

JE VAŠ TALENT

»SREBRNI PANTER«? ZADRŽITE GA!

JANA ŽNIDARŠIČ

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija
jana.znidarsic@ef.uni-lj.si

Demografske spremembe v smeri staranja prebivalstva vodijo v splošno pomanjkanje delovne sile in posledično v neizogibno tekmo za talente, pri čemer se zdi prav zadrževanje talentiranih starejših zaposlenih (ki imajo izkušnje in posedujejo redka in specifična znanja) ena najpametnejših in najbolj koristnih poslovnih potez, ki jih lahko naredi delodajalec. Pri tem se je treba zavedati, da ukrepi, ki so učinkoviti za mlajše zaposlene, morda pri starejših ne bodo delovali, zato je treba razvijati management talentov, ki je hkrati vpet v t. i. age management. V poglavju najprej razložimo, da so vrednote, potrebe in motivacijski vzvodi med posameznimi generacijami (kohortami) zelo specifični, kar je v politikah zadržanja najpomembnejših starejših zaposlenih nujno treba upoštevati. S pomočjo teoretičnih izsledkov in lastne raziskave, ki temelji na multimetodološkem pristopu, ugotovimo, da srebrni talenti potrebujejo smiselno, izpolnjujoče delo, pri katerem se čutijo kompetentne in avtonomne, ter so hkrati vpeti v dobre odnose s sodelavci. Pomembno je, da starejši talenti uživajo ugled med sodelavci, da je njihovo delo cenjeno in da je prepoznan njihov doprinos k rezultatom organizacije. V poglavju predstavimo (praktične) smernice za oblikovanje generacijsko specifične strategije managementa srebrnih talentov.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.5)

ISBN

978-961-299-089-3

Ključne besede:

management talentov,
management starejših
zaposlenih,
strategije zadržanja
srebrnih talentov,
demografske spremembe,
motivacija zaposlenih



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.5)

ISBN
978-961-299-089-3

Keywords:

talent management,
age management,
silver talents' retention
strategy,
demographic change,
employee motivation

IS YOUR TALENT »SILVER PANTHER«? RETAIN HIM!

JANA ŽNIDARŠIČ

University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana, Slovenia
jana.znidarsic@ef.uni-lj.si

Demographic changes in the direction of population aging lead to a general shortage of labor and consequently to an inevitable competition for talent, whereby retaining talented older employees seems to be one of the smartest and most beneficial business moves that an employer can make. In this regard, it is necessary to be aware that measures that are effective for younger employees may not work for older employees, so it is necessary to develop talent management, which is also included in the so-called age management. In this chapter, we first explain that values, needs, motivational drivers, etc. are very specific in certain generation (cohort), which must be taken into account when developing and implementing HR policies to retain the most important older employees. Based on theoretical findings and our own research (using a multi-methodological approach), we find that silver talents need meaningful, fulfilling work in which they feel competent and autonomous, and they are involved in fruitful relationships with co-workers. It is important that older talents enjoy a reputation among colleagues, that their work is valued and their contribution to the organization's results is recognized. In this chapter, we present (practical) guidelines for creating a generation-specific silver talent management strategy.



University of Maribor Press

1 Uvod

Velike in hitre spremembe na področju dela, ki jih povzročajo digitalne in zelene transformacije ter staranje prebivalstva, so povezane z večjo nestabilnostjo delovnih mest, kar lahko povzroči stroške za podjetja, zaposlene in družbo. Pomanjkanje delovne sile in znanj brez primere, ki se je pojavilo med okrevanjem po pandemiji covida-19, je še bolj poudarilo pomen razvoja in ohranjanja talentov (OECD, 2023). Glede na dejstvo, da o največjem povečanju pomanjkanja delovne sile v letu 2019 poročajo delodajalci na Finskem, Madžarskem, Švedskem, Združenih državah Amerike in v Sloveniji (Manpower Group, 2020), bo prav v teh državah še kako smiselno razširiti t. i. »bazen talentov« (angl. *talent pool*). V neizogibni tekmi za talente (pri čemer bo ob splošnem pomanjkanju delovne sile zunanje najemanje vse težavnejše in vse dražje) se zdi prav zadrževanje talentiranih starejših zaposlenih ena najpametnejših in najbolj koristnih poslovnih potez, ki jih lahko naredi delodajalec. Negovanje, razvoj in zadrževanje ključnih (starejših) zaposlenih postaja zanimiv izziv za doseganje konkurenčnih prednosti dolgožive in družbeno-odgovorne organizacije.

Talentirani posamezniki lahko ne glede na svojo starost vedno najdejo službo, ki jim je pisana na kožo. Hkrati so v položaju, ko lahko določajo svoje delovne pogoje, še posebej, ker imajo še vsaj dve alternativni – upokojitve ali odhod k drugemu delodajalcu. Ko si kadrovska služba (angl. *Human Resource Management*, v nadaljevanju HRM) v organizaciji prizadeva motivirati in zadržati starejše talente, mora upoštevati dejstvo, da ukrepi, ki so učinkoviti za mlajše zaposlene, morda pri starejših ne bodo delovali, zato je treba razvijati in udejanjati ukrepe, prirejene populaciji starejših zaposlenih. Pri tem mora HRM v podjetju poznati, razumeti in upoštevati vpliv staranja na doživljanje, pripravljenost, pripadnost in motivacijo starejših zaposlenih, ko le-ti prehajajo iz ene v drugo fazo (vstop v delovno razmerje, uvajanje, trening, izpopolnjevanje in izobraževanje, razvoj kariere, zadrževanje v delovnem razmerju in izhod) delovnega življenja. Za izboljšanje zavzetosti starejših zaposlenih je zlasti ključno razumevanje njihovih psiholoških značilnosti, preden HRM prilagodi delovno okolje in uvede splošne politike t. i. managementa starejših (angl. *age management*), ki gre z roko v roki z ukrepi managementa talentov (angl. *talent management*, v nadaljevanju TM).

Ker je za učinkovito zadržanje starejših talentov ključno poznavanje psihološko-socioloških teorij, povezanih s staranjem, se v pričujočem poglavju najprej dotaknemo teoretičnega ozadja obravnavane tematike, kar omogoči poglobljeno razumevanje vedenja starejših zaposlenih, ko se odločajo, ali bodo ostali v podjetju ali ne (angl. *to stay or not to stay*).

V teoretičnem delu najprej osvetlimo najpogostejše stereotipe v zvezi s starejšimi zaposlenimi na splošno in jih tudi demantiramo, ko z izsledki raziskav argumentiramo, zakaj so prav starejši talenti za organizacije in celotno družbo »zlata vredni«. Predstavimo številne koristi zadržanja talentov (torej podaljševanje delovnega življenja) na individualni, organizacijski in družbeni ravni.

Nadaljujemo s podpoglavjem, ki osvetli bistvo nekaterih psiholoških in socioloških teorij ter pomen poznavanja le-teh, ko v organizacijah oblikujemo strategije (in ko že udejanjamo) TM. Tako ne moremo mimo teorije socialne izmenjave v kontekstu psihološke pogodbe, da bi pojasnili učinke praks TM na psihološko pogodbo (zlasti talentiranih) starejših zaposlenih. Preletimo bistvene ugotovitve samodeterminacijske teorije in socio-emocionalne teorije selektivnosti. V teoretičnem delu osvetlimo tudi temeljni koncept ujemanja osebe in delovnega okolja (angl. *Person–Environment fit*, v nadaljevanju P–E fit), ki ponuja večji del odgovora glede potencialne odločitve talentiranega posameznika za podaljšanje delovnega življenja.

Sledi podpoglavje, ki predstavi raziskavo, rezultate in odgovore na najbolj relevantna vprašanja preučevane tematike:

- 1) Ali so vsi starejši pripravljeni podaljševati delovno življenje?
- 2) Pod kakšnimi pogoji so starejši zaposleni pripravljeni delati dlje?
- 3) Katere dobre prakse in strategije (angl. *age-inclusive talent management strategies*) udejanjajo podjetja, da jim uspe zadržati »srebrne talent«?

Pričujoče poglavje zaključimo s ključnimi povzetki in priporočili delodajalcem, kako zagotoviti, da bodo starejši lahko delali dlje (bili zmožni in sposobni delati) ter da si bodo podaljšanja delovnega življenja tudi želeli. Samo tako bodo lahko srebrni talenti polno izkoristili svoj (prirojeni in pridobljeni) potencial in prispevali k obojestransko koristnim sinergijam (angl. *win-win*) za povečanje svoje osebne blaginje in za blagostanje dolgožive družbene skupnosti.

Na splošno je literature na temo TM (kljub zavedanju o njegovem strateškem pomenu) malo, še zlasti, če se osredotočimo na starejše talente, katerih pričakovanja, preference in potrebe so precej specifične ter prav tako premalo raziskane. Sploh pa primanjkuje raziskav, ki bi sistematično obravnavale generacijsko specifična vprašanja TM. Ker so razlike med starejšimi (tudi talentiranimi) zaposlenimi precejšnje, je potreba po individualnem pristopu k TM starejših zaposlenih rdeča nit in temeljna ideja tega poglavja.

Pričujoče poglavje tako pomeni dvakratni doprinos – obogati sodobno HRM teorijo ravnanja s talentiranimi starejšimi (združuje TM z managementom starejših zaposlenih), hkrati pa ponuja številne praktične primere udejanjanja dobrih praks, ki so lahko HRM v praktično pomoč ter tudi navdih za nova iskanja inovativnih praks za zadržanje ključnih kadrov in talentov.

2 Pregled literature in teoretična izhodišča

Čeprav se zdi očitno in edino smiselno, da bi zaposlovanje in ohranjanje starejših v delovni aktivnosti pripomoglo k reševanju težav s pomanjkanjem kadrov danes in še bolj v prihodnosti (zlasti glede pomanjkanja izkušenskih znanj ter specialnih in tacitnih znanj), delodajalci to možnost – zadrževanja starejših talentov – sprejemajo (pre)počasi. Preden preletimo temeljno sodobno in najnovejšo literaturo, ki obravnava našo temo, se je zato smiselno na hitro dotakniti ključnega vprašanja, in sicer: *Zakaj je management starejših talentov tako v teoriji kot tudi v HRM praksi še vedno podcenjen in premalo prisoten?*

Literatura o TM opozarja, da je področje TM konceptualno in praktično usmerjeno predvsem h kandidatom za vodstvene funkcije in k visoko potencialnim zaposlenim (angl. *high potentials*), manj pa k celoviti strategiji vključevanja vseh starostnih skupin (McDonnell, Collings, Mellahi in Schuler, 2017). Prav tako pregled literature na temo TM kaže, da je bila posameznim talentom (kot enoti v raziskavah) namenjena le majhna pozornost.

V največji meri so za to odgovorni negativni (hetero- in avto-) stereotipi o starejših zaposlenih ter pojav t. i. starostne diskriminacije (angl. *ageism*), ki se odraža v kognitivnih, afektivnih in vedenjskih komponentah. Starostni stereotipi so povezani s kognitivno komponento, predsodki, povezani s starostjo, so povezani z afektivno komponento, diskriminacija zaradi starosti pa je usklajena z vedenjsko komponento.

Obstaja veliko raziskav, ki opredeljujejo stereotipe, povezane s starostjo. Ti stereotipi vplivajo na to, kako se sprejemajo odločitve na delovnem mestu. Raziskave predsodkov, povezanih s starostjo, kažejo, da se na starejše delavce na splošno gleda bolj negativno kot na mlajše. Nazadnje so raziskave o diskriminaciji zaradi starosti pokazale, da se starejši delavci težko zaposlijo, pridobijo možnosti usposabljanja in razvoja ter napredujejo v karieri (Cadiz, Pytlovany & Truxillo, 2017).

Če na primer predpostavimo, da je talent prirojen, se lahko TM veliko bolj osredotoči na prepoznavanje in zaposlovanje nadarjenih zaposlenih kot na njihov razvoj. Če pa predpostavimo, da je talent mogoče razviti, se lahko TM močno osredotoči na usposabljanje in razvoj zaposlenih (Meyers, van Woerkom & Dries, 2013), pri čemer pa je prav TM starejših problematičen, saj so delodajalci pogosto obremenjeni s stereotipi in posledično ne vlagajo v starejše talente in se ne trudijo, da bi jih zadržali.

Po hitrem pregledu najpogostejših (zlasti negativnih) stereotipov, povezanih s starejšimi zaposlenimi, ter po izvedeni analizi stroškov in koristi (angl. *cost-benefit analysis*) zaposlovanja starejših predstavimo teorije, ki pojasnjujejo, zakaj mora biti TM starejših zaposlenih specifičen in drugačen od splošnega upravljanja talentov.

2.1 Številni stereotipi v zvezi s starejšimi (tudi talentiranimi) zaposlenimi

Raziskave kažejo, da se mnogi starejši zaposleni še vedno soočajo s široko razširjenimi negativnimi, s starostjo povezanimi stereotipi, zlasti glede njihove motivacije, uspešnosti, fleksibilnosti in učenja (Posthuma & Campion, 2009). Pogosto delodajalci izražajo zaskrbljenost, da bodo starejši zaposleni nemotivirani, skeptični in celo nezmožni za učenje novih tehnologij, dražji zaradi večje odsotnosti z dela in stroškov zdravstvenega varstva ter manj produktivni in inovativni (Cappelli & Novelli, 2013).

Posledice negativnega stereotipiziranja se odražajo na makro-, mezo- in mikro ravni. Na družbeni (makro) ravni stereotipi povzročajo potencialno negativne odnose do starejših delavcev. Na mezo ravni lahko stereotipi sprožijo klimo starostne diskriminacije (npr. Kunze, Boehm in Bruch, 2011), ki lahko vpliva na organizacijske, delovne in delovne prakse, kot je zagotavljanje manjše podpore in manj priložnosti starejšim delavcem kot mlajšim. Na mikro ravni pa se lahko zgodi, da starejši zaposleni ponotranjijo negativne starostne stereotipe (Kornadt in

Rothermund, 2012). Starejši zaposleni se na občutek negativnih stereotipov običajno odzovejo bolj negativno kot mlajši zaposleni (Finkelstein, King in Voyles, 2015). Tudi talentirani zaposleni se lahko zaradi omenjenih stereotipov (in posledično vedenja delodajalcev oz. HRM in sodelavcev) začnejo počutiti nepomembne za podjetje ali celo odveč.

Bellotti et al. (2023) so ugotovili, da starostni stereotipi negativno vplivajo tudi na tiste, ki jih gojijo (in vanje verjamejo), kar se kaže prek odnosnih vidikov delovnega okolja. Obremenjena s stereotipi, HRM podjetja ne izkoristi potenciala svojih starejših talentov in posledično podjetje izgublja konkurenčno prednost (glede na tekmece, ki uspešno izvajajo TM starejših zaposlenih).

Ugotovimo, da so negativni stereotipi za TM starejših zaposlenih zelo rušilni. Po drugi strani pa Wang in Shi (2024) ugotovita, da odsotnost stereotipov oziroma celo pozitivni stereotipi (tudi avto-stereotipi) pozitivno vplivajo na starejše talente. Starejši zaposleni, ki o sebi gojijo pozitivne stereotipe, imajo močno motivacijo za samoaktualizacijo, prispevajo pomen učenju in razvoju ter so proaktivni pri učenju novih tehnologij in metod, medtem ko lahko učni cilji zelo motivirajo take zaposlene k inovacijam. Ko organizacijsko okolje goji pozitivne stereotipe o starejših, jim to daje občutek vrednosti in se počutijo čustveno varne, kar vpliva tudi na prenos znanja med generacijami. Pozitivna stališča, ki jih zaznavajo v delovni sredini, jih spodbujajo k prepoznavanju svoje vrednosti v organizaciji in s tem k bolj prosocialnemu vedenju (isti vir).

Na tem mestu je smiselno povzeti, da vse več raziskav (npr. Guillén & Kunze, 2019; Žnidaršič et al., 2021) dokazuje, da večina negativnih starostno naravnanih stereotipov ne drži. Rezultati raziskav potrjujejo, da so starejši zaposleni prav tako željni novih znanj, produktivni, ustvarjalni, prilagodljivi, prožni in inovativni, kot to velja za njihove mlajše kolege, in da so navedene zmožnosti bolj povezane z osebnostnimi lastnostmi (ekstravertiranost, prijetnost, zavednost, čustvena stabilnost, odprtost) kot s starostjo posameznika.

Pri tem posebej opozarjajo na ključne spremembe, ki jih je mogoče zaznati med starejšimi zaposlenimi preko trendov, kot so: vse boljše zdravje, povečana energija, povečana aktivnost v kasnejših obdobjih življenja in daljše življenjsko pričakovanje (Kanfer & Ackerman, 2004). Akumulirano znanje, strokovne veščine, izkušnje in modrost lahko v kombinaciji z boljšim zdravjem in v odsotnosti družinskih skrbi ter

obremenitev v kasnejših obdobjih življenja povzročijo celo ugoden učinek in vplivajo na povečanje sproščene inovativnosti med starejšimi zaposlenimi (Warr, 2001; DeLong, 2004).

Raziskave (npr. Guillén & Kunze, 2019) kažejo, da mnogi starejši zaposleni prav na podlagi bogatih izkušenj lahko kompenzirajo kognitivno nazadovanje (ki naj bi slabilo inovativni potencial starejših). Prav bogate izkušnje starejšim zaposlenim omogočajo širše in globlje razumevanje procesov. Če znajo razmišljati izven ustaljenih okvirjev (angl. *out of the box*) – kar se pogosto zgodi prav v sodelovanju z mlajšimi sodelavci – so lahko pravi vir inovativnih idej, pri čemer je ključno sodelovanje s sodelavci (zlasti medgeneracijsko in interdisciplinarno – mogoče medoddelčno). Izpostavljenost širokemu spektru znanja drugih spodbuja vzajemno učenje in ima za posledico bolj fleksibilne in kompleksne kognitivne sheme, ki krepijo posameznikovo ustvarjalno sposobnost (Perry-Smith & Mannucci, 2015). Če so zaposleni fizično, mentalno in emocionalno zdravi in zadovoljni, so tudi inovativni. Inovativno vedenje je neločljivo povezano z družbenimi procesi in socialnimi stiki med sodelavci (Perry-Smith & Mannucci, 2015), čemur starejši (talentirani) zaposleni pripisujejo velik pomen (Carstensen, 1995).

Glede učinkovitosti pri delu lahko sklenemo, da med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi načeloma ni razlik, še zlasti, če (Hedge, Borman, Lammlein, 2006): (1) HRM znotraj organizacij skrbi za ohranjanje delovne zmožnosti zaposlenih; (2) imajo zaposleni visoko raven znanja in izkušenj pri svojem delu; (3) imajo precej prožnosti pri načinu in času opravljanja svojega dela; (4) so visoko motivirani za doseganje dobrih delovnih rezultatov; (5) se pri svojem delu ne soočajo z velikimi in pogostimi spremembami; (6) uživajo podporo sodelavcev in nadrejenih ter (7) so deležni potrebnega stalnega izobraževanja na delovnem mestu.

V spodnji tabeli prikazujemo najpogostejše mite in realna dejstva glede starejših zaposlenih.

Tabela 1: Miti in realna dejstva v zvezi s starejšimi zaposlenimi

MITI	REALNOST (DEJSTVA)
Poškodbe pri delu so med starejšimi zaposlenimi bolj pogoste.	Mit ne drži; v resnici je med starejšimi zaposlenimi manj poškodb pri delu, ker so bolj previdni in racionalni pri opravljanju delovnih nalog ter z leti razvijejo rutino.
Starejši so vsi enaki.	Razlike med posamezniki znotraj starostne skupine so pogosto večje, kot jih beležimo med starostnimi skupinami.
Starejši niso zmožni in (ali) niso naklonjeni učenju novih procesov in veščin.	Starost ne določa stopnje radovednosti in volje do učenja. Včasih starejši potrebujejo več časa, da se naučijo novih veščin, tehnologij itd., vendar se pri učenju – ob predpostavki uporabe ustreznih metod – odzivajo enako dobro kot mlajši zaposleni. Pogosto izkazujejo visoko motivacijo za učenje.
Starejši delavci nimajo znanj ali volje za delo z umetno inteligenco (UI).	Starejši delavci aktivno uporabljajo in se prilagajajo novim tehnologijam, vključno z umetno inteligenco. Zaradi svojih prednosti v kritičnem mišljenju in reševanju problemov so dobro opremljeni za naloge, ki jih poganja umetna inteligenca.
Starejši se izogibajo novim tehnologijam in postopkom.	Mnogi zaposleni – ne glede na starost – uživajo ob uvajanju novih tehnologij. Število uporabnikov interneta se npr. najbolj povečuje med starejšimi nad 50 let. Starejši se dobro odzivajo na inovacije, zlasti, če: a) so v tesni povezavi s tem, kar že znajo, b) dopuščajo samo-regulacijo hitrosti učenja in c) nudijo priložnosti za vajo in podporo.
Starejši so pozabljivi.	Dolgotrajni spomin z leti narašča. T. i. kontekstualna inteligenca, torej tista, ki temelji na življenjskih izkušnjah, je stabilna ali celo rahlo narašča.
Izpopolnjevanje in izobraževanje starejših se ne izplača, saj se stroški le tega ne povrnejo.	Starejši so bolj lojalni in ne menjujejo služb tako pogosto kot mlajši zaposleni, zlasti če so cenjeni in dobivajo priznanje za svoje napore. Ob trendu podaljševanja obdobja zaposlitve starejših postaja smiselnost vlaganja v njihovo izobraževanje vse manj sporna. V ekonomiji znanja se obdobje »povračitve« vlaganj v izobraževanje krajša za vse zaposlene, torej je smiselno vlagati v izobraževanje (tudi) starejših.
Starejši zaposleni so manj produktivni.	Produktivnost je zelo individualna in variira bolj znotraj določene starostne skupine kot med starostnimi skupinami. Raziskave niso pokazale, da bi starost pomembno vplivala na zmanjšanje produktivnosti vsaj do sedemdesetih let starosti. Sicer bi bili starejši lahko manj produktivni v primeru opravljanja težkih fizičnih del, vendar večina služb ni povezana z ekstremnimi fizičnimi napori. Hkrati starejši zmanjšano fizično zmogljivost nadomeščajo z večjo izkušnostjo, rutino in zbranostjo pri delu. Delu se načeloma dobro posvetijo in imajo občutek odgovornosti.
Starejši težje navezujejo stike s strankami.	Starejši se bolje odrežejo pri poslovanju s strankami, če gre za dejavnosti, kjer so pomembne izkušnje ali človeške vrline. Zlasti so ključnega pomena dolgotrajne osebne vezi med poslovnimi partnerji in tudi vezi s strankami.
Starejši zaposleni niso prožni.	Starejši so pogosto bolj previdni, zato delujejo neprožno, vendar v korist večje natančnosti in varnosti.
Starejši imajo zmanjšane mentalne in intelektualne zmožnosti.	Študije potrjujejo, da intelektualne sposobnosti ostajajo nespremenjene do sedemdesetih let in več. Kratkoročni spomin lahko nazaduje že od 40 leta dalje, zmožnost učenja novih stvari pa se začne zmanjševati že pri 25 letih. Merljivo, globoko znanje – modrost – s staranjem narašča. Starost pozitivno vpliva na povečevanje zmožnosti kritične presoje, odločanja, reševanja problemov in na povečanje splošnih znanj.

MITI	REALNOST (DEJSTVA)
Večina starejših je šibkega zdravlja.	Tudi tukaj so razlike večje znotraj določene starostne skupine kot med starostnimi skupinami. Zdravje je zelo individualno določena dimenzija. Večina kroničnih bolezni je danes elegantno obvladljiva in ne vpliva na zmanjšanje delovne zmožnosti.
Starejši so pogostejše na bolniškem dopustu kot mlajši.	Raziskave potrjujejo, da so bolniški izostanki bolj ali manj enakomerno porazdeljeni po starostnih skupinah; sicer so starejši na bolniškem dopustu v povprečju dlje kot mlajši zaposleni, vendar v celoti gledano vzamejo manj bolniških in tudi glede točnosti prihajanja na delo se boljše izkažejo kot mlajši kolegi. Izrazitejša obolevnost, povezana z daljšimi obdobji zdravljenja v bolnišnici, se načeloma pojavlja šele po osemdesetem letu starosti.
Starejši zaposleni so nižje izobraženi.	V preteklosti je to bilo res; že za baby boom generacije to ne velja. Starejši vse bolj zavzemajo pomembna, na znanju temelječa delovna mesta.
Starejši komaj čakajo, da se lahko upokojijo.	Vse več starejših zaposlenih želi svoje delovno življenje podaljšati, tako iz številnih osebnih kot iz finančnih razlogov. Ob primernih pogojih in ustrezno motivirani si želijo podaljševati delovno življenje.

Vir: Baltes, Smith, 1990; Bellotti et al., 2023; Goldberg & Ramsey, 2005; Guillén & Kunze, 2019; Ilmarinen, 2006; Kooij, Zacher, Wang & Heckhausen, 2020; Munk et al., 2003; Posthuma & Campion, 2009; Spirduso, 1995; Warr, 2001; Žnidaršič, 2008; Žnidaršič et al., 2021.

2.2 Koristi zadržanja srebrnih talentov (na družbeni, organizacijski in individualni ravni)

Talentirani (starejši) zaposleni so tisti zaposleni, ki s svojim znanjem in izkušnjami dajejo pomemben doprinos podjetju in zanj predstavljajo ključni (človeški) kapital. Z vidika HRM (TM) Meyers, van Woerkom in Dries (2013) definirajo talentiranega zaposlenega kot zaposlenega z nadpovprečnimi kompetencami, zmožnostmi in potencialom, ki nesorazmerno (veliko) prispeva k organizacijskemu uspehu. Pogosto so talenti opredeljeni tudi kot ljudje z visokim potencialom (angl. *high potentials*) ali zelo uspešni zaposleni (angl. *high performers*). V praksi podjetja včasih opredeljujejo talent ožje (najboljših 5–10 % zaposlenih) ali širše (vsi zaposleni, katerih znanja in spretnosti so ključni za doseganje poslovnih ciljev).

Z vidika doseganja uspehov in posedovanja kompetenc lahko talentiranega zaposlenega opredelimo kot osebo, ki konsistentno presega standardne dosežke in izkazuje: a) izjemno tehnično ali strokovno znanje, b) prilagodljivost in agilnost v učenju, c) ustvarjalnost in inovativnost ter č) vodstveni potencial in/ali vpliv na sodelavce. Za starejšega talentiranega zaposlenega je relevantno tudi, da ima poleg redkih strokovnih znanj tacitne narave tudi bogate izkušnje in/ali mreže, dragocene za organizacijo.

Take starejše zaposlene je vsekakor modro zadržati v podjetju in jih spodbujati, da svoje delovno življenje podaljšujejo. Sploh pa obstaja cela vrsta razlogov, zakaj je srebrne talente vredno zadržati. Koristno je tako z vidika posameznika kot tudi organizacije in družbe.

Zadrževanje talentov v delovnem življenju je **z vidika družbe** najbolj smiselno zaradi ublažitve morebitnih negativnih učinkov staranja prebivalstva na gospodarsko rast in državne proračune. Zgodnji odhod s trga dela ima neposredne fiskalne posledice za vlade zaradi povečanih socialnih prejemkov in zmanjšanih prihodkov od dohodnine. Starajoča se družba povzroča zaskrbljenost zaradi upadajoče rasti BDP na prebivalca kot posledice upada delovno aktivnega prebivalstva (Bloom, Canning in Fink, 2010). Prav tako ima posledice za javne finance zaradi naraščajočih stroškov pokojnin in zdravstva (Aksoy et al., 2019). Podaljševanje zaposlitve je tudi pomemben način za preprečevanje revščine starejših.

Z vidika organizacije je pozitivnih učinkov zadržanja starejših talentov še več. Na ta način se organizacije pripravijo na krizno pomanjkanje delovne sile, na grozečo vojno za talente. Ohranjajo svoj intelektualni kapital (ki vključuje poklicne kompetence, specifična znanja, oblikovana znotraj določene organizacije, ustvarjalnost in inovativnost), zadržijo ključna znanja, zmanjšujejo stroške fluktuacije. Vemo, da je zamenjava zaposlenih, še zlasti, kadar so znanja specializirana, zelo draga, poleg tega je fluktuacija zaposlenih lahko tudi nalezljiva, kar pomeni, da lahko širjenje fluktuacije zaposlenih po delovnem okolju (recimo množični odhodi v pokoj) povzroči še dodatne stroške.

Razloge zadrževanja starejših talentov, ki jih navajajo podjetja (Žnidaršič, 2008), lahko strnemo v tri skupine, in sicer: **notranje poslovne razloge** (nižji stroški, potrebe po mentorskih vlogah, ohranjanje posebnega znanja in izkušenj, management nasledstva), **zunanje vzvode** (sloves delodajalca po meri (angl. *employer of choice*), spreminjajoča se delovna zakonodaja, novi trendi pri načrtovanju upokojitve – postopne poti upokojitve) ter **probleme na trgu dela** (predvsem pomanjkanje delovne sile in določenih znanj, težave z managementom nasledstva).

Nazadnje je zadrževanje srebrnih talentov v delovnem življenju koristno tudi za **posameznika**. Ramovš (2003) opredeljuje ključne potrebe starejših (med njimi mnoge veljajo na splošno, ne glede na starost človeka), in sicer: (1) potreba po materialni preskrbljenosti, (2) potreba po ohranjanju telesne, duševne in delovne

svežine, (3) potreba po osebnem medčloveškem odnosu, (4) potreba po predajanju življenjskih izkušenj in spoznanj mlajšim generacijam, (5) eksistencialna potreba po doživljanju smisla starosti, (6) potreba po negi v starostni onemoglosti in (7) potreba po nesmrtnosti. Za starost so posebno značilne potrebe po medčloveških odnosih, po predajanju svojih izkušenj in znanj ter eksistencialne potrebe. Več potreb, kot jih lahko človek zadovolji, bolj kakovostno živi.

Aktivnost v smislu zaposlenosti pomaga zadovoljevati vseh sedem potreb, tudi v starosti. Že potreba po materialni preskrbljenosti se bo v sodobni različici zadovoljevala tako, da bo človek delal, dokler bo zmoغل. Potreba po ohranjanju telesne, duševne in delovne svežine se v veliki meri simultano udejanja večinoma z zaposlitvijo. Potrebo po osebnem medčloveškem odnosu mnogi starejši zadovoljujejo s kontakti s svojimi sodelavci, ki jih jemljejo kot »družino«, vloge mentorjev na delovnem mestu pa zelo učinkovito zadovoljujejo potrebo po predajanju življenjskih izkušenj in spoznanj mlajšim generacijam. Tudi potreba po doživljanju smisla starosti se pogosto odraža v poklicu ali službi, obdobje zaposlitve v več smislih pomembno zaznamuje in zadovoljuje kasnejšo potrebo po negi v starostni onemoglosti – tudi v povezavi z materialno preskrbljenostjo – in, nazadnje, potreba po nesmrtnosti je močno povezana s človekovo »zapuščino«, zlasti z deli in dosežki v najplodnejšem obdobju življenja, ko je bil zaposlen.

Upokožitev pogosto vodi v občutek izolacije in osamljenosti; socializacija je v veliko primerih povezana zgolj s službo. S staranjem in z upokožitvijo lahko dobijo ljudje občutek nepomembnosti, njihovih nasvetov nihče ne potrebuje, za svet niso več koristni, samopodoba se poslabša. Občutek se lahko pogloblja in vodi v depresijo, ki se kaže v še večji pasivnosti in posledično v zdravstvenih težavah in boleznih (Goldberg, 2005). Mentalno in fizično zdravje je namreč močno odvisno od socialne vključenosti posameznika (Melchior et al., 2003). Znanost tudi ohranjanje mentalnega zdravja povezuje z aktivnostjo in s stalnimi mentalnimi izzivi (Goldberg, 2005). Za mnoge ljudi pomeni upokožitev izgubo identitete, poklicna dejavnost pomeni druženje s kolegi in prijatelji, pomeni tudi družbeni status, s poklicem se mnogi poistovetijo (isti vir). Še zlasti vse to velja za izobraženega, izkušenega in talentiranega posameznika.

2.3 Posebnosti managementa starejših talentov – teoretično ozadje

Osnovni koncept TM je bil uveden pred več kot desetletjem, konec devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko je skupina svetovalcev McKinsey uvedla izraz »vojna za talente« (angl. *war for talents*; Chambers et al., 1998). Širša definicija (Stahl et al., 2007) TM opredeli kot sposobnost organizacije, da privabi, izbere, razvije in obdrži ključne zaposlene. TM je del širšega področja ravnanja z ljudmi pri delu (HRM) in vključuje niz izbranih HRM praks, osredotočenih na privabljanje in zadrževanje (Lewis & Heckman, 2006) manjše ciljne skupine posebej nadarjenih posameznikov (ki jih prepozna organizacija). Njihova ključna pomembnost za organizacijo pravzaprav pojasnjuje smiselnost TM.

Na tem mestu je smiselno povedati, da so Festing, Schäfer in Scullion (2013) ugotovili, da obstajajo glede na prakse (vrsto ukrepov in intenzivnost) TM v organizacijah tri različne vrste TM, in sicer: *visoko angažirani TM* (angl. *highly engaged TM*), *TM, ki temelji na zadrževanju talentov* (angl. *retention-based TM*) in *reaktivni TM* (angl. *reactive TM*). *Reaktivni TM* pravzaprav ni zaželena opcija, saj je zanj značilno zelo omejeno proaktivno delovanje v »vojni za talente«, le majhen poudarek je namenjen dejavnostim usposabljanja in razvoja talentov ali drugim ukrepom za ohranitev nadarjenih posameznikov, prav tako zmeren trud je namenjen načrtovanju človeških virov in nasledstva. Najboljša skrajnost je seveda t. i. *visoko angažirani TM*, kjer organizacije intenzivno »delajo na talentih«, obsežno vlagajo v usposabljanje, skrbijo za rast in razvoj svojih talentov, njihovo zadrževanje ter so precej angažirane v smislu privabljanja in zaposlovanja talentov. Ker predpostavljamo, da so starejši zaposleni že dolgo del organizacije, se v celotnem poglavju posvečamo zlasti vmesni različici TM, to je **TM, ki temelji na zadrževanju talentov**. Že naziv pove, da je ta vrsta TM nekje med obema ekstremoma, je v bistvu podmnožica visoko angažiranega TM. Za našo tematiko je relevantna, saj ni toliko osredotočena na dejavnosti za privabljanje talentov, temveč na zadržanje že prisotnih srebrnih talentov v organizaciji.

Medtem ko so Bethke-Langenegger in sodelavci (2011) ugotovili, da imajo vse strategije TM neposreden pozitiven vpliv na motivacijo talentiranih zaposlenih, je Chami Malaeb (2012) v raziskavi dodatno potrdila, da so imele ravno *prakse razvoja in zadrževanja talentov* največji vpliv na zavzetost in prispevek zaposlenih. Učinek je bil še potenciran, če so se zaposleni zavedali (so vedeli), da so jih njihova podjetja prepoznala kot »talent« (Festing & Schäfer, 2014), kar je tudi skladno z motivacijskim

učinkom, ki ga razložita **teorija socialne izmenjave** (angl. *social-exchange theory*) in **psihološka pogodba**, ki obe podpirata splošno logiko TM.

Bethke-Langenegger in sodelavci (2011) so svoje ugotovitve pojasnili z argumentom, da sta zavest o pripadnosti skupini talentov (privilegirani skupini zaposlenih z visokim potencialom) ter prejetje pozornosti in uživanje priznanja ter ugleda pozitivno vplivala na motivacijo talentiranih zaposlenih, kar je skladno z ugotovitvami zelo zgodnjih raziskav organizacijskega vedenja, kot so bile Hawthornove študije (Mayo, 2003). Ti raziskovalci so sklepali, da nadarjeni zaposleni želijo ostati v svojih podjetjih ter nekaj prispevati v zameno za naložbo in zaupanje, ki jim ga izkazujejo njihove organizacije. To je skladno s **psihološko pogodbo**, ki jo Denise Rousseau (1990, str. 389) definira kot »individualno prepričanje o vzajemnih obveznostih oziroma izmenjavah med zaposlenim in delodajalcem«. Zaznavanje glede skladnosti, »kaj podjetju zaposleni da in kaj v zameno dobi od organizacije nazaj«, je zelo individualno, prav tako zaznavanje izpolnitve (oziroma neizpolnitve) psihološke pogodbe. Poudarek na posameznikovem zaznavanju dela psihološko pogodbo dinamično in subjektivno. Zaposleni (tudi talentirani) se bo v službi vedel na zaželeni način (»dal bo vse od sebe«), če bo imel občutek, da – skladno z njegovimi vlaganji – delodajalec uresničuje obljube, zaveze in obveznosti (teorija socialne izmenjave). Za TM je pomembno, da zaposleni prepozna smiselnost naložbe v razvoj in kariero talentov, le-ti pa prejmejo znak, da je njihov prispevek cenjen.

Poleg teorije socialne izmenjave, ki se izraža skozi psihološko pogodbo, so za TM starejših pomembne še nekatere, zlasti psihološke in sociološke teorije. Že **Maslowova teorija potreb**, znana tudi kot hierarhija potreb, opisuje človekovo motivacijo kot zaporedje ravni, ki si sledijo od osnovnih do višjih (Maslow, 1943). S starostjo naj bi prevladovale višje potrebe, recimo po ugledu, spoštovanju in samoaktualizaciji, kar je pri TM starejših pomembno upoštevati.

Jung je leta 1960 razvil teorijo **individuacije**, katere bistvo je, da človek skozi življenje združuje zavestne in nezavedne dele svoje osebnosti, da bi dosegel **notranjo celovitost in avtentično samouresničitev**. Cilj individuacije je doseči **celovitost osebnosti** in postati resnično to, kar smo v svojem najglobljem bistvu. Izobraženi in talentirani posameznik se zelo pogosto identificira s tem, kar dela, kar je dosegel v službi. Heckhausen in sodelavci (2010) so razvili **teorijo življenjske poti** – razvoja v življenjskem obdobju (angl. *Life-Course – Life span development theory*), ki

predpostavlja, da je primarni nadzor (nad okoljem) stalna prednostna naloga ljudi skozi celotno življenjsko obdobje. To je še posebej pomembno za obravnavo psiholoških procesov v kontekstu delovnega mesta (Rudolph, 2016). Ta teorija ponuja specifičen in na procese osredotočen konceptualni okvir za razumevanje, kako je **samoregulacija** vključena v ohranjanje in/ali ponovno vzpostavitev skladnosti (ujemanja) med starajočimi se zaposlenimi in njihovim delovnim okoljem (P–E fit; npr. Zacher, Feldman & Schulz, 2014).

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja in pozneje so psihologi, ki se ukvarjajo z razvojem življenjske dobe, razvili dva vplivna in povezana modela oziroma teoriji, ki lahko omogočita uspešno staranje (tudi na delovnem mestu), in sicer sta to: a) **teorija selekcije, optimizacije in kompenzacije** ter b) teorija **socio-emocionalne selektivnosti**. S teorijo selektivne optimizacije s kompenzacijo (angl. *Selective Optimization with Compensation*, v nadaljevanju SOC) (Baltes, P. B., 1997), ki se osredotoča na pridobivanje in izgubo virov ter neizogibno izgubo virov, ki spremlja staranje – kar pa zahteva prerazporeditev razpoložljivih virov za kompenzacijo tistih, ki odpovedujejo, – se prepleta (in dopolnjuje) tudi **teorija ohranjanja virov** (angl. *Conservation of resources theory*, v nadaljevanju COR; Hobfoll, 2011), ki izhaja iz načela, da si posamezniki prizadevajo pridobiti, ohraniti, negovati in zaščititi tiste stvari, ki jih najbolj cenijo. To je motivacijska teorija, ki govori, da si je človek evolucijsko prizadeval pridobiti ključne vire (recimo za preživetje) in da nenehno teži, da pridobljene resurse tudi ohranja.

Po teoriji **socialno-čustvene selektivnosti** (angl. *socio-emotional selectivity theory*, v nadaljevanju SST; Carstensen, 1995) posameznike skozi vse življenje vodi isti ključni bistveni niz socialno-čustvenih ciljev, kot so: iskanje novosti, biti potreben/pomemben in širjenje lastnih obzorij. Vendar pa se relativna prioriteta različnih skupin ciljev spreminja glede na zaznani preostali čas v življenju. Ko so ljudi različnih starosti spraševali oziroma prosili, naj navedejo relativni pomen različnih ciljev in načrtov, so mlajši odrasli dali večji poudarek nabiranju znanja in razvoju kariere, medtem ko so starejši zaposleni dali prednost čustveno smiselnim oziroma čustveno pomembnim ciljem (Lang & Carstensen, 2002). Starejšim zaposlenim so odnosi med sodelavci pomembnejši od kariernega razvoja. V delu iščejo smisel in čustveno zadovoljstvo. Ljudje s staranjem dajejo prednost čustvenemu dobremu počutju in pomembnim odnosom. Starejši posamezniki se osredotočajo na **kakovostne socialne odnose** in **pozitivna doživetja**, saj se

zavedajo omejenega časa življenja, ki je pred njimi. V delovnem okolju je zato treba spodbujati podporne kulture, kjer se starejši zaposleni počutijo cenjeni.

Teorija samo-določbe (angl. *Self-determination theory*, v nadaljevanju SDT), ki sta jo razvila Ryan in Deci (2000), trdi, da so ljudje inherentno (neločljivo, nerazdružno) motivirani: (1) za razvoj svojih interesov in spretnosti, (2) za povezovanje, druženje z ljudmi, za sodelovanje z drugimi ter (3) za doseganje oziroma izkoriščanje svojega polnega potenciala, če hkrati izpolnjujejo potrebe po: a) *avtonomiji* (angl. *autonomy*; po samoregulaciji, po tem, da so ustvarjalci ali vsaj lastniki svojih odločitev, da imajo kontrolo nad svojim življenjem); b) *kompetentnosti* (angl. *competence*; po učinkovitosti pri tem, kar počnejo, in obvladovanju novih spretnosti); in c) povezanosti oziroma podobnosti/sorodnosti in *pripadnosti* (angl. *relatedness*; potrebe po občutku povezanosti s sodelavci in občutku simpatije z vsaj nekaterimi sodelavci in nadrejenimi).

Na sociološki ravni teorije obravnavajo vlogo starejših v družbi ter pomen ohranjanja aktivnega življenjskega sloga in družbenih povezav (družbenih vlog) za pozitivno doživljanje starosti in uspešno staranje. Ta skupina teorij obravnava **družbeno vlogo starejših** in način, kako družba oblikuje njihove izkušnje. **Teorija aktivnosti** (angl. *activity theory*) trdi, da je uspešno staranje posledica tega, da starejši ostajajo socialno aktivni in vključeni v družbo (Havighurst, 1961). Teorija predpostavlja, da ohranjanje življenjskih vlog, osebnih odnosov in aktivnosti vodi do subjektivnega dobrega počutja v starosti. Starejši zaposleni ostanejo srečnejši in bolj zdravi, če se aktivno vključujejo v družbo, delo in družinske dejavnosti. V skladu s to teorijo so zadovoljni, če ostajajo družbeno in poklicno aktivni. **Teorija kontinuitete** (angl. *continuity theory*) je bila razvita za razširitev teorije aktivnosti (Atchley, 1971). Teorija nakazuje, da večina starejših odraslih ohranja enako raven aktivnosti in socialnih odnosov kot v prejšnjih življenjskih obdobjih. Teorija pravi, da posamezniki po vsej verjetnosti s staranjem ohranjajo svoje prejšnje navade in življenjski slog.

Za TM so zgoraj omenjene teorije sporočilne, saj razlagajo specifične potrebe starejših zaposlenih, ki si jih (zlasti izobraženi in talentirani) prizadevajo zadovoljiti. Delovno okolje je pravzaprav idealno za zadovoljitev cele vrste (starostno-specifičnih) potreb. Teorije dokazujejo, da si talentirani starejši zaposleni (tudi v službi) večinoma želijo ohraniti to, kar imajo, to, kar so, kar pomenijo v podjetju, in bodo zato selekcionirali cilje ter prioritete, optimizirali poti za uresničitev ciljev in

kompenzirali resurse, ki jih s starostjo izgubljajo (upad funkcionalne zmožnosti nadomeščajo z izkušnjami).

V spodnji tabeli zgoščeno prikažemo najpomembnejše teorije, ki jih je smiselno upoštevati pri oblikovanju splošne strategije aktivnega staranja na organizacijski ravni, pri čemer so za učinkovit – generacijsko specifičen model TM (bolj kot biološke) relevantne zlasti psihološke in sociološke teorije. V desnem stolpcu tabele povežemo ključne izsledke posameznih teorij s področji delovanja znotraj celostnega modela TM starejših zaposlenih. Ta področja so: vodenje (miselni modeli) ter vključujoča organizacijska kultura, management znanja, management zdravja zaposlenih, management delovnega okolja (job design in ergonomija), management večgeneracijskega sobivanja in HRM prakse.

Tabela 2: Teorije, povezane s staranjem zaposlenih, njihov pomen za vodje in HRM ter področje managementa starejših zaposlenih, ki se prioriteto ustrezno odziva z ukrepi

Teorije, povezane s staranjem zaposlenih	Pomen teorij za vodje in HRM ter relevantna področja delovanja znotraj celostnega modela managementa starejših zaposlenih
BIOLOŠKE TEORIJE – Programirane teorije – Teorije poškodb (degenerativnih sprememb) Razlagajo celične, genetske in fiziološke procese (spremembe), ki vodijo do staranja ter vplivajo na telesno in umsko zmogljivost in zdravje posameznika (posledično nižja produktivnost itd.). – Teorija kognitivnega upada	Delovno okolje, ergonomija Prilagoditev delovnih pogojev: – Ergonomija na delovnem mestu (boljša osvetlitev, manj fizično zahtevna opravila). – Preoblikovanje, menjava delovnih mest. – Fleksibilni urniki za zmanjšanje obremenitve. Management zdravja: – Podpora pri zdravju (zdravstveni pregledi, programi dobrega počutja). Management znanja: – Podpora pri tehnoloških spremembah: Dodatna usposabljanja za uporabo novih tehnologij, saj biološke teorije nakazujejo upočasnjeno prilagajanje. Management medgeneracijskih sinergij in sobivanja generacij: – Starostno raznoliki timi; starejši v vlogi mentorjev, svetovalcev. – Mentorski programi, kjer mlajši zaposleni pomagajo starejšim pri digitalnih spretnostih. HRM prakse za daljše delovno življenje: – Namesto upokojitve omogočiti delno upokožitev ali prilagojene delovne naloge, skrb za nenehni karierni razvoj.
PSIHOLOŠKE TEORIJE – Maslova teorija potreb (Maslow, 1943)	Vsa področja age managementa Upoštevanje različnosti potreb posameznikov ter zavedanje spreminjanja posameznikovih potreb in vrednot skozi življenjski cikel:

Teorije, povezane s staranjem zaposlenih	Pomen teorij za vodje in HRM ter relevantna področja delovanja znotraj celostnega modela managementa starejših zaposlenih
– Teorija individuuma (Jung, 1960) – Teorija življenjske poti – razvoja v življenjskem obdobju – Model SOC – Teorija COR – Teorija SST – Teorija SDT – Teorija utelešenja stereotipov	– Omogočanje zadovoljevanja osnovnih in višjih potreb (po Maslowu). – S starostjo postajajo pomembne višje potrebe, recimo po ugledu, spoštovanju in samoaktualizaciji. – Upoštevanje različnosti; personalizacija motivacije. – Spodbujanje samoregulacije za P–E fit. – Prizadevanje za dober P–E fit. – Spodbujanje proaktivnega (rajši kot prilagoditvenega) vedenja za izboljšanje ali ohranjanje P–E fit. – Omogočiti fokus na ključne naloge, kjer imajo največ izkušenj. – Uvesti kompenzacijske mehanizme (npr. dodatni čas za naloge, pomoč pri novih tehnologijah). – Osmišljanje dela posameznika. – Osmišljanje učenja in izpopolnjevanja. – Zagotavljanje avtonomije, kompetentnosti in občutka povezanosti s sodelavci. – Rušenje stereotipov. – Grajenje kulture sprejemanja starejših.
SOCIOLOŠKE TEORIJE – Teorija aktivnosti (angl. Activity theory) – Teorija odklopa (angl. Disengagement theory) – Teorija kontinuitete (angl. Continuity theory) – Teorija oblikovanja subkulture starejših (angl. Subculture of the aging theory)	Vsa področja age managementa Spodbujanje premika od »odklopa« k »aktivnosti«: – Dodeljevanje pomembnih (lahko drugačnih) vlog starejšim zaposlenim (npr. mentorske vloge, svetovalne vloge). – Prilagojene karijerne poti za starejše: – Sodelovanje generacij. – Stalno strokovno usposabljanje, učenje. – Uvajanje postopnega upokojevanja. – Fleksibilni urniki, delo od doma. – Premestitev na manj zahtevno delovno mesto. Zagotavljanje kontinuitete delovnega življenja: – HRM prakse za zagotavljanje kontinuitete delovnega življenja. – Možnosti delnih upokožitev. – Prilagojena delovna mesta. – Medgeneracijsko sodelovanje. – Razvijanje in udejanjanje vključujočih praks (razbijanje subkultur) in spodbujanje timskega dela.

Vir: avtorica

Na tem mestu opozorimo, da obstaja še cel nabor teorij, ki so povezane s staranjem in starejšimi zaposlenimi, vendar v pričujočem delu niso zajete. Zajete so teorije, ki nudijo HRM osnovo razumevanja zaznav in vedenj starejših zaposlenih ter spodbujajo k oblikovanju in implementiranju odgovorov nanje, torej dobrih praks managementa starejših v vsakdanje delovno okolje.

Tako kot je v HRM nastala posebna podmnožica praks za starejše zaposlene (t. i. age management), mora tudi TM za učinkovito delovanje že pri oblikovanju strategije upoštevati specifične značilnosti starejših zaposlenih. Poleg smiselnosti zavedanja drugačnosti generacij¹ v smislu stališč, potreb, vrednot, prioritet, zaznavanj in odnosu do dela so nam v veliko pomoč psihološko-sociološke teorije (predstavljene zgoraj), ki smiselno pojasnjujejo določeno razmišljanje, zaznavanje, občutenje ter posledično vedenje starejših zaposlenih. Prav navedene razlike med zaposlenimi, ki pripadajo različnim generacijam, botrujejo dejstvu, da se starejši talenti drugače odzivajo na določene poteze (ukrepe) TM, kot to velja za mlajše talente.

Pripadniki generacije baby boom od svojih delodajalcev največ pričakujejo v zvezi z ustreznimi organizacijskimi politikami (kjer npr. pridejo do veljave ukrepi age managementa: zdravstvena preventiva in kurativa, ergonomija, fleksibilne delovne prakse, dodeljevanje mentorskih in svetovalnih vlog ...), pripadniki generacije Y pa največ glede kariernega razvoja. Drugi primer generacijskih razlik – povezanih s psihološko pogodbo – je povezan z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem (pripadniki generacije baby boom tega niso dojemali toliko kot obveznost delodajalca v primerjavi z generacijo Y). Skratka, *rezultati mnogih raziskav kažejo, da različne generacije nadarjenih v primerljivih situacijah morda nimajo enakih vrst psiholoških pogodb*. Zato enoten pristop k TM (angl. *a one-size-fits-all approach to TM*) morda ni primeren, kar kliče po generacijsko specifičnih človeških virih in tudi generacijsko specifičnih strategijah TM (D'Amato in Herzfeldt, 2008).

Preden preidemo na raziskavo in njene rezultate, na hitro preletimo še najpomembnejše (zlasti motivacijske) vzvode starejših zaposlenih, da bomo zanje lažje oblikovali strategije TM. Na razlike v vrednotah in stališčih, povezanih z delom, zlasti glede zadovoljstva z delom, predanosti organizaciji, zvestobe podjetju, vseživljenjske zaposlitve in ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, namreč bolj vplivajo generacijske izkušnje kot razlike v fazah kariere, zrelosti ali starosti zaposlenih (Twenge et al., 2010).

¹ Čeprav bi bil bolj ustrezen termin kohorta, v tem poglavju uporabimo izraz generacija in jo opredelimo oziroma razumevamo kot »skupino ljudi, ki so rojeni približno v istem času in si delijo skupne življenjske dogodke v formativnem, kritičnem razvojnem obdobju (npr. v otroštvu in adolescenci), kar posledično vodi do podobnih vrednot, pogledov in stališč znotraj vsake generacijske skupine«.

Kohorta, označena kot »baby-boomerji«, so posamezniki, rojeni po drugi svetovni vojni, ki so odrasli v povojnem relativno uspešnem obdobju. So bolj optimistični kot prejšnja t. i. tiha generacija in imajo močno prepričanje in vero v dosmrtno zaposlitev. Ta generacija je na splošno predana delu in jo zaznamuje močna lojalnost do organizacije (Benson & Brown, 2011). Isti avtorji so tudi ugotovili, da starejši zaposleni izkazujejo večje zadovoljstvo v službi (kot na primer pripadniki generacije X) in so manj nagnjeni k zamenjavi delodajalca.

Generacija X je znana po manjši zvestobi delodajalcem in daje večji poudarek denarnim nagradam, ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, avtonomiji in neodvisnosti, poleg tega pa je tehnološko bolj napredna, saj je odrasla ob uporabi tehnoloških naprav. Generacija X nima pomislekov glede menjave službe v primerjavi s sodelavci iz prejšnjih generacij.

Tudi generacija Y daje večji poudarek ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem ter ceni mobilnost pri delu v zgodnjih fazah svoje kariere. Znano je tudi, da generacija Y daje velik pomen možnostim usposabljanja in razvoja pri delu.

Za oblikovanje dobre strategije managementa starejših talentov je smiselno upoštevati zlasti navedene razlike med generacijami (oziroma značilnosti starejših), in sicer:

- Razlike v vrednotah – povezanih z delom: vrednote glede prostega časa in zunanje vrednote se povečujejo, socialne in notranje (intrinzične) vrednote pa se zmanjšujejo (Twenge et al., 2010).
- V primerjavi z generacijo baby boomerjev mlajše generacije veliko bolj cenijo prosti čas (in tudi željo po ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem) ter bolj cenijo delo, ki prinaša zunanje nagrade (denar, materialne nagrade, status itd.).
- Mlajše generacije želijo karierno rast (po možnosti hitro vzpenjanje).
- Generacijska kohorta »post 90s« se je izkazala za bolj individualistično in egocentrično kot druge generacijske kohorte. Veliko bolj kot druge generacijske kohorte ceni karierni razvoj in usposabljanje, željna je znanja, razvoja in želi hitro napredovanje. Pričakuje atraktivne nagrade (Festing & Schäfer, 2014).
- Smola in Sutton (2002) sta ugotovila, da se novejša generacija manj strinja, da bi »delo moralo biti eden najpomembnejših delov človekovega življenja«, in

pogostejše, da »bi pustil službo, če bi podedovali veliko denarja«. Baby boomerji so po drugi strani bolj konservativni in cenijo stabilno službo (so bolj lojalni delodajalcu). Generacijske kohorte »post 80s« in »post 90s« imajo torej bolj kratkoročen pogled na svojo zaposlitev in zavzemajo stališče, da lahko »odidejo, kadar koli želijo«, brez »prihodnjih obveznosti do podjetja«. Njihove kariere so brez meja (angl. *boundaryless careers*).

- Za razliko od mlajših generacij starejše generacije iščejo smiselno delo (angl. *meaningful job*) in priložnost, da nekaj spremenijo.
- Starejši želijo izpolnjujoče delo, pa tudi višjo raven avtonomije pri delu (Hertel & Zacher, 2015).
- Psihološke pogodbe mlajših so po večini »transakcijske« narave, kar pomeni, da so bolj kratkoročno naravnane in se osredotočajo na ekonomska razmerja, medtem ko so za starejše (zlasti talentirane) zaposlene bolj značilne »relacijske« psihološke pogodbe, za katere so značilni dolgoročnost, osebni odnosi in visoka čustvena vključenost.
- Starejši talenti so običajno tudi najbolj zahtevni zaposleni, najbolj rafinirani pri zadovoljevanju svojih potreb na delovnem mestu in pri iskanju optimalne usklajenosti z delovnim okoljem (P–E fit), katerega značilnosti se pokrivajo z njihovimi pričakovanji.

Tabela 3: Specifike starejših in mlajših generacij, ki so za HRM in TM starejših najbolj relevantne

Članki*, ki raziskujejo razlike med mladimi in starejšimi (ideja članka)	Relevantne ugotovitve glede starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi
Staranje in spremembe motivacijskih vzorcev (motivation shifts with age) Razmerje med delovnimi značilnostmi (npr. zahtevnost, izpolnjenost) in motivacijo ter zadovoljstvom pri delu s primerjalno analizo starejših in mlajših zaposlenih (Boumans, de Jong, Janssen, 2011; Hertel & Zacher, 2015; Inceoglu, Segers, Bartram, 2012; Kooij et al., 2011) IDEJA: Motivacija načeloma s starostjo ne upada, spremeni se njen vir!	– Mlajše motivira: možnosti kariere, poklicne rasti, napredovanja in finančne nagrade. – Starejši zaposleni so manj motivirani z zunanjimi nagradami (plača, bonusi, status) in bolj z notranjimi motivatorji (smiselnost, učenje, osebna rast). – Starejši zaposleni so bolj motivirani, če delo nudi notranjo izpolnitev in izziv, želijo izpolnjujoče delo. – Starejši želijo smiselno delo (angl. <i>meaningful work</i>), izzive. – Pri starejših štejejo intrinzični motivi. – Hennekam (2015) govori o intrinzičnem kariernem uspehu (za starejše je pomembno, kako doživljajo svoje dosežke). HRM in TM bi moral dati starejšim pomembno in smiselno delo, funkcije, jim izkazati

Članki*, ki raziskujejo razlike med mladimi in starejšimi (ideja članka)	Relevantne ugotovitve glede starejših zaposlenih v primerjavi z mlajšimi
	priznanje, dodeliti mentorske vloge, svetovalne vloge itd.
Spodbujanje (podpora) in zadržanje starejših talentov Sistematični pregled študij, ki preučujejo, kateri dejavniki vplivajo na to, da starejši zaposleni ostanejo delovno aktivni (Chen, Gardiner, 2019) IDEJA: Starejši si želijo biti spoštovani, cenjeni in za organizacijo pomembni.	Dejavniki, ki pomagajo zadrževati starejše talente vključujejo: • možnosti za učenje in razvoj • avtonomija pri delu • občutek priznanja in spoštovanja ter uživanje ugleda • dodelitev mentorskih vlog in priložnosti za deljenje znanja • vključujoča organizacijska klima in socialna podpora. Presenetljivo manj je dokazov, da so fleksibilni delovni aranžmaji ali višje plače same po sebi dovolj močne spodbude.
“Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. Preučevanje vpliva raznolikosti nalog (task variety) na zadovoljstvo in angažiranost glede na starost (Zaniboni, Truxillo, Fraccaroli, McCune, Bertolino, 2014)	– Mlajši zaposleni se bolje odzivajo (višje zadovoljstvo, večja angažiranost) na visoko raznolikost nalog. Konkurenčno prednost organizacije lahko dosegajo, če mlajše delavce spodbudijo z različnimi nalogami in starejše delavce izzivajo (spodbujajo) na načine, ki <i>izkoriščajo njihove izkušnje</i> .
“Work engagement among older workers: a systematic review” (Mori et al., 2024) Pregled študij, ki se osredotočajo na zavzetost pri starejših.	– Zavzetost pri starejših je povezana z značilnostmi dela (psihološki viri, podpora, dobra organizacijska klima). Podpora vodstva, smisel dela, fleksibilnost. Angažiranost je povezana tudi z namero ostati dlje v organizaciji, torej je pomemben del zadrževanja (angl. <i>retention</i>).
“Knowledge exchange between older and younger employees...” (Fasbender, Gerpott, Unger, 2021) Motivacija in poti deljenja znanja med starejšimi in mlajšimi, kako generativnost (želja učiti/mentorirati) in razvojna usmerjenost (angl. <i>desire to learn</i>) vplivata na izmenjavo znanj med generacijami.	– Starejši imajo pogosto močnejšo motivacijo za »generativnost« – željo deliti znanje, mentorirati. – Hkrati je pomembno, da imajo priložnost tudi sami učiti se in se razvijati – če so učne priložnosti slabe, se lahko občutijo marginalizirane. – Interakcije (angl. <i>dyads</i>) med starejšimi in mlajšimi pokažejo, da oboji (starejši kot delilci in mlajši kot prejemniki ter obratno) lahko dobro delujejo (prepletanje izkušenj starejših in svežih znanj mladih).

* Člankov, ki obravnavajo preučevano tematiko, je zelo veliko, na tem mestu omenjamo samo nekatere (rezultati raziskav mnogih avtorjev pa so dokaj podobni in konsistentni).

Vir: avtorica poglavja

V pregledu teoretičnih izhodišč smo razpravljali, zakaj je TM starejših zaposlenih premalo udejanjan v organizacijski praksi, razložili oziroma argumentirali smo smiselnost managementa starejših talentov (skozi perspektivo koristi zadržanja srebrnih talentov na družbeni, organizacijski in individualni ravni) ter osvetlili nekatere teorije, da lažje razumemo, zakaj mora biti management starejših talentov drugačen, kot to velja za TM na splošno. V naslednjem podpoglavju pa predstavimo rezultate raziskave in odgovorimo na vprašanja: 1) ali so vsi starejši pripravljeni

podaljševati delovno življenje; 2) pod kakšnimi pogoji so nekateri pripravljeni dlje delati (kaj so razlogi za upokoјitev in razlogi oz. vzvodi podaljševanja delovnega življenja); 3) katere dobre prakse in strategije TM (angl. *age-inclusive talent management strategies*) udejanjajo podjetja, da jim uspe zadržati »srebrne talente«.

3 Raziskava

Za potrebe tega poglavja je bila uporabljena kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih metod. Za obravnavo prvih dveh raziskovalnih vprašanj smo uporabili podatke iz lastne predhodne raziskave, ki je temeljila na kvantitativnem pristopu, pri čemer so bili podatki zbrani s pomočjo strukturiranega vprašalnika.

Kvantitativno raziskavo je dopolnila kvalitativna raziskava, kjer smo s poglobljenimi intervjuji s HRM odgovorili na tretje raziskovalno vprašanje, ki združuje age management s TM.

Argumentov, zakaj smo se za odgovor na tretje raziskovalno vprašanje odločili za kvalitativno raziskavo, je kar precej (navajajo jih tudi drugi raziskovalci, npr. Ingram, 2010). Najprej je bilo težko zagotoviti pregled literature o TM starejših, saj je literature malo. Ob pomanjkanju literature je nemogoče oblikovati metodološko pravilne hipoteze in posledično raziskovalni model (in kasneje relevanten vprašalnik).

Kvalitativna raziskava je potekala (vzporedno) v dveh velikih slovenskih farmacevtskih podjetjih, ki sta vodilni na področju HRM (imata uvedene najboljše prakse na področju ravnanja z ljudmi pri delu) in sta tudi širše v slovenskem prostoru prepoznani kot dobra delodajalca (uživata visok ugled). V obeh podjetjih smo uporabili dve glavni metodi pridobivanja informacij: opazovanje in preučevanje organizacijskih dokumentov ter poglobljene intervjuje. Med fazo zbiranja informacij smo se osredotočili tudi na njihove (organizacijske) posebnosti, običaje in rituale. V naslednjem koraku, po zbiranju prvih informacij, smo informacije pregledno uredili in naredili primerjavo, saj je bil cilj, da primerjamo dobre prakse TM starejših v obeh podjetjih. Poleg tega smo po potrebi ponovno stopili v stik z organizacijama, da smo pridobili dodatne informacije.

S pomočjo teoretičnih izhodišč in rezultatov obeh raziskav lahko oblikujemo celovit model TM starejših in ponudimo nabor najbolj relevantnih predlogov za vsakdanjo HRM prakso.

Že omenjena predhodna raziskava (lastna raziskava avtorice pričujočega poglavja) ponuja odgovore na prvi dve raziskovalni vprašanji, in sicer na podlagi analize podatkov, pridobljenih v vprašalniku (109 izpolnjenih vprašalnikov). Lepo pokaže, kateri dejavniki spodbujajo upokoјitev in kateri (dejanski ali potencialni) ukrepi delodajalca starejšim osebno pomenijo najpomembnejše spodbudne dejavnike za odlog upokoјitve.

Razloge oziroma vzrode za upokoјitev lahko razporedimo v tri skupine, in sicer: (1) *dejavnike »skoka«* (angl. *jump*) – kamor uvrščamo različne dogodke, bodisi individualne ali zunanje, na podlagi katerih se zaposleni nenačrtovano odloči za upokoјitev (npr. uvajanje nove tehnologije, nujnost (učenja) uporabe računalnika, orodja umetne inteligence) ali pa (nenadna) potreba po varstvu vnuka; potreba po skrbi za ostarele svojece); (2) *dejavnike »potiska«* (angl. *push*) – kamor uvrščamo dejavnike, ki zaposlene silijo oziroma porivajo iz delovnega življenja (npr. stres na delovnem mestu; nemožnost razvoja in napredovanja v službi; zastarela znanja); (3) *dejavnike »potega«* (angl. *pull*) – ki vključujejo dejavnike, ki zaposlene mamijo oziroma vlečejo v upokoјitev in so povezani z »željjo po uživanju« (npr. več časa, ki ga lahko preživim s partnerjem ali v družinskem krogu; (zgodnja) upokoјitev omogoča uživati življenje, dokler si relativno mlad in v dobri življenjski formi).

Pri analizi vzvodov, ki narekujejo upokoјitev, je analiza pokazala, da zaposleni *največji pomen* pripisujejo naslednjim razlogom, ki spodbujajo upokoјitev: (1) več časa, ki ga lahko preživim s partnerjem ali v družinskem krogu; (2) zdravstveni problemi (kronične bolezni); (3) stres na delovnem mestu; (4) (zgodnja) upokoјitev omogoča uživati življenje, dokler si relativno mlad in v dobri življenjski formi. *Najmanj pomembni* so naslednji razlogi: (1) upokoјitev najožjega sodelavca, (2) sprememba kariere (npr. samozaposlitev itd.), (3) varstvo vnuka/otrok svojcev in (4) uvajanje nove tehnologije, »mašinerije«, ki se uporablja pri delu (npr. računalnikov), ter umetna inteligenca.

Povprečne vrednosti za *pomembnost oziroma težjo posameznih razlogov, ki spodbujajo podaljševanje obdobja zaposlitve*, so pokazale, da med razlogi prednjačijo: (1) dobro počutje in solidno zdravje (zdravstveno stanje dopušča vztrajanje v zaposlitvi); (2)

izboljšanje finančne situacije ob podaljšanju obdobja zaposlitve (pokojnina ne bi zagotavljala enakega življenjskega stila kot pred upokojitvijo); (3) delo zagotavlja višjo pokojninsko osnovo. Omenjena dejstva potrjujejo tudi hipotezo, da je podaljševanje obdobja zaposlitve in večja (daljša) vključenost starejših na trg dela pomemben (pred)pogoj za zagotavljanje blaginje posameznika v času prejemanja pokojnine. Pri tem je spodbudno tudi, da zaposleni visoko vrednotijo pomen naslednjih razlogov za podaljševanje obdobja zaposlitve, in sicer: (1) delo pomaga, da ostajajo aktivni in da so v dobri življenjski formi, kondiciji ter (2) pri svojem delu uživajo (opravljajo zanimivo delo).

Med ukrepi delodajalca, s katerimi le-ta spodbuja podaljševanje obdobja zaposlitve, se starejšim zaposlenim zdijo najbolj pomembni: (1) denarna stimulacija: višja plača, dodatki itd.; (2) daljše počitnice, več dopusta; (3) zmanjšanje fizičnih obremenitev na delovnem mestu; (4) skrajšani delovni čas (ob isti plači); (5) zdravstvena preventiva: pregledi, svetovanje, skrb za zdravo delovno okolje.

Ko so starejši zaposleni (na odprta vprašanja) sami zapisovali razloge za upokojitev oziroma podaljševanje delovne kariere, je nabor razlogov postal še bolj pester in bogat, na tem mestu pa povzemamo tri najbolj pogoste odgovore, ki se nanašajo na ukrepe delodajalca, in sicer: (1) ustrezna denarna stimulacija; (2) skrb delodajalca za zdravstveno preventivo (zdravniški pregledi, organizacija dela, ki preprečuje poklicne bolezni, nudenje storitev wellnesa, fitnesa itd.); (3) dodelitev primerne dela – glede na zdravstvene težave, starost oziroma delovno zmožnost (ustrezni delovni pogoji; prilagoditev delovnih mest in orodij, prilagoditev delovnega časa itd.).

Poleg ukrepov delodajalca so kot pomembne dejavnike spodbujanja daljšega delovnega življenja navajali še svoje **osebne razloge**, in sicer: (1) zaslužek – plača omogoča boljše življenje kot precej nižja pokojnina, (2) varnost v obdobju starosti – izboljšanje pokojninske osnove, (3) dobro se razumemo v kolektivu (dobro vzdušje na delu), (4) dobra forma in zdravje, ki omogočata nadaljevanje zaposlenosti, (5) delo pomeni užitek, (6) delo omogoča ohranjanje kondicije, forme in aktivnega življenjskega stila.

Med razlogi za upokojitev prednjačijo: (1) slabo zdravje, (2) stres na delovnem mestu, (3) izpolnjevanje zakonskih pogojev za upokojitev, (4) uživanje življenja, dokler si še »mlad in zdrav« ter (5) več časa za hobije in druge (nove) aktivnosti, (6) naveličanost.

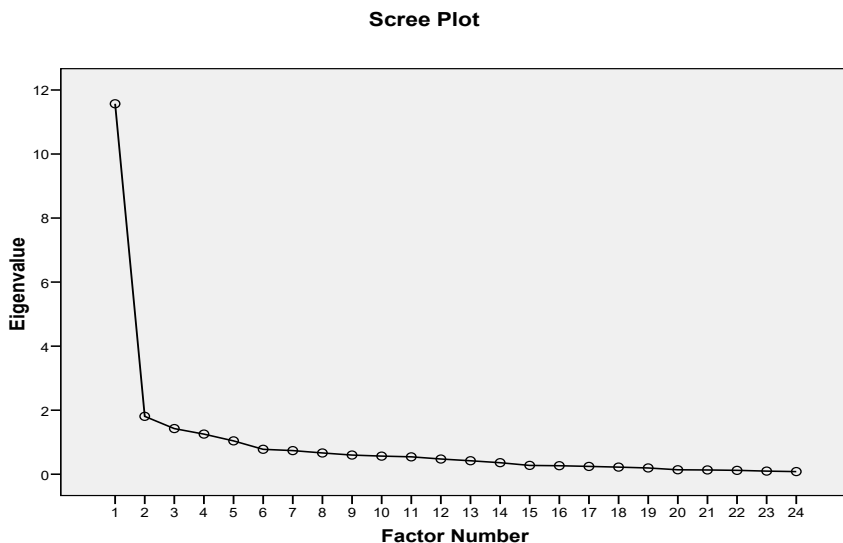
Iz odgovorov zaposlenih lahko sklepamo, da so najpogosteje navajani razlogi za upokojitev bolj ali manj neodvisni od delodajalca (npr. slabo zdravstveno stanje – dejavnik »potiska«, želja po uživanju prostega časa – dejavnik »potega« itd.).

Ugotovitev sovpađa z rezultati, dobljenimi s pomočjo razvrščanja enot v skupine; sklepamo namreč, da sodijo v skupino »nedovzetnih« tisti starejši zaposleni, ki si iz določenih razlogov (npr. slabega zdravja) sploh ne morejo privoščiti podaljšanja delovnega življenja. Prav tako ni smiselno, da se delodajalci ukvarjajo s t. i. dejavniki potega (med katere je faktorska analiza uvrstila dejavnike, ki se nanašajo na »želje po uživanju«), saj se po teh dejavnikih skupini dovzetnih in nedovzetnih (za ukrepe delodajalca) nista razlikovali.

Po drugi strani bi bilo mogoče veliko dejavnikov, ki spodbujajo upokojitev, razporediti v faktor »skoka«, znotraj tega pa na večino vzvodov lahko delodajalci vplivajo, npr. na zmanjševanje stresa, na zagotovitev primerne delovnega mesta, na omogočanje uravnoveženja zasebnega in delovnega življenja (v kontekstu skrbi za ostarele starše, varstva vnukov itd.), na večjo časovno in prostorsko prožnost pri izvajanju delovnih nalog itd.

Poleg odgovorov na vprašanja, kateri razlogi prednjačijo pri odločitvi za upokojitev, kateri delujejo kot vzvodi za podaljševanje delovnega življenja ter kateri ukrepi delodajalca bi stimulirali zaposlenega, da bi svoje delovno življenje podaljšal, je za TM starejših relevanten odgovor na vprašanje – ali so vsi starejši talenti sploh pripravljeni podaljševati svoje delovno življenje. Torej, ali so vsi dovzetni za ukrepe delodajalca?

Tako statistična (faktorska) analiza in analiza razvrščanja enot v skupine sta potrdili, da dejansko obstajata dve skupini starejših zaposlenih, ki jih lahko v smislu zanimivosti za delodajalce poimenujemo »dovzetni« in »nedovzetni«. Spodnja slika prikazuje rezultat faktorske analize (konstitucija samo enega faktorja) za ukrepe delodajalca, ki naj bi spodbujali podaljševanje delovnega življenja.



Slika 1: Rezultat faktorске analize za ukrepe delodajalca, ki naj bi spodbujali podaljševanje delovnega življenja – konstitucija samo enega faktorja

Vir: lastna raziskava

Analizi sta namreč pokazali, da določeni starejši zaposleni komaj čakajo dan, ko se bodo lahko upokojili. Nanje se z nobenimi ukrepi delodajalca ne da vplivati – kot rezultat metode razvrščanja v skupine smo le-te poimenovali »nedovzetni«. To so zaposleni, ki so se že odločili, da se bodo upokojili ob prvi priložnosti. Načeloma nas ti ne zanimajo, saj podaljševanje obdobja zaposlitve ni in ne sme biti generalni in splošni trend; mnogi starejši delavci namreč iz zdravstvenih in drugih razlogov ne morejo podaljšati svojega delovnega življenja in zanje je smiselno, da se upokojijo.

Ker delodajalec ne more vnaprej (glede na značilnosti zaposlenega) sklepati, ali zaposleni spada med »dovzetne« oziroma »nedovzetne«, mora z različnimi metodami, npr. z neposredno komunikacijo, z množičnimi anketami med starejšimi zaposlenimi itd., najprej ugotoviti, kateremu klasteru pripada posamezni zaposleni.

Delodajalcem so zanimivi tisti zaposleni, ki so nagnjeni k podaljševanju obdobja zaposlitve in so potencial na trgu dela. Zlasti, če gre za talentirane starejše zaposlene, se delodajalcu zelo splača, da te ljudi obdrži v organizaciji. Zato mora smiselno in načrtno delovati z ukrepi HRM, ki morajo biti glede na razlike med starejšimi in mlajšimi talentiranimi zaposlenimi prikrojene po meri starejših.

Za odgovor na tretje raziskovalno vprašanje sta nam bili v pomoč študiji primera. Katere prakse TM starejših udejanjajo (pri čemer moramo poudariti, da smo se osredotočili na **zadržanje** starejših talentov), prikazujemo v spodnjih opisih.

Dobre prakse managementa starejših talentov v Medisu, d. o. o., Ljubljana – Črnuče

Slogan podjetja Medis je že sam po sebi sporočilen: »Pomagati ljudem do boljšega zdravja.«

Farmacevtsko podjetje Medis je leta 1989 ustanovil Tone Strnad, magister farmacije. Podjetje je zgradil na vrednotah, kot so znanje, odgovornost, timsko delo in pogum. Kmalu po turbulentnem začetku 90. let prejšnjega stoletja se je Medis začel širiti na druge, sprva predvsem na sosednje trge, nato pa tudi širše v regiji. S skrbnim izborom in razvojem kadrov mu je uspelo ob pomoči soproge, izkušene kadrovnice, oblikovati odlične ekipe sodelavcev. Prav njihovo predano delo, podprto z znanjem in brezhibno skrbjo do strank, je omogočilo, da je Medis danes prepoznavno mednarodno podjetje, ki bolnikom v 19 državah prinaša nove, napredne možnosti zdravljenja in jim pomaga do boljšega zdravja.

Iz intervjuja z vodstvom HR oddelka lahko sklepamo, da je področje HRM v Medisu izjemno močno in cenjeno. Za večino dejavnosti, povezane z zaposlovanjem in zaposlenimi v podjetju Medis, je odgovorna Služba za kadre (HRM), ki jo vodi Maja Rojšek. Razmišlja, da bi oddelk preimenovali v Skrb za zaposlene (Employee Care), saj to poimenovanje bolje odraža poslanstvo oddelka. V Medisu so namreč zelo naklonjeni zaposlenim, cenijo njihov potencial in doprinos. Spodbujajo zavedanje, da vsi zaposleni soustvarjajo delovno okolje, organizacijsko klimo in prispevajo k odličnim poslovnim rezultatom.

Vsegeneracijski management zaposlenih

V Medisu ne stereotipizirajo sodelavcev. Nenehno skrbijo za to, da imajo vsi sodelavci enake možnosti zaposlovanja in izobraževanja ne glede na starost, spol, narodnost ali versko usmerjenost. K managementu zaposlenih pristopajo celostno in vse-generacijsko. Skušajo loviti ravnotežje med mladimi in starejšimi v razmerju, ki podpira možnosti, da se obenem izrazita inovativnost in energija mladih ter zagotovi prenos znanja in izkušenj starejših sodelavcev. Kadrovska služba izvaja tudi interne delavnice, ki pomembno prispevajo k medgeneracijskemu sodelovanju, izboljšanju odnosov in timskemu delu. Poudarjajo, da je za kakovostno strukturo in počutje zaposlenih treba nenehno skrbeti. Svojim sodelavcem, tako mladim kot starejšim, omogočajo številne aktivnosti, s katerimi prispevajo k ohranjanju zdravja zaposlenih, spodbujajo njihov profesionalni razvoj in skrbijo za dobro počutje na delovnem mestu. Na ta način želijo zagotoviti, da bodo zaposleni ostali delovno aktivni in motivirani za opravljanje svojega dela tudi v poznejših letih.

Dobre prakse managementa starejših talentov v Medisu, d. o. o., Ljubljana – Črnuče

Slogan podjetja Medis je že sam po sebi sporočilen: »Pomagati ljudem do boljšega zdravja.«

Farmacevtsko podjetje Medis je leta 1989 ustanovil Tone Strnad, magister farmacije. Podjetje je zgradil na vrednotah, kot so znanje, odgovornost, timsko delo in pogum. Kmalu po turbulentnem začetku 90. let prejšnjega stoletja se je Medis začel širiti na druge, sprva predvsem na sosednje trge, nato pa tudi širše v regiji. S skrbnim izborom in razvojem kadrov mu je uspelo ob pomoči soproge, izkušene kadrovnice, oblikovati odlične ekipe sodelavcev. Prav njihovo predano delo, podprto z znanjem in brezhibno skrbjo do strank, je omogočilo, da je Medis danes prepoznavno mednarodno podjetje, ki bolnikom v 19 državah prinaša nove, napredne možnosti zdravljenja in jim pomaga do boljšega zdravja.

Iz intervjuja z vodstvom HR oddelka lahko sklepamo, da je področje HRM v Medisu izjemno močno in cenjeno. Za večino dejavnosti, povezane z zaposlovanjem in zaposlenimi v podjetju Medis, je odgovorna Služba za kadre (HRM), ki jo vodi Maja Rojšek. Razmišljajo, da bi oddelk preimenovali v Skrb za zaposlene (Employee Care), saj to poimenovanje bolje odraža poslanstvo oddelka. V Medisu so namreč zelo naklonjeni zaposlenim, cenijo njihov potencial in doprinos. Spodbujajo zavedanje, da vsi zaposleni soustvarjajo delovno okolje, organizacijsko klimo in prispevajo k odličnim poslovnim rezultatom.

Vsegeneracijski management zaposlenih

V Medisu ne stereotipizirajo sodelavcev. Nenehno skrbijo za to, da imajo vsi sodelavci enake možnosti zaposlovanja in izobraževanja ne glede na starost, spol, narodnost ali versko usmerjenost. K managementu zaposlenih pristopajo celostno in vse-generacijsko. Skušajo loviti ravnotežje med mladimi in starejšimi v razmerju, ki podpira možnosti, da se obenem izrazita inovativnost in energija mladih ter zagotovi prenos znanja in izkušenj starejših sodelavcev. Kadrovska služba izvaja tudi interne delavnice, ki pomembno prispevajo k medgeneracijskemu sodelovanju, izboljšanju odnosov in timskega delu. Poudarjajo, da je za kakovostno strukturo in počutje zaposlenih treba nenehno skrbeti. Svojim sodelavcem, tako mladim kot starejšim, omogočajo številne aktivnosti, s katerimi prispevajo k ohranjanju zdravja zaposlenih, spodbujajo njihov profesionalni razvoj in skrbijo za dobro počutje na delovnem mestu. Na ta način želijo zagotoviti, da bodo zaposleni ostali delovno aktivni in motivirani za opravljanje svojega dela tudi v poznejših letih.

Skrb za razvoj talentov v vseh starostnih obdobjih

Ker se v Medisu dobro zavedajo pomena managementa talentov, trenutno razvijajo strategijo za delo s talenti v različnih starostnih obdobjih, ki bo še podrobneje opredelila ključne aktivnosti v posameznem kariernem in življenjskem obdobju tako, da bosta nenehno učenje in razvoj stalnica v vseh starostnih obdobjih.

Starejši sodelavci so segment, ki mu namenjajo posebno pozornost. Zavedajo se, da imajo veliko znanja in dragocenih izkušenj, so preverjen in zanesljiv kader – so t. i. *silver talents*. Za to skupino zaposlenih so oblikovali poseben program dela in zadrževanja. Za določena zahtevnejša delovna mesta namensko zaposlujejo starejši in bolj izkušen kader, gre zlasti za trge izven Slovenije, kjer je Medis šele pred kratkim vzpostavil poslovanje (npr. Poljska, Češka). Gre za izkušen, visoko strokoven kader z dobro mrežo kontaktov, od katerega se lahko veliko naučijo tudi drugi sodelavci. Kot ključne razloge, zaradi katerih zaposlujejo starejše, v podjetju navajajo:

- a) dragoceno konkretno znanje in izkušnost,
- b) pomanjkanje delovne sile določenih profilov med mlajšimi kandidati na trgu dela,
- c) prednosti in potenciali (zanesljivost, odgovornost, večja lojalnost, manjša fluktuacija, mreženost),
- d) prenos znanja in izkušenj na mlajše sodelavce.

Skrb za zdravje zaposlenih

V Medisu sistematično skrbijo za zdravje svojih zaposlenih. Organizirajo in finančno podpirajo različne preventivne preglede in programe za zdrav življenjski slog. Ti programi so namenjeni vsem zaposlenim, pri čemer so na starejše in na njihove posebne potrebe še posebej pozorni. Čeprav so starejši z leti manj agilni in jih je treba spodbujati, opažajo manjšo agilnost tudi pri mlajših generacijah. Primeri dobrih praks s področja managementa zdravja zaposlenih v Medisu:

- redna letna anketa o zadovoljstvu in zavzetosti ter stanju delovnega okolja in pogojev ter izboljšave na podlagi rezultatov ankete,
- letna fitnes karta za zaposlene, ki to želijo (za neomejen dostop do fitnesa, vodenih vadb, savne) ob njihovem minimalnem prispevku,

- vodena telovadba med delovnim časom (dvakrat tedensko po 10 minut),
- spodbujanje razgibavanja med delovnim časom, vstajanja in kratkega sprehoda po podjetju večkrat dnevno za »sedeče« sodelavce,
- subvencioniranje udeležb na večjih organiziranih tekih in maratonih,
- sestanki in pogovori ob sprehodu, tudi npr. redni letni in polletni razgovori,
- v proizvodnji so skupaj z varnostnim inženirjem pripravili prilagojene vaje na plakatu, ki jih sodelavci redno izvajajo zaradi specifičnih ponavljajočih se gibov in obremenitev pri delu,
- vsakoletno cepljenje proti sezonski gripi in drugim boleznim za vse zaposlene in za njihove odrasle družinske člane,
- izvajanje preventivnih diagnostičnih pregledov kot del programa Medis Screening,
- izvajanje različnih programov za ozaveščanje o duševnem in telesnem zdravju (npr. kampanja Mesec duševnega in telesnega zdravja, ozaveščanja o različnih pogostih boleznih),
- izvedba različnih predavanj, kjer sodelavcem predavajo zdravniki in drugi strokovnjaki (npr. o prehrani, spanju, menopavzi),
- kratka kvartalna izobraževalna gradiva o različnih tematikah, povezanih z zdravjem in dobrim počutjem,
- izvedba internih delavnic (npr. čustvena inteligenca, odnosi, timsko delo),
- drsljiv in fleksibilen delovni čas za lažje usklajevanje službe in zasebnega življenja,
- možnost dela od doma.

Management delovnega okolja

Na področju managementa delovnega okolja, ergonomije in oblikovanja delovnih mest skrbijo za to, da imajo vsi zaposleni svetlo in urejeno delovno okolje, kakovostne stole in podstavke za noge, v vseh pisarnah pa je tudi veliko zelenja. Poskrbljeno je za ustrezno prezračevanje prostorov, razkuževanje rok v času povečanih virusnih okužb.

Sistem mentorstev in nasledstev

Poleg običajnih HRM praks redno posodablja načrt nasledstva za vsa ključna delovna mesta v podjetju, kjer v starostno mešanih timih skrbijo za prenos standardiziranih znanj, pa tudi tacitnih, mehkih znanj in veščin, večinoma od starejših zaposlenih k mlajšim sodelavcem, da oblikujejo dobre namestnike in možne naslednike.

V starostno mešanih timih se znanje izmenjuje tudi obratno, od mlajših sodelavcev k starejšim. Gre za neformalna obratna mentorstva oziroma *reverse mentorships*. Kar nekaj starejših zaposlenih zaseda najbolj ključna delovna mesta, ki zahtevajo zelo strokovna in redka specifična znanja. Takšne zaposlene podjetje pozorno spremlja že več let pred upokojitvijo in skrbi, da se njihovo znanje prenaša znotraj podjetij v skupini. Pogosto ti sodelavci prevzemajo vloge mentorjev, svetovalcev ali coachev mlajšim sodelavcem.

Sistemizirana znanja in z njimi povezani mentorji, ki sami izberejo področja, ki jih najbolj obvladajo in jih lahko prenašajo na sodelavce, so izhodišče za razvojno mentorstvo – učenje in izmenjava znanj med sodelavci. V mentorskih parih ali skupinah je poudarek prav na prenosu izkušnjskih, specialnih in tacitnih znanj, pa tudi funkcionalnih znanj, kot sta na primer uporaba Excela ali znanje tujih jezikov.

Veliko pozornosti namenja izbiri dobrih mentorjev, zlasti pri uvajanju novih sodelavcev. Ti imajo bogato znanje in izkušnje na svojem področju dela, so spretni v medosebnih odnosih in so pripravljeni vložiti svoj dodatni čas in trud v prenos znanja in usmerjanje svojega novega sodelavca. Za svoje delo so ustrezno nagrajeni, najboljšim mentorjem pa pripada tudi dodatni dopust.

Stalno strokovno izobraževanje in management znanja

Nenehno pridobivanje pravih znanj, tj. tistih, ki jih zaposleni potrebujejo, da svoje delo dobro in strokovno opravljajo, je ena ključnih prioritet v Medisu. Razvili so lastno Medis akademijo, v okviru katere se zaposleni izobražujejo na različnih področjih (prodaja, finance, IT, mehke veščine, marketing, vodenje), redno pa se udeležujejo tudi zunanjih izobraževanj na priznanih izobraževalnih ustanovah doma in v tujini. Glede na potrebe vsakega zaposlenega oblikujejo **individualni razvojni načrt**. Povprečno vsak zaposleni opravi med 40 do 50 ur izobraževanj na leto. Starejši sodelavci pri tem niso izjema.

Kljub velikemu številu zaposlenih si v Medisu prizadevajo izvajati personalizirane HRM prakse, saj se zavedajo, da so zaposleni, njihove potrebe in motivacijski dejavniki različni. Z vsemi zaposlenimi Služba za kadre izvaja individualne razgovore – v Sloveniji približno na dve leti, v tujini pa na eno leto. Ti razgovori skupaj z rednimi pogovori med vodjo in zaposlenim predstavljajo temelj za nenehno izboljševanje izkušnje sodelavcev v vseh starostnih obdobjih.

Zavedajo se, da imajo starejši sodelavci dragoceno znanje, ki koristi podjetju, zato mora biti podaljševanje aktivne delovne kariere »win-win« situacija, ki prinaša koristi tako podjetju in tudi sodelavcu. Ključno je, da je sodelavec tisti, ki si želi podaljšati delovno aktivnost, saj bo le tako pri delu motiviran, učinkovit, zadovoljen in bo z veseljem delil svoje znanje in izkušnje kot odličen mentor. Prav zato imajo pri upokojevanju oziroma zadrževanju starejših zaposlenih zelo individualen pristop, ki mora biti vedno v obojestransko korist in zadovoljstvo.

Kot primer navajajo dva sodelavca – strokovnjaka na področju informacijske tehnologije in vzdrževalca –, ki sta oba že izpolnila pogoje za upokojitve, vendar še vedno z veseljem opravljata delo v Medisu in učinkovito prispevata k skupnim uspehom. Delo so jima prilagodili tako, da sta si sama izbrala število ur dela (krajši delovni čas) in tudi tedensko razporeditev dela. Ob tem se oba zaposlena še vedno počutita koristna in izpolnjena. Starejši zaposleni se v Medisu počutijo enako pomembni, spoštovani in upoštevani kot mlajši – včasih celo še bolj –, saj se podjetje dobro zaveda njihovega znanja in dolgoletnega prispevka k razvoju podjetju.

Mehek prehod v upokojitve

To je še posebej pomembno v obdobju, ko se starejši talent odloča med upokojitvijo in podaljšanjem delovnega življenja. V Medisu skrbijo za t. i. mehek prehod v upokojitve. S sodelavcem, ki razmišlja o upokojitvi, se večkrat pogovorijo, da skupaj najdejo najprimernejši način in čas za ta korak. Tudi po upokojitvi z njimi ohranjajo redne stike in z nekaterimi občasno tudi pogodbeno sodelujejo tudi po upokojitvi. Upokojeni sodelavci so vedno vabljeni na pomembnejše interne dogodke. Za lepše in varnejše tretje življenjsko obdobje podjetje sofinancira drugi pokojninski steber za vse sodelavce, ki se odločijo za to možnost.

Vse stereotipe o starejših sodelavcih pa zagotovo postavlja na glavo lastnik in direktor Skupine Medis Tone Srnač, ki s svojim zgledom in energijo dokazuje, da leta niso ovira za agilnost, spremljanje trendov, digitalno spretnost in uspešnost. Je dokaz za to, da delo v zlatih letih ne utruja, temveč bogati.

Dobre prakse managementa starejših talentov v Krki, d. d., Novo mesto

Skupina Krka se ukvarja z razvojem, proizvodnjo, trženjem in prodajo izdelkov za humano uporabo (zdravil na recept in izdelkov brez recepta), veterinarskih izdelkov in zdraviliško-turističnih storitev. Skupino Krka poleg obvladujoče družbe Krka, d. d., Novo mesto sestavljajo odvisne družbe v Sloveniji in tujini. Krka je eno od vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v svetu. Osredotočajo se na

generična zdravila na recept, ki jih proizvajajo pod lastnimi blagovnimi znamkami in prodajajo po celem svetu (zlasti v Evropi in Aziji). Celotna skupina zaposluje več kot 13.000 ljudi.

V Krki imajo zelo **zanimiv pristop k managementu starosti**, saj v Kadrovskem sektorju poudarjajo, da je treba za kakovostno starost (tudi v delovnem okolju) skrbeti že zgodaj v karieri. Management starosti zajema:

- spodbujanje zdravega življenjskega sloga (udeležbe zaposlenih v športnih, kulturnih in družabnih aktivnostih – Trim klub Krka, Kulturno umetniško društvo Krka, izobraževanja s področja ohranjanja zdravega življenjskega sloga ipd.),
- omogočanje zdravega in varnega delovnega okolja,
- skrb za dobre odnose in organizacijsko klimo (redno merjenje in akcijski ukrepi),
- naložbe v varno prihodnost (npr. dodatno pokojninsko zavarovanje),
- vseživljenjsko izobraževanje in
- prenos znanja med generacijami.

Tako je v primeru Krke zelo smiselno govoriti o **managementu starosti** in ne o managementu starejših zaposlenih. Za svoje zaposlene skrbijo že od njihove zaposlitve dalje, da bi zmogli delati tudi v starejših letih in da bi si to tudi želeli.

V podjetju zagotavljajo **prenos znanja** med generacijami preko sistema mentorstva. Zaposleni prenašajo svoje znanje in izkušnje na mlajše generacije že veliko let pred upokojitvijo. Ena od oblik uspešnega prenosa znanj na (mlajše) sodelavce je tudi program t. i. **naprednega mentorstva** (angl. *advanced mentorship*), v okviru katerega načrtno oblikujejo starostno raznolike timе, v katerih potekata medsebojno učenje in medgeneracijski pretok znanj v obe smeri, tudi obratno, od mlajših k starejšim (angl. *reverse mentorship*).

Krka je podjetje, ki nima težav s stereotipiziranjem starejših zaposlenih, saj nenehno skrbijo za to, da imajo popolnoma enake možnosti (recimo za izobraževanje) kot mlajši sodelavci. V podjetju spodbujajo zavedanje, da vsi zaposleni (ne glede na starost, nacionalno pripadnost ...) soustvarjajo delovno okolje, organizacijsko klimo in s tem poslovne rezultate. Organizacijsko klimo tudi redno merijo.

Stalno strokovno izobraževanje je v Krki stalnica in ena ključnih prioritet. Beležijo več kot 500.000 ur usposabljanja na leto. Zaposlenim omogočajo izpopolnjevanje in usposabljanje na različnih strokovnih področjih – na področju vodenja, osebnega razvoja, uporabe sodobne informacijske tehnologije in kakovosti, razširjeno pa je tudi učenje tujih jezikov. Ob tem sodelavce razvijajo tudi znotraj timov, preko aktivnosti, usmerjenih na razvoj skupinske dinamike in medsebojnega sodelovanja. Večinoma si zaposleni lahko sami izberejo izobraževanja, za katera menijo, da jim bodo pri delu koristila. Vse to velja tudi za starejše zaposlene.

Seveda v Krki **skrbijo za zdravje svojih zaposlenih**: zdravstvena preventiva in številni programi za zdravo življenje so namenjeni vsem zaposlenim, so pa opazili, da se jih starejši v večji meri udeležujejo. Skrbijo za varno, zdravo in spodbudno delovno okolje, avtomatizacija in digitalizacija procesov pa zaposlenim olajšujeta delo.

Iz intervjuja s predstavniki Kadrovskega sektorja je mogoče sklepati, da je prav področje HRM v Krki izjemno močno. Poleg običajnih HRM praks imajo močno razvit program nasledstev, kjer v starostno mešanih timih skrbijo za prenos standardiziranih znanj, pa tudi tacitnih, mehkih znanj in veščin, večinoma od starejših zaposlenih k mlajšim sodelavcem. Kot že omenjeno, tudi tukaj lahko delujejo mentorski tandemi. Velja pohvaliti, da poskušajo kljub velikemu številu zaposlenih prilagoditi razvojno izobraževalne možnosti zaposlenim in njihovim potrebam pri delu in osebnem razvoju.

Velja izpostaviti, da v Krki poskrbijo za t. i. **mehek prehod v upokojitev**, predvsem tako, da se vodje in svetovalni delavci (po potrebi) z zaposlenimi pogovarjajo o prihajajočem novem življenjskem obdobju, tako da potem upokojitev zanje ni preveč šokantna, pa tudi tako, da vzpostavljajo redne stike z že upokojenimi sodelavci.

Bivši zaposleni so povezani v Društvu upokojencev Krka, športnem društvu Trim klub Krka in v Kulturno umetniškem društvu Krka, s čimer lahko nenehno ohranjajo vez s podjetjem in sodelavci. Za upokojene sodelavce Krka vsako leto organizira tudi skupno srečanje.

4 Diskusija rezultatov in smernice za managiranje starejših talentov v HRM praksi

Ugotovitve naše raziskave, zlasti v zvezi z motivi, ki ženejo zaposlene v pokoj oziroma jih stimulirajo k podaljševanju delovnega življenja, sovpadajo z ugotovitvami drugih raziskovalcev (npr. Sewdas et al., 2017). Če povzamemo, sta se izkazala kot najpomembnejša motiva za podaljševanje delovnega življenja (in/ali dela po upokojitvi) *ohranjanje vsakodnevnih rutin* in *finančna plat*. Zlasti talenti (bodisi iz naslova izobrazbe ali izkušenj) so kot motive za podaljševanje delovnega življenja najpogosteje navajali še: željo po izkoriščanju/uporabi svojih sposobnosti, znanj in izkušenj, zmožnost in želja po prenašanju veščin in znanj ter učenje novih veščin in znanj, vzdrževanje socialnih kontaktov (ki jih nudi služba), izboljšanje finančnega stanja ter vzdrževanje občutka "smisla življenja" (aktivni član v družbeni skupnosti, možnost ohranjanja vsakodnevnih rutin, vlaganje truda v svoj izgled, delo dodaja smisel življenju).

Pri tem sta bila kot pomembna *predpogoja* podaljševanja delovnega življenja največkrat omenjena dobro zdravstveno stanje in prožne ureditve dela, ki jih ponuja delodajalec.

Talentirani bodo torej dlje delali, če bodo zdravi in bodo zmogli delati (angl. *ability*), če bodo motivirani (delo, ki jih veseli) in če bodo imeli priložnost za to (tukaj je manevrski prostor za delodajalce, da jim omogočijo delati, tudi s politikami TM in age managementa na splošno).

Iz teorije in raziskave (zlasti kvalitativnega dela) je mogoče ugotoviti, da mnoge politike, usmerjene v zadrževanje starejših talentov, sovpadajo s politikami (ukrepi) zadrževanja starejših zaposlenih na splošno (Boehm, Kunze & Bruch, 2021; Teo et al., 2021; van Dalen, Henkens & Wang, 2015). Na primer skrb za zdravje, lepo

urejeno in ergonomsko prilagojeno delovno okolje itd. Celostna strategija managementa starajoče se delovne sile mora biti zasnovana v smeri splošnega udejanjanja široke palete raznolikih, med seboj povezanih ukrepov na različnih področjih. Zato na tem mestu prikažemo model zadržanja starejših talentov, kjer omenjene politike združimo po sklopih oziroma področjih udejanjanja age managementa in TM (Slika 2).

»Vodenje, organizacijska kultura in spreminjanje miselnih modelov« je običajno področje, ki se začne udejanjati najprej, preden se udejanja praksa na ostalih petih področjih (prikazanih na zgornji sliki). Vodje to domeno izvajajo po pristopu od zgoraj navzdol in logično je, da morajo prav oni prevzeti vodilno vlogo pri grajenju vključujoče organizacijske kulture. Bistveno je namreč, da se najprej otresemo negativnih stereotipov glede starejših zaposlenih, zmanjšamo ali odpravimo starostno diskriminacijo in po možnosti ustvarjamo pozitivno podobo starejših zaposlenih.

Šele, ko je v organizaciji vzpostavljena kultura, ki sprejema vse generacije (brez predsodkov), je postavljen prvi pogoj za uspešen management starejših talentov – kot podmnožica širšega in kompleksnega področja age managementa.

Ukrepi, povezani z *managementom delovnega okolja in ergonomijo* delovnega mesta starejših delavcev, temeljijo na ocenjevanju kakovosti delovnega mesta in iskanju rešitev, s katerimi lahko organizacije izboljšajo delovno okolje na način, da je le-to še bolj primerno za starejše.

Različne faze procesa *managementa zdravja* pri starejši delovni sili so usmerjene predvsem na ugotavljanje smiselnosti posameznih ukrepov za izboljšanje dobrega počutja in zdravja posameznega starejšega delavca. Gre za udejanjanje specifičnih preventivnih in kurativnih ukrepov, katerih skupen cilj je ohranjanje ali celo izboljšanje zdravstvenega stanja posameznikov.



Slika 2: Model managementa starejših talentov v kontekstu zadrževanja le-teh s pomočjo ukrepov age managementa – celovit organizacijski model aktivnega staranja

Vir: lastna raziskava

Na področju *managementa znanja* se organizacijam priporočajo vrednotenje intelektualnega kapitala starejših zaposlenih, razvoj kariere in uspeha starejših delavcev, ohranjanje, ustrezno shranjevanje in prenos znanja (Berg & Piszczek, 2022), kjer imajo digitalne tehnologije vlogo spodbujevalca, zagotavljanje usposabljanja in sledenje konceptu vseživljenjskega učenja (Fasbender & Gerpott, 2021), ozaveščanje in dvig pripravljenosti na upokožitev starejših delavcev ali če so le-ti pripravljeni, usmerjenost v iskanje rešitev, kako podaljšati njihovo prisotnost na trgu delovne sile oziroma celo ponovno zaposlovanje že upokojenih starejših delavcev. Aktivnosti, ki so še posebej usmerjene v ohranjanje, shranjevanje in prenos znanja v organizaciji pa so predvsem pripovedovanje zgodb, oblikovanje neformalnih izkustvenih skupin in programi mentorstva ter obratnega mentorstva (Dimovski et al., 2022; Žnidaršič, 2008).

V okolju sodobnih organizacij je pomembno zagotavljanje starostno nevtralnih HRM praks, usmerjenih predvsem v spodbujanje višjih ravni znanja posameznikov, izboljšanje njihovih veščin, sposobnosti in kompetenc ter motivacije zaposlenih vseh starosti, kar se odraža na višjih stopnjah delovne uspešnosti in organizacijske pripadnosti (Boehm, Kunze & Bruch, 2014). Pri TM pa so smiselne tudi HRM prakse, posebej prirojene potrebam, motivom in ciljem starejših.

Ukrepi *managementa generacijskih razlik in večgeneracijskega sobivanja* so usmerjeni na dvig ravni zavedanja in razumevanja prednosti starostne raznolikosti zaposlenih, zagotavljanje dobrih medgeneracijskih odnosov v organizaciji in oblikovanje timov, ki so sestavljeni iz posameznikov, ki so pripadniki različnih starostnih skupin. V mnogih organizacijah skupaj delajo pripadniki štirih ali celo petih generacij (tradicionalisti, baby boomerji, generacija X, milenijci in generacija Z). Cilj managementa večgeneracijskega sobivanja je doseganje medgeneracijskih sinergij in zagotavljanje optimalne starostne strukture, ki pripomore k ohranjanju ali pridobivanju konkurenčnih prednosti organizacije. Raziskovalci Li et al. (2021) pa empirično potrdijo, kako lahko starostno raznolika delovna sila ustvarja vrednost v na znanju temelječih organizacijah z negovanjem različnih organizacijskih virov, ki vključujejo človeški in socialni kapital.

Ni naključje, da so elementi »satovja«, torej posamezna področja delovanja v zgornji sliki, različno umeščeni in različno veliki. S tem ponazorimo, da je relevantnost vsakega področja v posamezni organizaciji različna. V naših (dveh) preučevanih organizacijah sta management različnih generacij in management znanja »izvorni celici« celostnega TM in managementa starosti na splošno. Tako v Medisu kot v Krki pri zadrževanju starejših talentov osrednje mesto zavzema prav področje *managementa večgeneracijskega sobivanja*. Pokazalo se je namreč, da so bili starejši – v vlogah mentorjev in svetovalcev – v obeh organizacijah zelo motivirani za prenos znanja na sodelavce in tudi za podaljševanje delovnega življenja (kar je skladno s psihološkimi teorijami motivacije in vedenja starejših zaposlenih, ki smo jih obsežno predstavili v teoretičnem delu poglavja). Medgeneracijski prenos znanj (preko učinkovitih programih mentorstev) je v obeh farmacevtskih podjetjih ključen način zadrževanja znanja in talentov, saj gre za intelektualno zelo visok nivo posameznih strokovnih in izkušenjskih znanj.

Če HRM poskusimo svetovati, kako oblikovati strategijo TM znotraj širšega področja strategije aktivnega staranja in nato sugerirati, na katerem področju (iz celostnega modela managementa starosti) naj bi začeli delovati, je vsekakor treba najprej poskrbeti za vključujočo organizacijsko kulturo, ki naj temelji na (novih) miselnih modelih vodij, neobremenjenih z negativnimi predsodki glede starejših zaposlenih.

Potem šele organizacija najde ustrezno zaporedje udejanjanja učinkovitih praks na preostalih petih področjih, in sicer glede na specifične potrebe svojega industrijskega sektorja, značilnosti delovne sile in z upoštevanjem okoljskih dejavnikov.

Sčasoma se TM implementira preko vseh šestih področij age managementa, simultano in povezano. Vsa področja so namreč medsebojno povezana, z veliko vzajemnimi učinki. Vlaganje v eno področje lahko pomeni pozitiven vpliv na drugo, zato mora organizacija skrbno izbrati, katere naložbe in dejavnosti se bodo izvajale, da bi dosegla najboljše rezultate na večini od šestih področij age managementa, s tem da znotraj splošnega managementa starosti posebno skrb posveča managementu »srebrnih talentov«.

Treba je poudariti, da so v tem poglavju navedena področja ukrepanja za zadržanje starejših talentov pravzaprav *univerzalistična po konceptu*, vendar se je treba zavedati, da je njihova prednostna razvrstitev odvisna od specifičnih potreb, ciljev in vrste podjetij. Kot rečeno, posamezni deli "satovja" iz modela lahko spreminjajo svojo velikost in lego v modelu (glede na pomen posameznega področja).

Zato svetujemo, da organizacije po svojih potrebah oblikujejo t. i. *kontingenčni model udejanjanja managementa starosti* in znotraj tega starejšim zaposlenim prilagojen TM, ki pa mora biti čim bolj individualno prilagojen (usmerjen na točno določenega talentiranega starejšega zaposlenega).

Cilj TM je omogočiti talentiranemu starejšemu zaposlenemu, da konstantno zaznava, da spada v delovni kolektiv, da čuti usklajenost med seboj in delovnim okoljem (P–E fit, Rauvola et al., 2019) tako glede usklajenosti s svojim delom (angl. *person-job fit*, Kooij et al., 2017) kot tudi glede usklajenosti z organizacijo in njeno kulturo (angl. *person-organization fit*). Glede organizacije je pomembno, da ima talentirani zaposleni zaupanja vrednega, kompetentnega, vizionarskega ter spoštljivega direktorja, da vlada etična in vključujoča organizacijska kultura, kjer

talentirani starejši zaposleni uživa splošen ugled in občudovanje. Glede ujemanja s službo pa je pomembno, da zaposleni opravlja smiselno in pomembno delo, da pri tem lahko zadovoljuje potrebe po avtonomiji, kompetentnosti ter povezanosti s sodelavci, kar je tudi skladno s SST in SDT.

Če povzamemo, bi **strategija TM starejših** (osredotočena na zadržanje srebrnih talentov) temeljila na naslednjih smernicah, in sicer: (1) priznanje prispevka srebrnega talenta (organizacije bi morale talentirane zaposlene prositi, da nadaljujejo z delom, in si prizadevati, da se počutijo cenjene; lahko npr. vodijo projekte, kjer pridejo do izraza njihove izkušnje in posebna znanja); (2) fleksibilne delovne prakse (fleksibilnost glede časa, lokacije, delovne obremenitve in kontinuitete; npr. virtualno delo, krajše izmene ...); (3) ponudba »premostitvenih zaposlitev« (angl. *bridge employment*; delo, ki premosti vrzel med pozno kariero ter polno upokojitvijo, npr.: postopno upokojevanje, delo s krajšim delovnim časom ali pogodbeno delo); (4) skrb za zdravje in wellness (preventivni pregledi, individualno svetovanje, predavanja, wellness programi ...); (5) podpora »negovalcem« (sendvič generacija mora včasih skrbeti za vnuke in/ali ostarele svojce; organizacija nudi podporo v smislu dopuščanja fleksibilnosti dela); (6) stalno strokovno izpopolnjevanje, upoštevanje motivacije, zmožnosti in učne potrebe posameznikov); (7) zagotovitev priložnosti za karierno in osebno rast (tako iz teorije kot iz študije primera lahko povzamemo, da starejši talenti iščejo smisel svoje kariere in osebno rastejo skozi odnose s sodelavci; HRM naj zato poskuša ugotoviti, kje in kako bi lahko spretnosti in znanja starejših talentov uporabili v novih vlogah, npr. trenerja, svetovalca ali mentorja; z vidika zaposlenih na ta način zadovoljujemo njihovo potrebo po občutku biti cenjen in po priznavanju pomena njihovega prispevka); (8) spodbujanje dela v starostno raznolikih timih, zlasti če gre za nerutinska dela; (9) re-dizajniranje dela (če je potrebno), da se potem bolj ujema z zmožnostmi zaposlenega (person-job fit); redizajn lahko zajema fizikalne in/ali senzorične prilagoditve, prilagoditve delovnega toka in tempa dela, zmanjševanje stresnih situacij...); (10) usposabljanje managerjev, neposrednih nadzornih ter vodstva; z dejanji in besedami managerji zaposlenim vsakodnevno sporočajo, ali jih organizacija ceni in spoštuje; priporočljivi so spoštljivi, individualni pogovori, rušenje stereotipov, usposabljanje HRM glede različnosti potreb in motivov starejših (glede na mlajše) zaposlenih itd.; (11) zagotavljanje podpore pri načrtovanju upokojitve (pogovori o upokojitvi, programi in seminarji na temo priprave na upokožitev); (12) načrtna odprava kakršnekoli starostne diskriminacije (če je ta sploh prisotna); (13) grajenje (do starejših) pozitivne organizacijske kulture; (14) spodbujanje vpetosti zaposlenih v delo in kariero

(občutek pripadnosti poklicu in/ali organizaciji), npr. s sponzoriranimi rekreativnimi dejavnostmi, članstva v alumnijih, pogodbenim zaposlovanjem že upokojenih); (15) zagotovitev prenosa kritičnega znanja in medgeneracijski prenos znanja v obeh smereh (delo v starostno mešanih timih, mentorski tandemi, dodelitev pomembnih vlog starejšim zaposlenim na projektih, načrtovanje in koordinacija srečanj »pripovedovanja zgodb«, na katerih starejši zaposleni delijo informacije o izkušnjah iz preteklosti, razvoj in udejanjanje sistemov za zadrževanje institucionalnega znanja, vzpostavitev internega »wiki sistema«, kjer lahko delavci delijo svoje znanje, ponovno zaposlovanje upokojencev kot svetovalcev; (16) dobra komunikacija z zaposlenimi (formalni in neformalni razgovori z namenom ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih, identifikacije težav itd.).

Za oblikovanje in nato implementiranje dobre strategije TM starejših je smiselno, da HRM najprej analizirajo svoje stanje glede najpomembnejših starejših zaposlenih, torej določijo področja največjega tveganja in kakšno ključno znanje bi lahko izgubili, če bi ti zaposleni odšli. Te informacije se nato lahko uporabijo za določitev časovnega okvira in prednostnih nalog za izvajanje strategije TM znotraj širše strategije age managementa. Med razvojem načrtov bi si morali vodje kadrovskih oddelkov vzeti čas, da se izobrazijo in razumejo, kaj starejše motivira, da so pripravljeni podaljševati delovno življenje in da ostajajo zavzeti ter zvesti svojemu podjetju. Z osredotočanjem na potrebe starejših delavcev lahko delodajalci uspešno izkoristijo ključni bazen srebrnih talentov v vsestransko korist (tako svojih zaposlenih kot svojih organizacij in družbe kot celote).

5 Zaključek

Glede na dejstvo, da je v prihodnosti mogoče pričakovati tekmo za talente, pri čemer bo zunanje najemanje vse težavnejše in vse dražje, je notranje identificiranje in nato negovanje, razvoj in zadrževanje talentov in ključnih (tudi starejših) zaposlenih zanimiv izziv za doseganje konkurenčnih prednosti organizacije.

Zato se v prihodnost usmerjene organizacije že danes zavedajo, da je oblikovanje in udejanjanje strategije TM starejših (kot podmnožice celostne strategije age managementa) pravzaprav ključnega pomena za dolgoživost organizacije.

V dobrobit organizacij in tudi celotne družbe bi bilo zato smiselno diseminirati mnoge koristne učinke zadrževanja starejših ter predstavljati dobre prakse, na primer: a) ugodne rezultate mentorskih razmerij in sodelovanja starejših in mlajših kolegov s poudarkom na pomenu izkušenskega znanja starejših; b) pozitivne rezultate, ki jih starejši doprinašajo organizaciji – v kontekstu potencialnega sodelovanja s konkurenčnimi organizacijami; c) starejši zaposleni so ključni pri diseminaciji organizacijske kulture; č) zadrževanje, ohranjanje in prenos institucionalnega, korporativnega znanja, nadaljevanje projektov, znanje o strankah itd., ki so ga starejši pridobili z dolgoletnim nabiranjem izkušenj pri določenem delodajalcu, če predpostavimo lojalnost in manjšo fluktuacijo starejših; d) pomen starejših (tudi že upokojenih) kot rezervnih talentov z bogatimi izkušnjami in znanji, zlasti v obdobjih velike fluktuacije, pomanjkanja kadrov itd.; e) možnost uporabe starejših z razvitimi vodstvenimi sposobnostmi ob nepričakovanih odhodi mlajših vodilnih in pri usposabljanju naslednika na vodstvenem položaju, npr. mentorska vloga starejšega vodje; f) ugodnosti, ki izhajajo iz stroškovnih prednosti zaposlovanja starejših, zlasti v primeru, ko usposabljanje mlajših naslednikov zahteva veliko časa in dodatnega izpopolnjevanja.

Da bi starejše talente zadržali (da le-ti ne bi prehitro odhajali v pokoj), se je treba najprej otresti (še vedno pogosto prisotnih) starostno obarvanih stereotipov in izgraditi vključujočo organizacijsko kulturo, ki je naklonjena starejšim. Hkrati je bistvenega pomena zavedanje managementa, da se pripadnost, zavzetost, vrednote, potrebe in motivacijski vzvodi pri vsakem posamezniku z leti (ko le-ti prehajajo iz ene v drugo fazo delovnega življenja) spreminjajo in da je zato smiselno poznati nekatere psihološke motivacijske teorije, da bolje razumemo, kaj v zrelih letih srebrni talenti (v službi) v resnici najbolj potrebujejo.

Tako teorije kot tudi naša raziskava ugotavljajo, da je to smiselno, izpolnjujoče delo, pri katerem je zaposleni kompetenten in avtonomen ter hkrati vpet v dobre odnose s sodelavci. Pomembno je, da starejši talenti uživajo ugled med sodelavci, da je njihovo delo cenjeno in prepoznan njihov doprinos k rezultatom organizacije. Modro jih je vključevati v starostno raznolike time in mentorske pare ter omogočati fleksibilne delovne prakse (npr. deljenje delovnega mesta, delo od doma, skrajšani delovni čas) ter postopno upokojevanje.

TM starejših vključuje tudi kreiranje novih vlog in redizajn dela, tako da se ohranjata delovna zmožnost in motivacija. Prav ukrepi TM zaposlenim vlivajo občutek pomembnosti in krepijo dolgoročno čustveno vključenost in predanost posameznih zaposlenih (vzpostavlja se t.i. odnosna psihološka pogodba (angl. *relational psychological contract*), ne zgolj transakcijska) ter posledično omogočajo učinkovito zadržanje srebrnih talentov. Organizacija se mora osredotočiti ne le na osebne čustvene potrebe starejših zaposlenih, temveč tudi na celotno vzdušje v organizacijskem okolju.

V poglavju smo se osredotočali predvsem na zadrževanje talentov (in ne na njihovo privabljanje ter zaposlovanje), saj smo predpostavili, da organizacija stremi k zadržanju starejših zaposlenih, ki so že več let v organizaciji in tudi prepoznani kot talentirani. Pri tem smo konsistentno upoštevali pomen generacijskih razlik.

Ker so raziskave, ki sistematično obravnavajo generacijsko specifična vprašanja TM, redke, je pričujoče poglavje pomemben teoretični prispevek tako v teoriji TM kot tudi v teoriji TM starejših zaposlenih. S pomočjo vpogledov iz različnih, predvsem psiholoških teorij doživljanja staranja, ter raziskav generacij in z njimi povezanih spremenljivk poglavje dopolnjuje teoretične temelje raziskav s področja TM ter ponuja okvir za usmerjanje prihodnjih raziskav, ki jih spodbujajo pomembni demografski izzivi.

Prispevek omogoča boljše in poglobljeno razumevanje vzvodov (*driverjev*) ter izzivov ohranjanja talentov med različnimi generacijami in poleg tega ponuja vrsto praktično-aplikativnih dognanj, ki so lahko v pomoč HRM v prizadevanjih za zadržanje najpomembnejših zaposlenih. S stališča HRM je poglavje zanimivo predvsem zato, ker TM smiselno umesti v širšo paradigmo managementa starejših zaposlenih. Ob upoštevanju smernic, podanih v poglavju, lahko HRM svojim starejšim talentom znatno pomaga, da so še dolgo v zrela leta zmožni delati in da si tega tudi želijo. Izpolnjujoče delo dodaja smisel življenju in povečuje blaginjo posameznika, prinaša koristi organizaciji ter celotni družbi, v kateri naj bi se lahko vsak človek kakovostno staral.

Literatura

Aksoy, Y. et al. (2019), "Demographic Structure and Macroeconomic Trends", *American Economic Journal: Macroeconomics*, 11(1), 193–222.

- Atchley, R. C. (1971). Retirement and leisure participation: Continuity or crisis? *The Gerontologist*, 11, 13–17.
- Baltes PB. 1997. On the incomplete architecture of human ontogeny: selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *Am. Psychol.* 52:4366–80
- Baltes, P.B. & Smith, J. (1990). *Toward a psychology of wisdom*. V Sternberg R. J. (ured.): *Wisdom: Its nature, origins, and development* (str. 87–120). New York: Cambridge University Press.
- Bellotti, L., Zaniboni, S., Balducci, C., & Toderi, S. (2023). Can I work with older workers if I hold stereotypes regarding their competence? The consequences for stereotype holders. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/cbs0000396>
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Berg, P. & Piszczek, M. M. (2022). Organizational Response to Workforce Aging: Tensions in Human Capital Perspectives. *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 7–24.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies, *European Journal of International Management*, 5(5), 5524–5539.
- Bloom, D., D. Canning and G. Fink (2010), “Implications of population ageing for economic growth”, *Oxford Review of Economic Policy*, 26(4), 583–612.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2021). *Age-Related Human Resource Management Policies and Practices*. *Work, Aging and Retirement*
- Boumans NPG, de Jong AHJ, Janssen SM. Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence of Age on the Relationships between Work Characteristics and Workers’ Outcomes. *The International Journal of Aging and Human Development*. 2012;73(4):331–350
- Cadiz, D., Pytlovany, A., & Truxillo, D. (2017, March 29). Ageism in the Workplace. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Retrieved 22 Sep. 2025, from <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-2>.)
- Cappelli, P. & Novelli, B. (2013). Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order. *NHRD Network Journal*. 6. 83–84.
- Carstensen, L. L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, 4 (5), 151–156.
- Chambers, E.G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G. (1998). The war for talent, *McKinsey Quarterly*, 3, pp. 44–57.
- Chami Malaeb, R. (2012). Talent management as a key driver to employee performance. In B. Chapelet, M. LeBerre (Eds.), *Producing new knowledge on innovation management*, PUG, Grenoble, pp. 209–222.
- Chen, M K-L, Gardiner, E. (2019). Supporting older workers to work: a systematic review. *Personnel Review*, 48 (5): 1318–1335.
- D’Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 929–953.
- DeLong, D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. New York: Oxford University Press.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., & Colnar, S. (2022). *Towards an integrated theory of aging*. London: Pearson Education Press.
- Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2021). Why do or don’t older employees seek knowledge from younger colleagues? A relation–opportunity model to explain how age-inclusive human resources practices foster older employees’ knowledge seeking from younger colleagues. *Applied Psychology*, 1–22.

- Fasbender, U., Gerpott, F., Unger, D. (2021). Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management*, 25 (10): 2420–2443.
- Festing, M. & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective, *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.
- Festing, M., Schäfer, L. & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies – An explorative study and agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872–1893.
- Finkelstein, L. M., King, E. B., & Voyles, E. C. (2015). Age meta-stereotyping and cross-age workplace interactions: A meta view of age stereotypes at work. *Work, Aging and Retirement*, 1, 26–40.
- Goldberg, B. (2005). How to Become Employer of Choice for the Working Retired. V Beatty P. T. & Visser R. M. S. (ured.): *Thriving on an Aging Workforce: Strategies for Organizational and Systemic Change* (str. 170–179). Malabar: Krieger Publishing Company.
- Guillén, L. & Kunze, F. (2019). When age does not harm innovative behavior and perceptions of competence: Testing interdepartmental collaboration as a social buffer. *Human Resource Management*. 58. 301–316.
- Havighurst, R. J. (1961). Successful aging. *The Gerontologist*, 1, 8–13.
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117, 32–60.
- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Lammlein, S. E. (2006). *The Aging Workforce: Realities, Myths, and Implications for Organizations*. Washington D. C.: American Psychological Association.
- Hennekam, S. (2015). Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability. *Journal of Management Development*, 34(9).
- Hertel, G. & Zacher, H. (2015). Managing the aging workforce. V C. Viswesvaran, N. Anderson, D. Ones & H.K. Sinangil (ur.), *The SAGE handbook of industrial, work, and organizational psychology* (str. 1–93). New York: SAGE.
- Hobfoll SE. (2011). Conservation of resources theory: its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* S Folkman 127–147 New York: Oxford Univ. Press
- Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300–329
- Ingram, T. (2010). Talent management of employees 50+: Literature review and methodological implications for study design. Paper presented on 11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, 2-4 June 2010, Pecs, Hungary
- Jäger, S. and J. Heining (2022), “How Substitutable Are Workers? Evidence from Worker Deaths”, *Working Paper*, No. 30629, NBER, Cambridge, MA.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 440–458.
- Kooij, D. T. A. M., Lange, A. H. D. E., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225.
- Kooij, D. T., Zacher, H, Wang, M & Heckhausen, J 2020, 'Successful aging at work: A process model to guide future research and practice', *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365.
- Kooij, D.T.A.M., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J.J.A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102, 971–981.

- Kornadt, A. E., & Rothermund, K. (2012). Internalization of age stereotypes into the self-concept via future self-views: A general model and domain-specific differences. *Psychology and Aging*, 27, 164–172.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences: A cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264–290.
- Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology & Aging*, 17 (1), 125–139.
- Lewis, R.E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review, *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139–154.
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71–91.
- Manpower Group (2020), Closing the Skills Gap: What Workers Want, Talent Shortage 2020, <https://workforce-resources.manpowergroup.com/white-papers/closing-the-skills-gap-know-what-workers-want#main-content> (pridobljeno 25 August 2025).
- Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Mayo, E. (2003). The human problems of an industrial civilization, Vol. 6, Routledge, Abingdon.
- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. and Schuler, R. (2017) ‘Talent management: a systematic review and future prospects’, *European J. International Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 86–128.
- Melchior, M. et al. (2003). Social relations and self-reported health: a prospective analysis of the French Gazel cohort. *Social Science and Medicine*, 56, 1817–1830.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management, *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321
- Mori K, Odagami K, Inagaki M, Moriya K, Fujiwara H, Eguchi H. (2024). Work engagement among older workers: a systematic review. *J Occup Health*, 66(1).
- Munk, K. et al. (2003). Productive and Safe Workplaces for an Ageing Workforce. Canberra: Commonwealth of Australia.
- OECD (2023), Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en>.
- Perry-Smith, J., & Mannucci, P. V. (2015). Social networks, creativity, and entrepreneurship. In C. E. Shalley, M. A. Hitt, & J. Zhou (Eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (pp. 205–224). New York: Oxford University Press.
- Porter, C. and J. Rigby (2021), “The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 42/2, pp. 212–228.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35, 158–18
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. 2009. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35: 158–188
- Ramovš, J. (2003). Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerontagogika. Ljubljana: Inštitut antona Trstenjaka.
- Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., Ebbert, L., & Zacher, H. (2019). Person-environment fit and work satisfaction: Exploring the conditional effects of age. *Work, Aging and Retirement*.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Rudolph, C. W. (2016). Lifespan developmental perspectives on working: A literature review of motivational theories. *Work, Aging and Retirement*, 2, 130–158.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Sewdas, R., de Wind, A., van der Zwaan, L.G. et al. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. *BMC Public Health* 17, 672.

- Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behaviour*, 23(4), 363–382.
- Spirduso, W. W. (1995). Job performance of the older worker. V Spirduso W. W. (ured.): *Physical dimensions of aging* (13. poglavje). Champaign: Human Kinetics, 367–387.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paaewe, J. Stiles, P. et al. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline, INSEAD Working Papers Collection, INSEAD (2007), pp. 1–36.
- Teo S.T., Bentley T.A., Nguyen D., Blackwood K., Catley B. (2021). Inclusive leadership, matured age HRM practices and older worker wellbeing. *Asia Pac. J. Hum. Resour*, 60, 323–341.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. & Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing; *Journal of Management*, 36 (5) (2010), pp. 1117–1142
- van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 55, 814–824
- Wang, Y., & Shi, W. (2024). Effects of Age Stereotypes of Older Workers on Job Performance and Intergenerational Knowledge Transfer Intention and Mediating Mechanisms. *Behavioral Sciences*, 14(6), 503
- Wang, Y., & Shi, W. (2024). Effects of Age Stereotypes of Older Workers on Job Performance and Intergenerational Knowledge Transfer Intention and Mediating Mechanisms. *Behavioral Sciences*, 14(6), 503
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1–36.
- Zacher, H., Feldman, D. C., & Schulz, H. (2014). Age, occupational strain, and well-being: A person-environment fit perspective. In P. L. Perrewé, J. Halbesleben & C. C. Rosen (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (pp. 83-111). Bingley, UK: Emerald.
- Zaniboni, S., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., McCune, E. A., Bertolino, M. (2014). Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (5): 508–523.
- Žnidaršič, J. (2008). Management starosti: Organizacijski model aktivnega staranja (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Žnidaršič, J., Kogovšek, Mojca, Kogovšek, Metka, Ogriajenšek, I. (2021). It is never too late to learn: the role of organizational support in older employees' learning. *Revija za socialno politiku*, 28, 2, str. 239–259.

O avtorici

Jana Žnidaršič je izredna profesorica za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani na Katedri za management in organizacijo. Predava in sodeluje pri več predmetih na dodiplomski in podiplomski ravni, poleg pedagoškega dela se udeležuje domačih in mednarodnih konferenc, kjer predstavlja ugotovitve s svojega raziskovalnega področja. Zadnja leta se njen raziskovalni interes izrazito usmerja na področje ravnanja z ljudmi pri delu, s specifikami managementa starejših zaposlenih, kar je tudi tema njene doktorske disertacije. Uspešno sodeluje tudi s podjetji, kjer predava (vodi delavnice) s področij izboljševanja interne komunikacije, svetovanja HRM glede uveljavljanja politik za podaljševanje delovnega življenja starejših zaposlenih, ukrepov spodbujanja inovativnosti v delovnem kolektivu ter motivacije zaposlenih. Izvaja tudi vsakoletna tematska predavanja na srečanjih in posvetih, ki jih organizirata Zveza društev za kadrovsko dejavnost Slovenije in GZS. *Jana Žnidaršič, Ph.D., is an associate professor at the Faculty of Economics, University of Ljubljana (the Department of Management and Organization). Her academic research interests cover modern human resource theory, communication with people at work, organizational learning, non-profit management, and developing knowledge-based organizations. However, her special field of interest is age management, which is also the main topic covered within her dissertation. Apart from the academic world, she has been working also for the business sector, consulting or lecturing (mainly HRM) on challenges that include workplace learning, motivation, strategic communication, intergenerational issues, talent management and age management.*

