj s strani starejših delavcev; • ciklično učenje glede na starost, zmogljivost in zmožnosti učenja; • individualno dodatno izobraževanje za izboljšanje poklicnih, socialnih in osebnih kvalifikacij.
Management znanja:
• instrumenti/postopki za dokumentacijo znanja, učinkovita informacijsko-tehnološka podpora; • strategije za obnovitev znanja, platforme za neformalno izmenjavo znanja; • aktivno zagotavljanje strokovnega znanja po upokojitvi; • kultura ustvarjalnosti, inspiracije in inovativnosti (organizirano učenje).
Management zdravja:
• oblikovanje delovnih mest, prilagojenih starosti, in ergonomski pristop; • uravnoteženost med delom in življenjem, programi za premagovanje stresa za vse delavce; • zdravstveno varstvo, preventivni pregledi in svetovanje, vključno z dolgoročno preventivo; • večje ozaveščanje o pomenu ohranitve lastnega zdravja.
Starostna heterogenost:
• sistematično medgeneracijsko sodelovanje in izmenjava znanja; • angažiranje vseh starostnih skupin glede na njihove individualne odlike; • kultura spoštovanja/nadaljnega poklicnega usposabljanja neodvisno od starosti; • spodbujanje zadovoljstva, predanosti in zmogljivosti tudi pri naraščajoči povprečni starosti.

Vir: Adecco Institute (2008). *Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel? Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008*. London: Adecco Institute (www.adeccoinstitute.com).

Anketa Adecca iz leta 2008 je pokazala, da morajo švicarska podjetja še veliko storiti, da bi se lahko primerno pripravila na bližajoče se demografske spremembe, in sicer to velja za vseh pet področij delovanja, zajetih v anketi (karierni management, vseživljenjsko učenje, management znanja, management zdravja in starostna heterogenost). V dobri polovici podjetij sploh niso poznali starostne sestave svojih uslužbencev (prim. Adecco Institute, 2008).

V okviru projekta *Prime-time* (prim. Zölch, 2009) so na podlagi podatkov, pridobljenih od podjetij, sodelujočih v anketi, izdelali naslednje zastavitve in **primere dobre prakse**.

Tabela 3: Pet področij delovanja demografskega indeksa sposobnosti (DSI)

Zaposlovanje
• v razpisih za prosta delovna mesta ni navedena starost; • proaktivno usposabljanje vajencev; • namensko zaposlovanje oseb v določeni starostni skupini za spodbujanje mešane starostne sestave.
Delovni čas:
• namenska uvedba krajšega delovnega časa za starejše delavce s fizičnimi obremenitvami.
Organizacija dela:
• delovna mesta za delavce z zmanjšanimi zmogljivostmi; • uvedba projektno usmerjenih oblik dela z namensko mešano starostno sestavo.
Izplačila:
• plačni sistem brez dodatka na minulo delo in ukinitve določenih ugodnosti glede na starost (dopust ipd.); • določitev zgornje meje plač (in morebiti modeli nepremočrtne kariere).
Kadrovski razvoj:
• priključitveni programi usposabljanja za nezadostno kvalificirane starejše delavce; • strateško načrtovanje kadrovskega razvoja.
Management znanja:
• programi nadzora; • uporaba projektno usmerjenega transferja znanja z namensko mešano starostno sestavo.
Napredovanje v podjetjih in menjava delovnega mesta:
• namenska starostno mešana sestava projektnih timov; • ponudba nepremočrtne kariere; • spodbujanje menjavanja delovnega mesta (ali morebiti programi za obogatitev dela); • ponudba seminarjev glede na izbiro mesta za delavce med 45. in 55. letom.
Upokojevanje:
• seminarji za pripravo na upokojitev; • omogočiti fleksibilen odhod iz poklicnega življenja, npr. z delom za stare ljudi s krajšim delovnim časom; • svetovalni modeli za seniorje.
Sprememba odnosa in kultura:
• smernice za enake možnosti ali strategije različnosti, ki eksplicitno upoštevajo spremenljivko starost; • analiza ankete delavcev glede na starosti.

Za orodja/navodila za intervjuje iz projekta Prime-time prim. www.demogafefitness.ch.

Vir: Adecco Institute (2008). *Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel? Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008*. London: Adecco Institute (www.adeccoinstitute.com).

4.1. PLAČANO DELO ZA STARE LJUDI (NAD 65 LET)

Nadaljevanje poklicnega dela po 65. letu starosti je v Švici pogosto omejeno na – deloma majhen delež – dela za krajši delovni čas; višje stroške dela imajo v prvi vrsti samozaposleni brez poklicnega zavarovanja in/ali samozaposleni, ki imajo probleme z nasledstvom, ter kmeti. Pri moških in ženskah z univerzitetno izobrazbo so ključni motivi za nadaljevanje dela po upokojitveni starosti veselje do poklicnih izzivov in dejstvo, da se brez poklicnega dela ne počutijo dovolj izpolnjene (prim. Balthasar, 2003; Wanner, 2003: 63).

Odločitev za upokožitev starejših delavcev je dodatno odvisna tudi od njihovih zaposlitvenih možnosti. To je mogoče spoznati na podlagi dejstva, da se je delež zaposlenih v upokojitveni starosti močno zmanjšal predvsem v poklicih, v katerih je zaposlovanje nazadovalo oz. se je zmanjšalo (prim. Riphan, 2006). Brez okrepitve položaja starejših delavcev, starih več kot 50 let, se množična razširitev dela v starosti kaže kot iluzorična.

Tabela 4: Delež zaposlenih starejših moških in žensk v Švici v letih 1991–2008

	Delež zaposlenih vsakokrat v 2. četrletju						zaposleni 2008
	1991	1994	1997	2000	2003	2008	
Moški							
40–54 let	98 %	98 %	97 %	97 %	95 %	96 %	93 %
55–64 let	86 %	82 %	82 %	79 %	79 %	79 %	77 %
65+ let	20 %	18 %	15 %	14 %	14 %	13 %	13 %
Ženske							
40–54 let	75 %	77 %	77 %	77 %	81 %	84 %	81 %
55–64 let	44 %	48 %	50 %	51 %	55 %	62 %	60 %
65+ let	11 %	7 %	6 %	6 %	6 %	7 %	7 %

Opomba: delež zaposlenih = zaposleni in nezaposleni v Švici. Anketa o delovni sili (SAKE) v % stalnega prebivalstva specifične starosti.

Zelo pogosto so projekti z upokoženci časovno omejeni; analiza dejavnikov v projektih za delo za stare ljudi (delo po 65. letu), ki so bili izvedeni v 804 švicarskih podjetjih, je privedla do spoznanja, da obstajata dve različni dimenziji dela za starejše ljudi (prim. Höpflinger, 2006).

Prvo dimenzijo predstavljajo časovno omejeni projekti in nekvalificirano delo upokožencev. Upokoženci so predvsem *rezervna delovna sila*, ki se jo mobilizira zlasti v času, ko obstaja majhna ponudba dela za nekvalificirano ali občasno delovno silo. Ta dimenzija kaže na marginalen in residualen značaj dela za stare ljudi. K drugi dimenziji sodijo svetovalne naloge starejših ljudi, kot so npr. *senior svetovalci*. Tako je npr. podjetje *ABB Schweiz* že leta 1994 ustanovilo *Consenec AG* (prej *ABB Consulting AG*), v katerega prestopijo višji kadri s 60. letom, ki opustijo svojo dotedanjo funkcijo in so do 65./66. leta dejavni kot seniorji svetovalci. *Consenec AG* prevzema vodilne naloge in svetovalni management ter ponuja strokovno svetovanje in trening za vodilne delavce in vodilne time. Ta model si poleg transferja znanja prizadeva tudi za postopno upokožitev in pomladitev managementa. Poleg tega upokoženi delavci ne tako redko prevzamejo funkcijo nadomeščanja; to je oblika dela

v starosti, ki je v Švici pogosta zlasti v podjetjih z velikim deležem žensk (nadomeščanje v času porodniškega dopusta).

Podjetja, ki so uvedla kadrovske ukrepe za dolgoletne in starejše delavce, imajo pogostejše tudi ponudbe za upokoјence, zlasti za seniorje svetovalce in časovno omeјene projekte. Za pozitiven odnos med številom kadrovskih ukrepov za delavce, stare nad 50 let, in oblikami dela v starosti je statistično pomemben tudi pregled velikosti podjetij. Spodbujanje starejših delavcev in uvajanje dela za stare ljudi s tem nista alternativni, ampak dopolnilni strategiji politike za podaljšanje delovne dobe. Povečanja velјave starejših delavcev pomaga pri tem, da so – kolikor želijo – lahko dejavni tudi pozneje.

Na vsak način se pri delu za stare ljudi kaže jasna polarizacija, ki bo verjetno pomembna tudi v prihodnosti: po eni strani gre za kvalificirano delo in medgeneracijsko usmerjene oblike dela starejših strokovnjakov, ki temelji na osebnih kompetencah (senior svetovalec, mentor), po drugi pa za marginalno in pogosto nekvalificirano delo (časovno omeјeni projekti, nekvalificirana dela). Medtem ko je prva oblika dela za stare ljudi usmerjena na kompetentnost in je odvisna od ponudbe visokokvalificiranih strokovnjakov z aktualiziranimi znanji in dobrimi sposobnostmi komunikacije med generacijami, so pri drugi obliki dela starejši delavci tako rekoč *rezervna vojska*, ki se jo mobilizira glede na konjunktorne potrebe ali pa tudi ne.

Razvoji v prihodnosti – naj gre za zmanjšanje državnega starostnega zavarovanja ali za povečano povpraševanje po starejših delavcih ali večjo željo starejših ljudi, da ostanejo poklicno dejavni v starosti – lahko ponovno sprožijo trend nadaljevanja dela v starosti. Čim bolj se ženske in moški v starosti počutijo zdrave in kompetentne, tem večja je njihova potreba po aktivnem oblikovanju poznega življenjskega obdobja. Po kontinuiranem teoretičnem pristopu sodi k *aktivnemu staranju* za naraščajoče število ljudi tudi delno nadaljevanje plačanega dela. Vendar je jasno, da je z izrazom *plačano delo za stare ljudi* v sedanjosti in bližnji prihodnosti v prvi vrsti mišljena majhna, četudi naraščajoča skupina starejše delovne sile (60/65+). Mogoče si je predstavljati, da bo ta v prihodnje – tako kot to velja za ženske – v večji meri prevzemala vlogo *bazena delovne sile*; delež zaposlenih starejših žensk in moških se bo glede na vsakokratni konjunktorni položaj hitro povečal ali pa se bo znova zmanjšal. Samo socialno selektivna manjšina bo v poznem življenjskem obdobju močnejše dejavna tudi v poklicnem in plačanem delu, usmerjenem na kompetentnost. Prizadevanja za razširitev plačanega dela za stare ljudi bodo dodatno okrepile gospodarske in socialne razlike v starosti. Z makroekonomskega vidika je treba upoštevati, da se celo s podvojitvijo deleža dela za stare ljudi v primerjavi z današnjim potencialom delovne sile v Nemčiji in Švici njegov delež ne bo utegnil bistveno povečati, zlasti če bo pretežna večina delavcev v upokoјitveni starosti delala za krajši delovni čas. Trg delovne sile za stare ljudi lahko kvečjemu dolgoročno pomembno prispeva k povečanju celotnega obsega zaposlenih.

LITERATURA

- Adecco Institute (2008). *Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel?* Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008. London: Adecco Institute (www.adeccoinstitute.com).
- Balthasar A., Bieri O. idr. (2003). *Der Übergang in den Ruhestand – Wege, Einflussfaktoren und Konsequenzen. Bericht im Rahmen des Forschungsprogramms zur längerfristigen Zukunft der Alterssicherung (IDA ForAlt)*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherung.
- Bender S.-F. (2007). Age-Diversity: Ein Ansatz zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer ArbeitnehmerInnen. V: Pasero U., Backes G. M, Schroeter K. R. (ured.). *Altern in Gesellschaft. Ageing – Diversity – Inclusion*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, str. 185–209.
- Bruggmann M. (2000). *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bundesamt für Statistik (2006). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2005-2050*. Neuchâtel: BFS.
- Bundesamt für Statistik (2008). *Erwerbstätigkeit der Personen ab 50 Jahren. Eine Untersuchung zu den Ergebnissen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung und der Lohnstrukturerhebung*. BFS Aktuell, Feb. 2008. Neuchâtel: BFS.
- Clemens W. (2001). *Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource?* Opladen: Leske & Budrich.
- Clemens W., Höpflinger F. in Winkler R. (ured.) (2005). *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen*. Bern: Haupt.
- Engstler H. (2006). Erwerbsbeteiligung in der zweiten Lebenshälfte und der Übergang in den Ruhestand. V: Tesch-Römer C., Engstler H. in Wurm S. (ured.). *Altwerden in Deutschland. Sozialer Wandel und individuelle Entwicklung in der zweiten Lebenshälfte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, str. 85–154.
- Guillemard A.-M. (2003). La nouvelle flexibilité temporelle du cours de vie. V: Cavalli S. in Fragnière J.-P. (ured.). *L'avenir. Attentes, projets, (dés)illusions, ouvertures. Hommages à Christian Lalive d'Epinay*. Lausanne: Réalités Sociales, str. 27–42.
- Höpflinger F. (2005). Zum Generationenwandel der zweiten Lebenshälfte – neues Altern in einer dynamischen Gesellschaft. V: Clemens W., Höpflinger F. in Winkler R. (ured.). *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen*. Bern: Haupt, str. 97–126.
- Höpflinger F., Beck A., Grob M. in Lüthi A. (2006). *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen*. Zürich: Avenir Suisse.
- Höpflinger F. (2007). Generationenwandel auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen. V: *Die Volkswirtschaft*, letnik 80, št. 7–8, str. 4–7.
- Höpflinger F. (2009). Wie Alte und Junge miteinander arbeiten und voneinander lernen. V: *io new management*, št. 7–8, Juli/August, str. 8–11.
- Höpflinger F. (2009). Demografische Entwicklung und Generationenwandel – ein Blick auf die späten Erwerbsjahre. V: Zölch M., Mücke A., Graf A. in Schilling A. (ured.). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Bern: Haupt, str. 20–40.
- Ilmarinen J. E. (2004). Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. V: von Cranach M., Schneider H.-D. idr. (ured.). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*. Bern: Haupt, str. 29–47.
- Künemund H. (2006). Tätigkeiten und Engagement im Ruhestand. V: Tesch-Römer C., Engstler H. in Wurm S. (ured.). *Altwerden in Deutschland. Sozialer Wandel und individuelle Entwicklung in der zweiten Lebenshälfte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, str. 289–327.
- Leu R. E. in Gerfin M. (2004). *Determinanten und Wirkungen der beruflichen Weiterbildung. Nationales Forschungsprogramm 43, Bildung und Beschäftigung, Synthesis 24*. Bern: Schweiz. Nationalfonds.
- Oertel J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Perrig-Chiello P., Höpflinger F. in Suter Ch. (2008). *Generationen – Strukturen und Beziehungen. Generationenbericht Schweiz*. Zürich: Seismo.
- Riphahn R. T. in Sheldon G. (2006). *Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz*. Zürich: Zürcher Kantonalbank ZKB.
- Sackmann R. (1998). *Konkurrierende Generationen auf dem Arbeitsmarkt*. Opladen: Westdeutscher

Verlag.

- Schröder H., Schiel S. in Aust F. (2004). *Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung: Motive, Beweggründe, Hindernisse. Schriftenreihe der Expertenkommission Finanzierung, Lebenslangen Lernens*, 5. zv. Bielefeld: Bertelsmann.
- Semmer N. in Richter P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. V: von Cranach M. idr. (ured.). *Ältere Menschen im Unternehmen*. Bern: Haupt Verlag.
- UBS Wealth Management (2006). *Alterung der Gesellschaft*. UBS-Research Focus April 2006, Zürich.
- Ueberschär I. (2006). Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus arbeits- und sozialmedizinischer Sicht. V: Becker Stiftung Marie-Luise in Ernst (ured.). *Generation 60plus tauglich für die Arbeitswelt 2020? Dokumentation zur Tagung am 14.-15. Februar 2006 in Bad Arolsen*, str. 47–58.
- Winkler R. (2005). Ältere Menschen als Ressourcen für Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. V: Clemens W., Höpflinger F. in Winkler R. (ured.). *Arbeit in späteren Lebensphasen – Sackgassen, Perspektiven und Visionen*. Bern: Haupt, str. 127–154.
- Zölch M., Mücke A., Graf A. in Schilling A. (2007). Handlungsfelder und Instrumente für alternsgerechte Personalarbeit. V: *Persorama 1*, str. 14–19.
- Zölch M., Mücke A. in Korn K. (2008). *Altersspezifische Auswertungen des Vierten European Working Conditions Surveys*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Zölch M., Mücke A., Graf A. in Schilling A. (2009). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Bern: Haupt.

Kontaktne informacije:

Prof. dr. François Höpflinger

Soziologisches Institut der Universität Zürich

Andreasstr. 15, CH-8050 Zürich-Oerlikon

e-naslov: hoepflinger@bluewin.ch

spletna stran: <http://www.hoepflinger.com>