

## Bridging the “AgeGap”

### Razvoj inicijativa za uspješno upravljanje među-generacijskim izazovima (Age management)

#### 1. UVOD

Poslodavci u svim sektorima suočavaju se svake godine s novim izazovima koji nastaju na tržištu radne snage u njihovom okruženju. Jedan od trenutno važnijih problema Europske unije jest utjecaj starenja stanovništva na gospodarstvo, s naglaskom na taj utjecaj na mirovinske i zdravstvene sustave.

Hrvatska se još dodatno suočava i s izazovom smanjenja tržišta radne snage zbog odlaska dijela stanovništva, prvenstveno mlađe radne snage, van Hrvatske.

Tržište rada Republike Hrvatske slabo je prilagođeno starijim dobnim skupinama i najveće šanse za duži ostanak na tržištu rada imaju visokoobrazovani i oni boljeg materijalnog statusa, koji i općenito imaju najviše prilika, dok oni slabijeg obrazovanja, socioekonomskog statusa i zdravlja imaju male šanse za duži ostanak na tržištu rada<sup>1</sup>.

Glavni demografski trendovi<sup>2</sup> u RH su smanjenje stope nataliteta i povećanje u očekivanom trajanju života. Oba trenda imaju socijalne i ekonomske posljedice. Struktura populacije se mijenja, raste populacija 65+ i dolazi do dugoročnih promjena i opterećenja prvenstveno na zdravstveni i mirovinski sustav. Nedostatak radne snage u RH ne možemo očekivati da će biti nadoknađen kroz useljavanje, jer tendencija je migracija u razvijenije EU zemlje.

#### 2. STANJE TRŽIŠTA RADA

Dobar dio starijih, radno sposobnih ljudi odlazi i u prijevremenu mirovinu. Razni su razlozi za korištenje mogućnosti odlaska u prijevremenu mirovinu i najčešće su kombinacija faktora koji proizlaze iz socijalnih, ekonomskih, financijskih, psiholoških i drugih osobina okruženja u kojem rade i žive.

Prema istraživanju Galić, Parmač Kovačić, Vehovec<sup>3</sup> kvaliteta radnog života (QWL – Quality of Working Life) predstavlja kvalitetu odnosa radnika s cjelokupnom radnom okolinom i obuhvaća niz faktora kao što su ekonomski, socijalni, psihološki, financijski.

---

<sup>1</sup> Tomić I., Rubil I., Nestić D., Stubbs (2019). The Employment and social situation in Croatia, Study Requested by the EMPL committee, pg.17

<sup>2</sup> Državni zavod za statistiku RH. <https://www.dzs.hr/Hrv/important/Interesting/articles/Demografski%20trendovi.htm> pristupljeno 6.6.2020.

<sup>3</sup> Galić Z., Parmač Kovačić M., Vehovec M. (2017). Quality of Working Life among 50+ Employees across the EU: A Double Jeopardy for Croatian Older Workers. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=317164](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=317164)

QWL je konstrukt koji se odnosi na poslovna iskustva osobe u odnosu na psihološke potrebe koje ima. Psihološke potrebe su onaj „neopipljivi“ faktor kroz koji poslodavci nastoje utjecati na angažiranost radnika i posljedično postizanje veće učinkovitosti i produktivnosti cijele organizacije, odnosno ekonomskim jezikom govoreći povećanje zarade, to jest, povećanje prihoda i/ili smanjenje troškova.

Kako kvaliteta radnog života utječe na angažiranost i radnu snagu?

Promatrajući kroz tri glavne dimenzije koje stoje u podlozi gotovo svih teorija motivacije: ekonomska sigurnost (zadovoljavanje osnovnih fizioloških potreba i sigurnosti), potreba za socijalnim pripadanjem (obiteljski, prijateljski i partnerski odnosi) i potreba za osjećajem postignuća (smisleni posao, ostvarenja), kvaliteta radnog života može pridonijeti ispunjavanju tih potreba ili ne. Dok navedene potrebe možemo ispuniti barem djelomično u radnom okruženju – ostajemo u poslovnom odnosu. Kada navedene potrebe ne možemo dovoljno ispuniti u radnom okruženju – biramo drugo okruženje u kojem ćemo te potrebe moći zadovoljiti. Ovaj način funkcioniranja imaju svi ljudi, neovisno o dobi, spolu, obrazovnom statusu.

Zadovoljavanje potrebe za socijalnim pripadanjem i prvenstveno potrebe za osjećajem postignuća, usko je vezano s angažiranošću zaposlenika i njihovim doprinosom organizaciji.

Ekonomska sigurnost predstavlja stabilan i dostatan novčani prihod (zarada radnika) kojim si radnik može priuštiti zadovoljavanje osnovnih fizioloških potreba (hrana, odjeća) i fizičku sigurnost („krov nad glavom“). Ekonomska sigurnost se odnosi i na psihološku sigurnost da će radnik imati (zadržati) posao ili, ako je potrebno, naći drugi posao.

Potreba za socijalnim pripadanjem odnosi se na ostvarivanje odnosa koji su važni za dobrobit pojedinca – količinom i kvalitetom. Ova potreba odnosi se na želju za interakcijom, povezanošću s različitim grupama ljudi, osjećajem pripadanja i osjećajem uzajamne brige.

Potreba za osjećajem postignuća odnosi se na osjećaj davanja doprinosa u okruženju u kojem se nalazimo, svrsishodan rad, mogućnost utjecaja na odluke i ishode, kao i osjećaj da okolina cijeni ono što dajemo. Svrsishodan rad omogućava osobi da bude kreativna u doprinosu i posljedično daje osjećaj korisnosti i postignuća. Na taj način osoba ima osjećaj da upravlja vlastitim životom i ostvaruje svoj puni potencijal.

Ukoliko radno okruženje omogućava zadovoljavanje ovih potreba, utoliko je osjećaj kvalitete radnog života veći i radnik je intrinzično motiviran i angažiran, to jest, daje veći, kvalitetniji i trajniji doprinos organizaciji.

Ako radno okruženje ne omogućava zadovoljavanje većine navedenih potreba, radnik u radnom odnosu ne daje ni približno svoj maksimum i dodatno ima tendenciju odlaska – kroz privremenu odsutnost (bolovanja), psihološku odsutnost (niska angažiranost) ili kroz napuštanje poslodavca.

Jedan od mogućih razloga za prijevremeni odlazak u mirovinu mogla bi biti kvaliteta radnoga života starijih zaposlenika. Nalazi nekih istraživanja<sup>4</sup> i iskustva pokazuju da su stariji radnici manje zadovoljni kvalitetom svojega radnog života, ekonomskom sigurnosti, osjećajem doprinosa, osjećajem pripadanja, svrhom, od mlađih radnika. Stoga koriste mogućnost i, ako im to ekonomski razlozi

---

<sup>4</sup> Galić Z., Parmač Kovačić M., Vehovec (2017). Quality of Working Life among 50+ Employees across the EU: A Double Jeopardy for Croatian Older Workers. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=317164](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=317164)

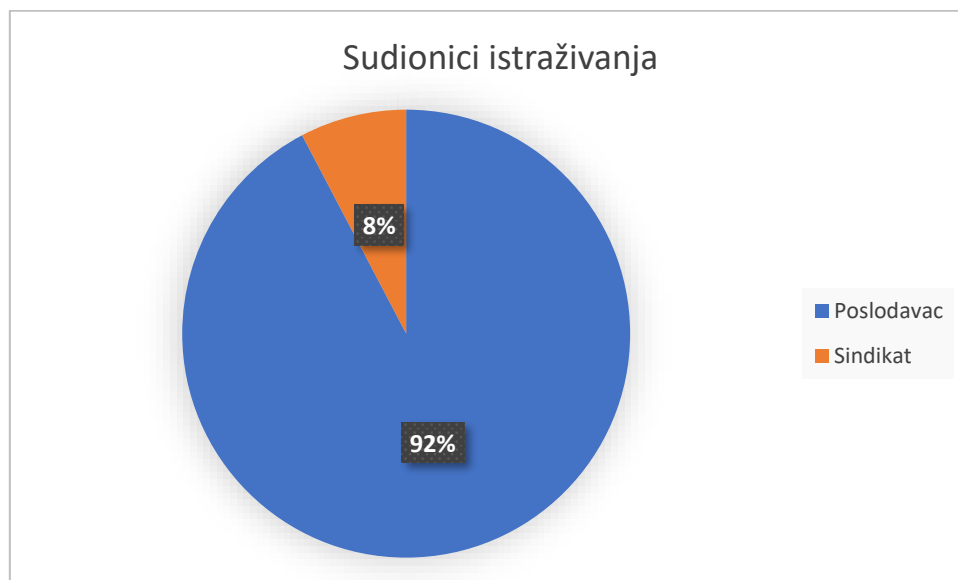
dozvoljavaju, to jest, ako imaju dovoljno financijskih sredstava, odlaze u mirovinu prije ispunjavanja uvjeta za punu starosnu mirovinu i traže zadovoljenje tih potreba negdje drugdje u društvu.

S druge strane, sami poslodavci često smatraju da radnici starije životne dobi manje doprinose uspješnosti organizacije od mlađih radnika i koriste trenutak stjecanja prvog uvjeta za mirovinu kao priliku za obnovu radne snage i/ili uštedu. Pri tome se često zanemaruje gubitak resursa znanja koji se tom prilikom događa.

### 3. NALAZI ISTRAŽIVANJA

#### 3.1. OSNOVNI PODACI O ISPITANICIMA/ SUDIONICIMA ISTRAŽIVANJA

Sudionici istraživanja bili su zaposlenici i/ili predstavnici poslodavaca i sindikata. Od svih sudionika istraživanja svega 8 % sudionika je iz sindikata.

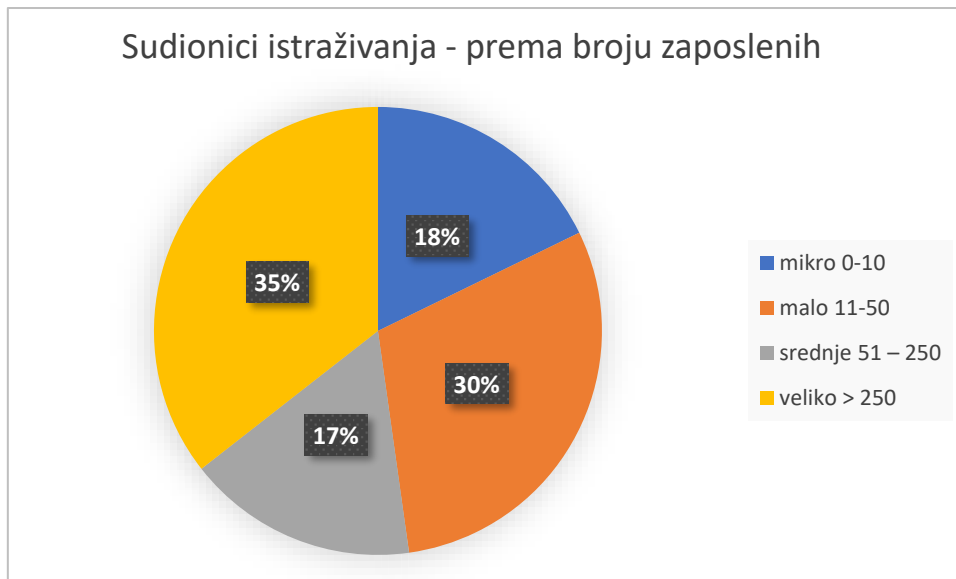


Slika 1: Prikaz sudionika istraživanja ovisno o vrsti organizacije iz koje dolaze.

Prema veličini poduzeća odnosno broju zaposlenika koji su zaposleni u organizaciji razlikujemo:

- Mikro poduzeća s 1 do 10 zaposlenika
- Mala poduzeća s 11 do 50 zaposlenika
- Srednja poduzeća s 51 do 250 zaposlenika
- Velika poduzeća s više od 250 zaposlenika

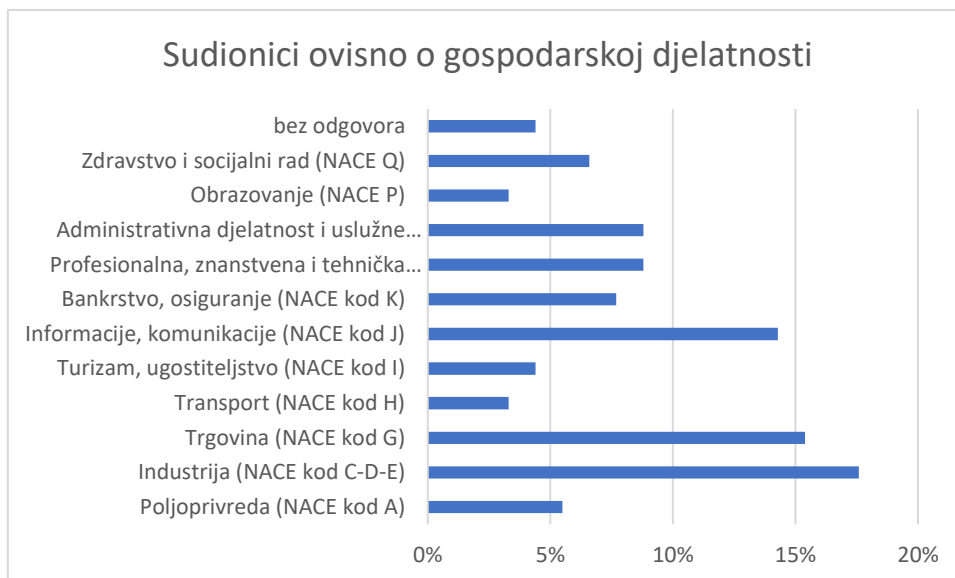
Najveći broj sudionika istraživanja dolazi iz velikih poduzeća – njih 35 %, zatim iz malih organizacija (30 %), dok iz mikro i srednjih organizacija dolazi tek nešto više od 15 % ispitanika.



Slika 2: Prikaz sudionika istraživanja prema broju zaposlenika u organizaciji u kojoj rade.

Sudionici istraživanja dolaze iz organizacija koje pripadaju različitim gospodarskim djelatnostima:

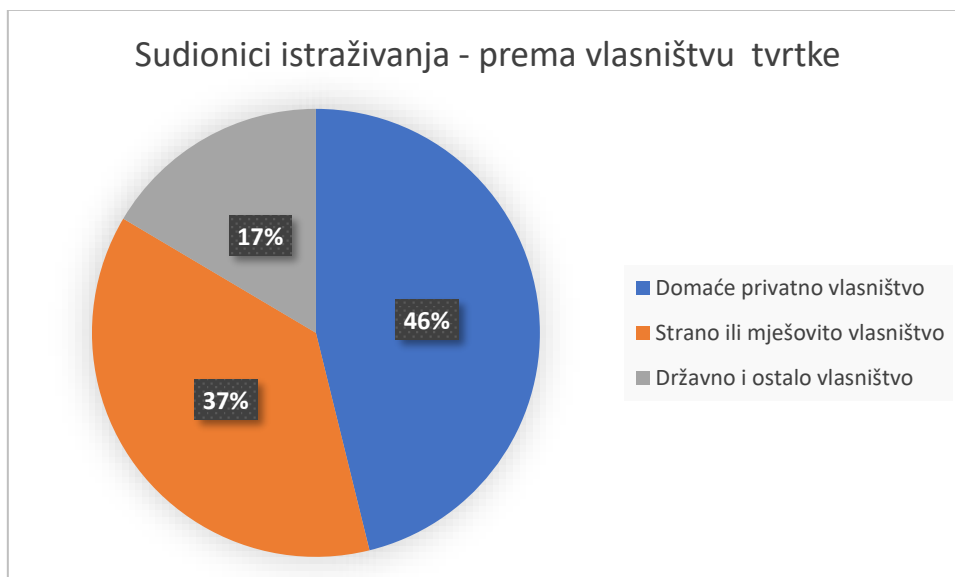
- Poljoprivreda (NACE kod A)
- Industrija (NACE kod C-D-E)
- Trgovina (NACE kod G)
- Transport (NACE kod H)
- Turizam, ugostiteljstvo (NACE kod I)
- Informacije, komunikacije (NACE kod J)
- Bankarstvo, osiguranje (NACE kod K)
- Profesionalna, znanstvena i tehnička aktivnost (NACE M)
- Administrativna djelatnost i uslužne aktivnosti (NACE N)
- Javna administracija i obrana (NACE O)
- Obrazovanje (NACE P)
- Zdravstvo i socijalni rad (NACE Q)



Slika 3: Prikaz % sudionika istraživanja prema gospodarskoj djelatnosti organizacije.

Prema vlasništvu organizacije sudionici istraživanja razvrstani su u tri kategorije:

- Domaće privatno vlasništvo
- Strano ili mješovito vlasništvo (domaće i strano)
- Državno i ostalo vlasništvo



Slika 4: Prikaz sudionika istraživanja prema vlasništvu tvrtke u kojoj rade.

### 3.2. GENERACIJSKI IZAZOVI

U upitniku je bilo navedeno 7 generacijskih izazova za koje nas je zanimala važnost svakog pojedinog za organizaciju iz koje ispitanici dolaze, odnosno koliki problem poduzeću predstavlja svaki pojedini od navedenih izazova. Opcije odgovora su bile kako slijedi:

- 1: *Uopće nemamo problema s time;*
- 2: *Imamo mali problem s time;*
- 3: *Imamo problema s time, ali se uspješno borimo s njima;*
- 4: *Uzrokuje nam ozbiljne probleme;*
- 5: *To nam stvara vrlo ozbiljne probleme.*

Generacijski izazovi bili su sljedeći:

- (1) *Lojalnost i motivacija mlađe generacije nije zadovoljavajuća; postoji snažna fluktuacija među mlađim zaposlenicima.*
- (2) *Mlađim generacijama atraktivnije su poslovne prilike u inozemstvu, nego građenje karijere u domovini.*
- (3) *Znanje koje posjeduju starije generacije ponekad je zastarjelo.*
- (4) *Starije generacije imaju otpor prema IKT rješenjima.*
- (5) *Različite generacije teško usvajaju radnu kulturu druge generacijske skupine.*
- (6) *Zdravstveno stanje starijih zaposlenika predstavlja razlog za zabrinutost.*
- (7) *Uprava nije fokusirana na korištenje potencijala starijih radnika, kao ni na suradnju različitih generacija na radnom mjestu.*

Svi ispitanici zajedno ocijenili su da im generacijski izazovi (1) i (2) predstavljaju najveći problem;

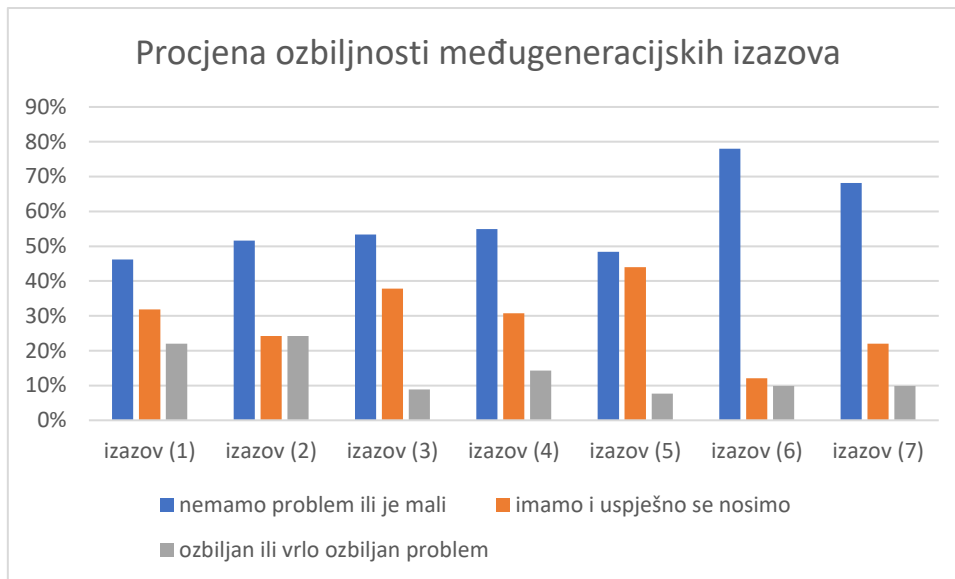
- (1) *Lojalnost i motivacija mlađe generacije nije zadovoljavajuća; postoji snažna fluktuacija među mlađim zaposlenicima. (22% ispitanika)*
- (2) *Mlađim generacijama atraktivnije su poslovne prilike u inozemstvu, nego građenje karijere u domovini. (24,2% ispitanika).*

S generacijskim izazovom (5) čak 92% organizacija ili nema problem ili se s njim uspješno nose:

- (5) *Različite generacije teško usvajaju radnu kulturu druge generacijske skupine.*

No gledajući općenito generacijske izazove najveći broj ispitanika je na upit o prisutnosti izazova odgovorio: *uopće nemamo problem s time* ili *imamo mali problem s time*.

Ako organizacije imaju problem s generacijskim izazovom onda je to izazov (2) *Mlađim generacijama atraktivnije su poslovne prilike u inozemstvu, nego građenje karijere u domovini*, ali taj izazov predstavlja problem za ukupno 44% ispitanika/organizacija od kojih se čak 50% njih s tim izazovom uspješno nosi.



Slika 5: Prikaz odgovora percepcije ozbiljnosti generacijskih izazova za organizacije iz kojih ispitanici dolaze.

Ispitali smo, kroz stupanj slaganja s tvrdnjom, potencijalnu važnost 4 aspekta suradnje različitih generacija (*Age managementa*) na radnom mjestu. Odgovori su izraženi kao skala od 1 do 5 pri čemu je 1 = apsolutno se ne slažem, a 5 = apsolutno se slažem.

*(1)Kompetencije različitih generacija međusobno se nadopunjuju.*

*(2)Prenošenje znanja između generacija je važno.*

*(3)Prisutnost različitih radnih kultura jača organizaciju.*

*(4)Moguće je dobro kombinirati komunikacijske prakse različitih generacija.*

Samo pet odgovora ispitanika je *(2)prenošenje znanja između generacija* i *(3)jačanje organizacije kroz prisutnost različitih kultura* označilo kao nebitne.

Najvažnijim aspektom *Age managementa* ispitanici smatraju *(2)prenošenje znanja između generacija*. Čak 95% ispitanika označilo je taj aspekt kao važan (procjene slaganja s važnošću 4 ili 5). Aspekti *(1)nadopunjavanje kompetencija različitih generacija* i *(3)jačanja organizacije kroz prisutnost različitih kultura* su sljedeći po važnosti i 82% ispitanika ih označava kao važne odnosno procjenom slaganja 4 ili 5.

Aspekt *(4)kombiniranje komunikacijskih praksi različitih generacija* ispitanici smatraju najmanje važnim od 4 navedena aspekta, ali ipak dovoljno važnim da ga preko 76% ispitanika označava kao važnog odnosno procjenom slaganja 4 ili 5.

Ispitanici koji dolaze iz organizacija u domaćem vlasništvu, za razliku od ispitanika iz organizacija u mješovitom vlasništvu i ostalih (državno i drugo vlasništvo), smatraju aspekt *Age managementa (3)jačanja organizacije kroz prisutnost različitih kultura* najmanje bitnim i svega 71% ispitanika ga označava kao važnog odnosno procjenom slaganja 4 ili 5.

Na pitanje o načinu upravljanja međugeneracijskim izazovima, odnosno *Age managementu* u organizaciji, ispitanici su mogli izabrati odgovor koji najbolje opisuje situaciju u organizaciji:

(1)*Taj se izazov još nije pojavio.*

(2)*Osiguravanje radne snage za kontinuirani rad marginalizirao je izazove povezane s među-generacijskim pitanjima.*

(3)*Cilj poslodavaca je zapošljavanje radne snage uglavnom iz redova srednje generacije, odnosno postoji tendencija izbjegavanja generacije mlađe od 25 i starije od 55 godina.*

(4)*Poslodavci ne traže pomoć od udruženja, preferiraju svoje među-generacijske probleme rješavati sami.*

(5)*Naša organizacija već ima program za izradu među-generacijske strategije.*

(6)*Kriteriji upravljanja različitim dobnim skupinama (tj. age management) već su obuhvaćeni kolektivnim ugovorom naše organizacije.*

Gotovo jedna trećina (33%) svih ispitanika navodi da njihove organizacije imaju veći izazov s nalaženjem radne snage na tržištu rada nego s međugeneracijskom suradnjom odnosno *Age managementom*.

Također gotovo jedna trećina ispitanika (33%) navodi da se u njihovim organizacijama izazovi *Age managementa* još nisu pojavili odnosno da izazovi međugeneracijske suradnje, iako su prisutni i važni, još nisu istaknuti.

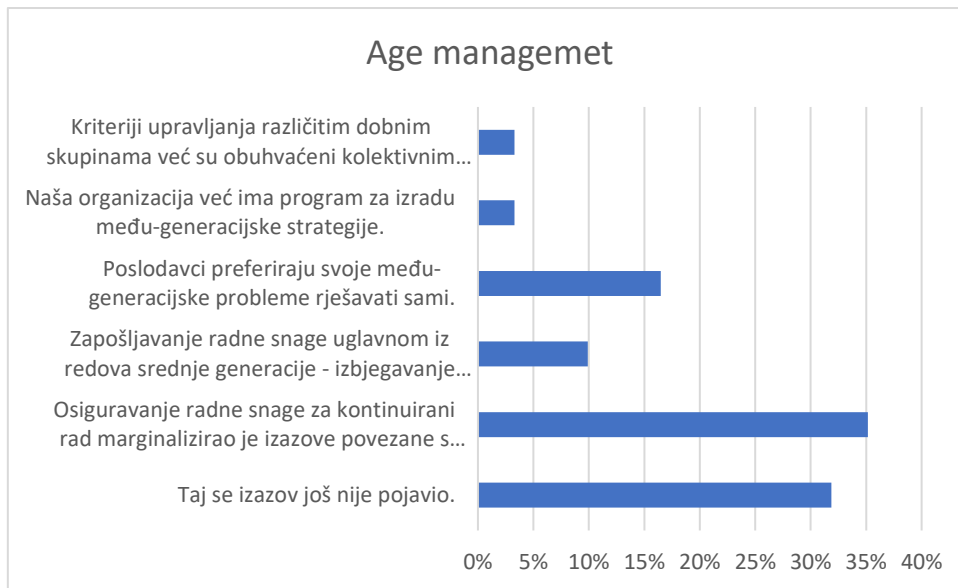
Ispitanici iz manjih poduzeća (od 11 do 50 zaposlenih) u nešto većom postotku (19%) od ispitanika iz mikro, srednjih i velikih poduzeća (manje od 9%) prijavljuju (3)*tendenciju zapošljavanja radne snage uglavnom iz redova srednje generacije*. Na osnovu ovih podataka opravdano je postaviti pitanje o razlozima zbog kojih poslodavci preferiraju zaposlenike srednje (primarne) radne dobi.

U mlade zaposlenike treba investirati vrijeme i novac kako bi bili kompetentni za samostalno preuzimanje poslova i zadataka; sa starijim zaposlenicima je izazov oko savladavanja novih tehnologija i dodatno motivacije i prilagodbe, no zaposlenici primarne radne dobi su „gotovi radnici“. Nužnost investiranja u razvoj zaposlenika primarne radne dobi je vrlo mala i oni mogu poslove i zadatke svoje struke preuzeti vrlo brzo. Izbjegavaju li poslodavci, biranjem zaposlenika primarne radne dobi, investiranje u razvoj zaposlenika? Ili imaju predrasude i smatraju da su zaposlenici primarne radne dobi produktivniji?

Ispitanici iz mikro i malih organizacija (od 1 do 50 zaposlenih) ne navode da njihove organizacije imaju programe za izradu strategije ili propisane kriterije *Age managementa*.

Preko 50% ispitanika iz mikro organizacija i preko 30% ispitanika iz velikih organizacija navodi da se među-generacijski izazovi kod njih još nisu pojavili.





Slika 6: Prikaz načina upravljanja među-generacijskim izazovima u organizacijama.

Gotovo jedna trećina (1/3) svih ispitanika navodi da njihove organizacije imaju veći izazov s nalaženjem radne snage na tržištu rada nego sa međugeneracijskom suradnjom.

Također gotovo jedna trećina ispitanika (1/3) navodi da se u njihovim organizacijama izazov s međugeneracijskom suradnjom još nije pojavio.

Ispitanici iz manjih poduzeća (od 11 do 50 zaposlenih) u nešto većom postotku (19%) od ispitanika iz mikro, srednjih i velikih poduzeća (manje od 9%) prijavljuju *tendenciju zapošljavanja radne snage uglavnom iz redova srednje generacije, to jest postoji tendencija izbjegavanja generacije mlađe od 25 i starije od 55 godina.*

Ispitanici iz mikro i malih organizacija (od 1 do 50 zaposlenih) ne navode da njihove organizacije imaju programe za izradu strategije ili propisane kriterije *age managementa*.

Preko 50% ispitanika iz mikro organizacija i preko 30% ispitanika iz velikih organizacija navodi da se međugeneracijski izazovi kod njih još nisu pojavili.

Na upit da li je organizacija već uključila ili planira uključiti sindikate i/ili druga predstavnička tijela radnika kao podršku upravljanju različitim dobnim skupinama preko 40 % svih ispitanika odgovorilo je da u njihovim organizacijama ne postoje aktivnosti vezane uz Age management.

(1) *Ne, jer u našoj organizaciji ne postoje aktivnosti upravljanja različitim dobnim skupinama.*

(2) *Ne, jer u našoj organizaciji nema sindikata.*

(3) *Ne još, ali planiramo to učiniti.*

(4) *Da, uključili smo sindikat/e.*

Preko 43% ispitanika čije organizacije spadaju pod mikro organizacije odgovorilo je da u njihovim organizacijama *ne postoje aktivnosti upravljanja različitim dobnim skupinama*, a isti odgovor je dalo i preko 50% ispitanika koji rade u velikim poduzećima.

Preko 60% ispitanika koji rade u malim i srednjim poduzećima odgovorilo je da u njihovim organizacijama *ne postoji sindikat* i da ih stoga niti ne mogu uključiti u Age management.

Od svih ispitanika njih 11% odgovorilo je da organizacije u kojima rade planiraju angažirati sindikate i/ili druga predstavnička tijela radnika kao podršku upravljanju različitim dobnim skupinama, dok je njih preko 8% odgovorilo da su već uključili sindikate u *Age management*.

Od onih koji su pokrenuli programe upravljanja različitim dobnim skupinama, kod njih je u većini slučajeva iste pokrenuo poslodavac.

U većini organizacija sindikati nemaju proaktivnu ulogu u izradi strategije suočavanja sa izazovima koje tržište rada nosi. Uloga sindikata je uobičajeno više reaktivna i usmjerena na negativne aspekte djelovanja poslodavca. Bilo bi korisno kada bi se sindikati uključili kao partner poslodavcu i u izradama strategija koje omogućavaju uspješnije suočavanje s izazovima tržišta rada i promjenama koje su sve češće i davali proaktivni doprinos ne samo u zahtjevima za prava radnika (prvenstveno materijalna) nego i u inicijativama za razvoj radnika, zadržavanje radnika, razvoj employer branda i privlačenje novih zaposlenika.

Zanimala nas je važnost elemenata upravljanja različitim dobnim skupinama kao što su:

*(1)Prilikom raspodjele zadataka, potrebno je uzeti u obzir sposobnosti, vještine i znanja zaposlenika, a ne njihovu dob.*

*(2)Mentor/trener iz redova starijih zaposlenika treba pozdraviti i upoznati mlađe kolege s njihovim radnim okruženjem, uključujući i načine na koji nabolje mogu ostvariti svoj potencijal*

*(3)Programi za prijenos znanja/vještina s mlađih zaposlenika na starije i obrnuto, uključujući informatičke, digitalne, transverzalne vještine, kao i vještine odnosa s klijentima*

*(4)Stvaranje „banke znanja“ kojom bi se obuhvatilo specifično znanje i profesionalne informacije razvijene unutar tvrtke, i njegovo prenošenje na nove zaposlenike*

*(5)Podizanje razine svijesti o važnosti pozitivnog odnosa prema različitim dobnim skupinama i promicanje dobne različitosti, uključujući razmatranje dobne ravnoteže u timovima.*

*(6)Osnivanje savjetodavnog tijela za prikupljanje i dijeljenje primjera najboljih praksi upravljanja različitim dobnim skupinama.*

*(7)Suradnja s obrazovnim institucijama, javnim službama i agencijama za zapošljavanje kako bi ih se potaknulo na prihvaćanje pristupa upravljanja različitim dobnim skupinama.*

Prvih pet elemenata u upravljanju različitim dobnim skupinama ocijenjeno je kao važno ili vrlo važno s preko 86 % odgovora.

Najvažnijim elementima u upravljanju različitim dobnim skupinama većina ispitanika, njih 96%, smatra: *(1)Prilikom raspodjele zadataka, potrebno je uzeti u obzir sposobnosti, vještine i znanja zaposlenika, a ne njihovu dob.*

Nadalje su po važnosti s 90% odgovora *važno* ili *vrlo važno* elementi: (2) *Mentor/trener iz redova starijih zaposlenika treba pozdraviti i upoznati mlađe kolege s njihovim radnim okruženjem, uključujući i načine na koji najbolje mogu ostvariti svoj potencijal* i (5) *Podizanje razine svijesti o važnosti pozitivnog odnosa prema različitim dobnim skupinama i promicanje dobne različitosti, uključujući razmatranje dobne ravnoteže u timovima*.

Najmanje važnim elementima upravljanja različitim dobnim skupinama ocijenjeni su elementi: (6) *Osnivanje savjetodavnog tijela za prikupljanje i dijeljenje primjera najboljih praksi upravljanja različitim dobnim skupinama* (svega 33% odgovora je iz kategorije *važno* ili *vrlo važno*) i element (7) *Suradnja s obrazovnim institucijama, javnim službama i agencijama za zapošljavanje kako bi ih se potaknulo na prihvaćanje pristupa upravljanja različitim dobnim skupinama* (svega 47% odgovora je iz kategorije *važno* ili *vrlo važno*).

Slijedom svega navedenog možemo reći da ispitanici smatraju da su važniji elementi za upravljanje različitim dobnim skupinama, oni koji se odnose na interne aktivnosti poslodavca i na koje poslodavac može direktno utjecati svojim aktivnostima i procesima. Elemente koji se odnose na vanjske suradnje i razmjenu iskustva i savjeta smatraju daleko manje bitnima.

Kako bi se pospješila zapošljivost radnika i povećao ljudski kapital organizacije, odnosno kompetencije u smislu znanja i vještina, poslodavci moraju podržati razvoj vještina i znanja radnika i cjeloživotno obrazovanje.

Generalno većina ispitanika smatra da njihova organizacija dovoljno podupire proces cjeloživotnog učenja.



Slika 7: Prikaz stava o podršci organizacije cjeloživotnom učenju.

No, moramo postaviti pitanje što točno konstrukcija „dovoljno podupire proces“ znači.

Organizacija može pružati potporu procesu cjeloživotnog učenja koje se događa van organizacije, ali veća podrška bi svakako bila da organizacije aktivno sudjeluju u organizaciji programa cjeloživotnog

učenja ili da, ne samo, omogućavaju radnicima pohađanje takvog programa već da ih i aktivno potiču i usmjeravaju prema istom.

Preko 80% organizacija obuhvaćenih ovim istraživanjem počelo je primjenjivati barem jedan od elemenata cjeloživotnog učenja.

Najveći broj organizacija primjenjuje element *(3) Motiviranje zaposlenika za usvajanjem novih tehnologija, s posebnim naglaskom na razvoj njihovih digitalnih kompetencija* cjeloživotnog učenja.

Preko 74% organizacija primjenjuje element *(1) Obuka zaposlenika svih dobnih skupina s ciljem održavanja i daljnjeg razvoja potrebnih znanja i vještina tijekom cijele karijere* i element *(4) Poslodavci bi trebali razmotriti aspekte upravljanja različitim dobnim skupinama pri osmišljavanju stručnog usavršavanja* cjeloživotnog učenja.

Element *(2) Promoviranja personaliziranih planova za razvoj karijere* primjenjuje najmanji broj organizacija – svega nešto više od 50%.

Organizacije u stranom ili miješanom vlasništvu imaju ujednačenu primjenu sva 4 elementa cjeloživotnog učenja (od 67% do 79%), dok organizacije u domaćem vlasništvu najmanje koriste element *(2) Promoviranja personaliziranih planova za razvoj karijere* (svega 40%).

Velike organizacije najviše koriste element *(4) Poslodavci bi trebali razmotriti aspekte upravljanja različitim dobnim skupinama pri osmišljavanju stručnog usavršavanja* – preko 80%, dok organizacije srednje veličine najviše koriste element cjeloživotnog učenja *(1) Obuka zaposlenika svih dobnih skupina s ciljem održavanja i daljnjeg razvoja potrebnih znanja i vještina tijekom cijele karijere* – čak 93%.

I male i mikro organizacije kao element cjeloživotnog učenja prvenstveno koriste *(3) Motiviranje zaposlenika za usvajanjem novih tehnologija, s posebnim naglaskom na razvoj njihovih digitalnih kompetencija* – preko 81%.

Elementi cjeloživotnog učenja:

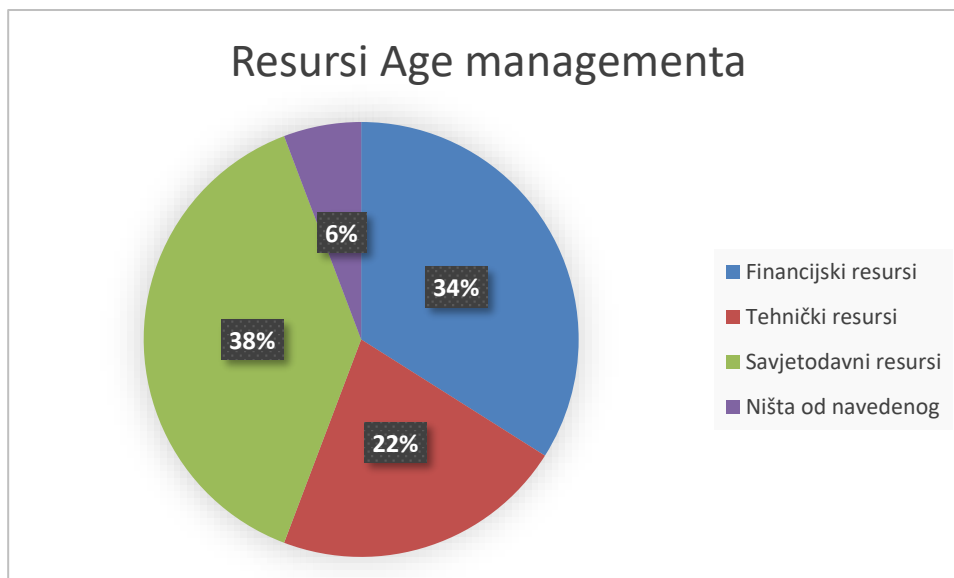
*(1) Obuka zaposlenika svih dobnih skupina s ciljem održavanja i daljnjeg razvoja potrebnih znanja i vještina tijekom cijele karijere.*

*(2) Promoviranje personaliziranih planova za razvoj karijere.*

*(3) Motiviranje zaposlenika za usvajanjem novih tehnologija, s posebnim naglaskom na razvoj njihovih digitalnih kompetencija.*

*(4) Poslodavci bi trebali razmotriti aspekte upravljanja različitim dobnim skupinama pri osmišljavanju stručnog usavršavanja.*

Najvažnijim resursima za upravljanje međugeneracijskim izazovima, i nacionalnim resursima i EU resursima, organizacije smatraju savjetodavne resurse. Nakon savjetodavnih resursa preferiraju financijske resurse, a tek zatim tehničke resurse. Svega 6% ispitanika smatraju da njihove organizacije ne trebaju ništa od navedenih resursa za savladavanje međugeneracijskih izazova i *Age management*.



Slika 8: Prikaz preferiranih resursa (nacionalnih i EU) od strane organizacija.

Većina ispitanika uključenih u istraživanje (njih 88%) izjasnilo se da njihove organizacije nemaju nikakvu posebnu inicijativu po pitanju upravljanja različitim dobnim skupinama, kao što su korporativne politike, kulture ili metodologije koje se mogu podijeliti kao primjer dobre prakse.

Možemo reći da većina organizacija Age managementu (upravljanju međugeneracijskom suradnjom i izazovima) pristupa na intuitivan i *ad hoc* način. Nastoje se snaći sa izazovom međugeneracijske suradnje u trenutku kad se pojavi, ali im taj izazov u ovom trenutku nije prioritet i nije glavni, pa stoga niti ne rade jako aktivno na izradi strategije Age managementa. Dobre prakse koje se spominju odnose se korporativne politike o raznolikosti koje neke kompanije u stranom vlasništvu imaju i na edukacijske programe.

## 4. PREPORUKE

U 2018 godini je na jednog umirovljenika bilo troje zaposlenih, dok će u 2050 godini to pasti na 2 zaposlene osobe na jednog umirovljenika<sup>5</sup>.

U kontekstu radne snage koja stari i održivosti mirovinskog i zdravstvenog sustava, jedino ispravno rješenje je produljenje zapošljivosti radnika starije dobi i njihov duži aktivni ostanak na tržištu rada.

Bitno pitanje je koje aspekte radnog života u organizacijama treba promijeniti i/ili prilagoditi da bi i stariji mogli nastaviti kvalitetno raditi i biti zadovoljni s radom?

Odluka o ostanku na tržištu rada najviše ovisi o razini kontrole koju ima pojedinac, tako da najveće šanse za dužim ostankom imaju oni koji mogu birati, oni boljeg obrazovanja, zdravlja i općenito socioekonomskog statusa. S druge strane, manje šanse za ostankom općenito imaju oni koji rade prvenstveno zbog loše financijske situacije, s tim da razina izbora, odnosno mogućnost ostanka ovisi i o svim navedenim čimbenicima koji utječu na tržište rada starijih radnika. U Republici Hrvatskoj je za

<sup>5</sup> Joint Employment Report 2020

59% ljudi, u dobi od 50 do 69 godina, glavni razlog za ostanak na tržištu rada bio nedostatan prihod.<sup>6</sup> Dakle, od tog malog broja ljudi koji ostaju na tržištu rada, većina radi iz financijskih razloga.

### **IZAZOV 1: Višegeneracijska radna snaga**

Različite generacije mogu se međusobno nadopunjavati u podjeli radnog vremena, znanja, iskustva, komunikacijskih praksi (pristupa, načina, znanja) kako bi osigurali rast i razvoj poslovanja.

Znanja i iskustva starijih zaposlenika predstavljaju vrijednu imovinu organizacije - kapital znanja. To je kapital za čiju nadoknadu kod radnika mlađe dobi treba uložiti znatna sredstva, i financijska i vrijeme, u edukaciju i razvoj.

RH je u usporedbi s ostalim zemljama članica EU među najlošijima po indeksu aktivnosti radne snage. Indeks aktivnosti za radnu populaciju 20 – 64 je 71,3 u odnosu na europskih 78,2, a posebno je loš indeks aktivnosti za populaciju 50 – 64 godine; 54,5 u odnosu na europski od 70,1.<sup>7</sup>

Mnogi poslodavci preferiraju zapošljavati radnike iz skupine primarne radne dobi (od 25 do 50 godina starosti) kako bi smanjili potrebu ulaganja u razvoj zaposlenika. Neulaganjem u razvoj zaposlenika, dugoročno dolazi do smanjenja kompetencija radne snage i na kraju kroz određeni broj godina do starije radne populacije koja nije u mogućnosti na nove izazove odgovoriti dovoljno brzo i ima *nedostatak* u potrebnim kompetencijama za aktivan ostanak na tržištu rada.

Uloga države, socijalnih partnera i poslodavaca morala bi biti poticanje i investiranje sredstava u razvoj kompetencija radne snage. Bez ulaganja u razvoj svih zaposlenika, a ne samo mladih, kontinuiramo dozvoljavamo da se kreira manje kompetentna populacija starijih zaposlenika.

ULOGA ZAPOSLENIKA ili uloga svake osobe koja uđe na tržište rada ne može i ne smije biti pasivna. Preuzimanje odgovornosti za vlastiti razvoj i kvalitetu radnog, i života općenito, trebao bi biti jedan od fokusa sustava obrazovanja, ali i društva općenito. Razvoj je pravo i obveza svake osobe; da radi na sebi, svojim sposobnostima, znanjima i vještinama kako bi se u svakom trenutku mogla nositi s promjenama koje donosi razvoj tehnologije i okruženja.

ULOGA MENADŽERA je dvojaka. S jedne strane odgovoran je za razvoj vlastitih vještina i samoga sebe, posebno vještina upravljanja ljudima, s naglaskom na coaching vještine za motivaciju, razvoj i davanje feedbacka, kako bi mogao odgovoriti na sve izazove upravljanja zaposlenicima različitih generacija, procesima i izazovima koje dinamično okruženje stavlja pred njega. S druge strane odgovoran je za razvoj drugih – da ih prepoznaje, potiče i motivira kako bi bili angažirani i dali najbolje od sebe. Ključan je balans u upravljanju samim sobom (*self-leadership*) i upravljanju drugima.

---

<sup>6</sup> Pološki Vokić N. i Gregurić L. (2011). Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi – model djelotvornog upravljanja u hrvatskim organizacijama. Rev. soc. polit., god. 18, br. 2, str. 149-174

<sup>7</sup> Tomić I., Rubil I., Nestić D., Stubbs (2019). The Employment and social situation in Croatia, Study Requested by the EMPL committee, pg.10

ULOGA LJUDSKIH RESURSA je prvenstveno prepoznavanje očekivanja svih dionika i partnerska podrška u oblikovanju tih očekivanja na način da se sve strane međusobno razumiju: mlađi i stariji zaposlenici, menadžeri i izvršitelji, proizvodnja i kreativci, sindikati i uprava. Dodatno je ključno razviti procese i sustave upravljanja karijerom zaposlenika svih dobnih skupina kako bi se svim dionicima omogućilo davanje kvalitetnog doprinosa.

ULOGA POSLODAVCA u razvoju zaposlenika mora biti aktivna da bi bila dugoročno učinkovita. Uvažavanje potreba i očekivanja, kao i različitosti svih dionika procesa i tržišta rada jedini je put do održivosti kako same organizacije, tako i društva općenito.

ULOGA SOCIJALNIH PARTNERA je u afirmativnom doprinosu kroz promociju koncepata koji pridonose partnerstvu poslodavaca i zaposlenika u svrhu dugoročne održivosti. Promicanjem pozitivnih aktivnosti i usmjeravanjem na primjere dobrih praksi njihova uloga u društvu može biti i veća.

ULOGA DRŽAVE. Iznimno je mali udio ljudi koji rade u djelomičnom radnom vremenu te iznimno nizak udio starijih samozaposlenih, iz čega možemo zaključiti da tržište rada nije prilagođeno potrebama starijih radnika. Već su neke mjere napravljene po pitanju zapošljavanja umirovljenika i nakon odlaska u mirovinu. Može li se dodatnim financijskim olakšicama za poslodavce još više potaknuti zapošljavanje umirovljenika na djelomično radno vrijeme ili možda ostanak starijih zaposlenika u nepunom radnom vremenu do ostvarenja prava na punu starosnu mirovinu? Razne mogućnosti postoje, ali je sigurno da državu pravi posao po pitanju kvalitetnog produženja radnog vijeka zaposlenika i postizanja održivosti mirovinskog sustava - tek čeka.

Jedno od pitanja je i kako zadržati starije zaposlenike da ostanu kvalitetno raditi i da istovremeno dobro rade s mladima?

Mlađe generacije zaposlenika žele puno brže naučiti raditi i što prije doći u poziciju samostalnog rada, davanja doprinosa i ostvarenja karijere. Nestrpljivi su, generalno gledajući, i spremno mijenjaju ono što im ne odgovara (i organizacije i poslove i lokacije). Ako njihova očekivanja nisu ispunjena – idu dalje. Poslodavci od njih žele dobiti kvalitetu što prije, prije nego odu i stoga je kombinacija mlađih i starijih generacija – prilika. Stariji zaposlenici mogu svoja znanja, koja su strpljivo stjecali godinama, prenijeti mlađim generacijama – podučiti ih i *ponuditi* im gotove koncepte.

## **IZAZOV 2: Upravljanje radnom snagom koja stari**

Planiranje radne snage, kratkoročno i dugoročno, jedna je od ključnih kompetencija organizacije za budućnost i opstanak. Osigurati dovoljno kompetentnih radnika osnovni je preduvjet postignuća rezultata. U radnoj populaciji koja stari treba svim generacijama osigurati da daju svoj doprinos i osjećaju se angažirano. Novi načini organizacije posla i rada su neizbježni.

Da bi uspješno upravljali radnom snagom koja stari i obuhvaća više različitih generacije s njihovim jedinstvenim potrebama, menadžeri se nužno moraju educirati i također raditi na svojim vještinama upravljanja ljudima. Sada više nego ikada te vještine su ključne. Motiviranje ljudi, delegiranje na smislen i svrsishodan način, otpuštanje kontrole, davanja povjerenja i odgovornosti, upravljanje različitostima, razumijevanje tuđih perspektiva, davanje kvalitetnog feedbacka, upotreba coaching vještina, samo su neke od soft vještina, relacijskih, emocionalnih i komunikacijskih, nužnih za upravljanje različitim generacijama.

Možemo reći da su osnovne pretpostavke *age managementa*:

- Odgovarajuća edukacija menadžera po pitanju vještina upravljanja ljudima i coaching vještina
- Odgovarajuća edukacija starije populacije vezano za razvoj vještina i usvajanje znanja koja im trebaju za dulji kvalitetni ostanak na tržištu rada, digitalne vještine<sup>8</sup>, komunikacijske vještine.
- Odgovarajuća edukacija mlađih generacija po pitanju uvažavanja različitosti i komunikacijskih vještina
- Uspostava sustava upravljanja karijerom zaposlenika svih dobnih skupina

Upravljanje karijerom zaposlenika i starijih dobnih skupina – omogućavanje da rade i dalje na izazovnim poslovima i zadacima, kao što su novi zadatci, mentorstvo, kreiranje edukacijskih programa i da barem horizontalno razvijaju karijeru. Ostati predugo na jednom mjestu ili istim poslovima ne odgovara svima. Naime, predugo ostajanje na jednom radnom mjestu smanjuje entuzijazam i kreativnost u obavljanju posla, stoga organizacije moraju fleksibilizirati načine organizacije posla i brže odgovarati na zahtjeve za promjenom.

Za starije zaposlenike postoje mnoge mogućnosti za doprinos, samo ako organizacije imaju volje i sluha. Neki od načina davanja vrijednosti i značaja radu zaposlenika starije dobi su:

- **Mentorski sustav** koji podrazumijeva prenošenje znanja od strane mentora na mentoriranog na sustavan način, koji se prati od strane organizacije kroz duži vremenski period (3 mjeseca do godinu dana). Znanja koja mentor pri tome prenosi nisu isključivo stručna ili tehnička, već i znanja o načinima rada i komunikacije, spoznaje vezane uz organizacijske vrijednosti i kulturu, odnos s ljudima u organizacijskom okruženju. Mentorski sustav ima trostruko pozitivan utjecaj: i za mentora i za mentoriranog i za organizaciju. Organizacija na taj način osigurava da se znanje prenosi i da se prenosi učinkovito, mentorirani ima priliku brže učiti i razvijati se, a mentor kroz prijenos znanja dobiva osjećaj svrsishodnosti posla koji radi, doprinosu i posljedično razlog za aktivan ostanak u organizaciji i radnom odnosu<sup>9</sup>. Najkvalitetnije učenje je učenje koje se odvija na poslu – izravno u radnom okruženju. Takvo učenje je puno kvalitetnije, smislenije i samom zaposleniku zanimljivije.
- **Edukacija i trenerski rad** koji podrazumijeva prenošenje specifičnih znanja na druge osobe. Treniranje i edukacija mlađih generacija donosi više koristi za sve dionike procesa: mladi uče na ubrzani način i u skladu sa svojim očekivanjima i ambicijama ranije postaju punopravni član poslovnog okruženja i daju svoj puni doprinos, organizacija skraćuje vrijeme uvođenja u posao novozaposlenih, a trener se osjeća korisno i psihološki kvalitetno.
- **Rad na „starim“ sustavima i tehnologijama** i njihovo održavanje jedno je od područja na kojem stariji zaposlenici mogu dati doprinos. Rad sa starijim tehnologijama koje polako *odlaze*, ali još uvijek se na njima radi, mlađim zaposlenicima nije interesantan. Dodatno te tehnologije možda više nisu niti dostupne u redovitom ili dodatnom obrazovanju, a stariji zaposlenici njima uspješno barataju. Naime, stariji zaposlenici često nisu niti zainteresirani za

---

<sup>8</sup> Joint Employment Report 2020

<sup>9</sup> Pološki Vokić N. i Gregurić L. (2011). Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi – model djelotvornog upravljanja u hrvatskim organizacijama. Rev. soc. polit., god. 18, br. 2, str. 149-174



učenje novih tehnologija; obeshrabreni su brzim promjenama u tehnologijama, a dodatno niti njihova krivulja učenja više nije u usponu. Iako se tehnologije brzo mijenjaju, implementacija istih ne slijedi taj tempo, tako da uvijek postoji potreba za „održavanjem neke stare tehnologije“, koja mladim zaposlenicima nije interesantna, a poslodavcima se ne isplati ulagati u edukaciju mladih za istu. Općenito su mlađi zaposlenici danas (generacija Y) orijentirani na savladavanje što više novog, a stariji na kvalitetno savladavanje već poznatog.

- **Fleksibilno radno vrijeme** bi pomoglo kod produženja radnog vijeka i kombiniranja raznih generacija u radnom okruženju. Omogućavanje starijim radnicima da rade djelomično radno vrijeme pripomoglo bi njihovom osjećaju sigurnosti, kako ekonomske tako i financijske, a tvrtkama omogućilo lakši transfer znanja i poslova na druge zaposlenike.

### **IZAZOV 3: Cjeloživotno učenje**

Danas je jedan od preduvjeta za uspjeh i kompetitivnu prednost - imati radnu snagu koja može odgovoriti na izazove današnjice, ali još više na izazove sutrašnjice.

Kontinuirana edukacija povećava zapošljivost i omogućava bolje prilike i zaposlenicima i organizacijama. Osnovna pretpostavka za kontinuiranu edukaciju (cjeloživotno učenje) je interes pojedinca i/ili poslodavca za ulaganjem u ljudske potencijale te posljedično tome za dužim ostankom ili zadržavanjem radnika na tržištu rada.

Ključne vještine potrebne za konkurentnost na tržištu radne snage budućnosti su:

*Smjelost – za izlazak iz zone ugone, hrabrost za preuzimanje rizika*

*Agilnost – da brzo i s lakoćom odgovaramo na sve izazove koji se nađu pred nama*

*Suradnja – biti sposoban raditi s drugima i kroz zajednički/timski rad postizati rezultate*

*Inovativnost – otvorenost i aktivno poticanje novih ideja - naprednih i originalnih*

Da bismo osigurali zaposlenicima navedene kompetencije nužno ih je već pri ulasku na tržište rada i u organizaciju uključiti u programe cjeloživotnog učenja, kako bi stekli naviku rada na vlastitom razvoju. Istu ovu pretpostavku korisno je primijeniti i na trenutnu radnu snagu. Mladima za aktivni ulazak na tržište rada trebaju vještine odnosno iskustvo, a to iskustvo mogu lakše i kvalitetnije dobiti kroz program rada sa starijim zaposlenicima – mentorski i trenerski sustavi, pripravništvo.

U svim sektorima poslovanja vještine se mijenjaju, a u nekima su zahtjevi za promjenom prisutni na dnevnoj bazi. U skladu s tim i odgovaranje na iste mora biti adekvatno. Da bi se moglo uspješno odgovarati na nove i nove izazove koje donosi razvoj tehnologije, promjene u okruženju - kontinuirano obrazovanje, cjeloživotno učenje je nužno. Kultura ulaganja u ljudske potencijale i rad na razvoju karijere zaposlenika, osobito onih koji spadaju u skupinu starijih, u Hrvatskoj je još uvijek slabo razvijena (Hrvatska je jedna od zemalja EU s najnižim udjelom odraslih u edukaciji i treningu<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Joint Employment Report 2020, European Commission,

Bilo bi korisno da se kroz savjetovanje, ali i neke druge konkretne ekonomske i financijske mjere potiče ulaganje u edukaciju, posebno u edukaciju starijih skupina radnika.

Programi cjeloživotnog učenja i podrška istima imaju tri međusobno zavisne dimenzije: interno – eksterno, otpor – podrška i aktivno – pasivno.

		OTPOR		PODRŠKA	
		AKTIVAN	PASIVAN	PASIVNA	AKTIVNA
CJELOŽIVOTNO UČENJE	INTERNI PROGRAMI	<i>menadžment marginalizira važnost programa</i>	<i>menadžment ne spominje uključivanje u program</i>	<i>interni program je "tamo neki projekt"</i>	<i>benefiti za sudjelovanje (nematerijalni i psihološki)</i>
	EKSTERNI PROGRAMI	<i>sustav je negativan prema programima</i>	<i>sustav ne čini ništa (ignorira)</i>	<i>odobravanje na upit radnika</i>	<i>poticanje radnika da sudjeluju (materijalno i/ili nematerijalno)</i>

Slika 9: Prikaz elemenata angažiranosti organizacije za cjeloživotno učenje.

Najkvalitetnija podrška organizacije programima cjeloživotnog učenja bila bi organizacija internih programa i poticanje zaposlenika na sudjelovanje kroz aktivnu podršku. Drugim riječima da bi podrška sudjelovanju radnika u programima bila internalizirana mora biti aktivna i učinkovita, podržana različitim beneficijama, kao što su primjerice plaćeni dopust za edukaciju, podrška na radnom mjestu u primjeni stečenih znanja, proslava završetka programa i slično.

Možda organizacije danas i omogućavaju svim zaposlenicima cjeloživotno učenje, ali ostaje pitanje koliko su zaposlenici, posebno radnici starije životne dobi, otvoreni i prijemčljivi za to učenje. S jedne strane potrebno je da organizacije aktivnije potiču radnike na edukacije. S druge strane organizacijama to nije u interesu jer edukacije koštaju.

Posebno ako uzmemo u obzir da danas, kad je ekonomski rast usporen i kada su tvrtke, ovisno o sektoru u kojem djeluju, više ili manje pogođene krizom. Općenito je poznato da u krizi organizacije prvo smanjuju budžete za edukaciju i dodatne beneficije. Budžet edukacije je direktno povezan s mogućnostima cjeloživotnog učenja. Trebalo bi osvijestiti činjenicu da je ulaganje u edukacije investicija, a ne trošak.

Online edukacije imaju ubrzani rast zastupljenosti u EU i sve su popularnije, a posebice zahvaljujući krizi uzrokovanj virusom COVID-19. Dodatno su financijski povoljnije od edukacija u živo. Nema opravdanog razloga da ih i zaposlenici starije dobi ne bi koristili. Averzija koja možda postoji prema online edukacijama je samo opravdanje. I kad se otpor jednom prevlada nema razloga da online edukacije ne postanu dio cjeloživotnog učenja i za stariju radnu populaciju. Za pohađanje online edukacija nužno je savladati osnovne digitalne vještine, što može omogućiti i sam poslodavac, ali se može organizirati i od strane socijalnih partnera i države.

Veliki poslodavci vjerojatno imaju veće mogućnosti osigurati financijska sredstva za ulaganje u digitalne vještine zaposlenika, dok si manji poslodavci to teže mogu priuštiti. I to je vjerojatno jedan od razloga zašto je kod manjih poslodavaca veća *potražnja* za digitalno vještim zaposlenicima što automatski uzrokuje i manju mogućnost starije populacije za dobivanje posla.

Aktivno upućivanje starije radne populacije na edukacijske mogućnosti koje imaju u okruženju, može dodatno povećati broj osoba koje sudjeluju u učenju i razvoju<sup>11</sup> i posljedično dovesti do porasta vještina, osobnog zadovoljstva i dužeg ostanka u radno aktivnoj ulozi.

Kako bi se dobro snašli u ulozi mentora i trenera, starijoj radnoj populaciji bilo bi korisno omogućiti razvoj, kroz trening, mentoring i coaching trenerskih i mentorskih vještina, kao i vještina prijenosa znanja.

Za podizanje razine osobnog razvoja kroz cjeloživotno učenje, možda se mogu uvesti edukacijske kvote u smislu da svaki stanovnik RH treba imati određeni broj sati edukacije godišnje. Dodatno se može kroz različite nacionalne programe omogućiti besplatni treninzi i radionice kroz koje se uz investiranje prvenstveno vlastitog vremena i energije mogu zadovoljiti očekivani minimumi.

Programe se može osmisliti na način da potiču razvoj onih vještina koje su najslabije razvijene kod starije populacije – prijenos znanja, rad s mladim ljudima, digitalne vještine, mentorstvo. Na početku se može krenuti s razvojem vještina koje se identificiraju kroz pilot projekt u nekoj većoj organizaciji, a s vremenom se mogu napraviti programi procjene razvijenosti vještina (tzv. assessment centri) čiji ishod bi se dalje koristio u kreiranju daljnjih edukacija, radionica, seminara.

Moguće bi bilo poslodavce i financijski, kroz olakšice, potaknuti da ulažu u edukaciju i razvoj starijih zaposlenika; kroz propisivanje određenog broja radnih sati koje zaposlenik mora provesti u procesu edukacije.

Kako se zahtjevi za novim vještinama na tržištu rada, uslijed razvoja novih tehnologija, sve češće mijenjaju, dolazi posljedično do sve većeg jaza u vještinama koje postoje na tržištu rada i koje se traže. I stoga je cjeloživotno učenje nužnost, a ne opcija.

Cjeloživotno učenje i usvajanje novih vještina treba postati navika i praksa za radnike svih generacija. Ulaganje u razvoj ne bi trebalo biti rezervirano samo za mlađe dobne skupine radnika.

## 5. ZAKLJUČAK

Pregledom rezultata istraživanja moglo bi se zaključiti da najveći broj organizacija ili nema problema s generacijskim izazovima ili se uspješno nose s njima ili u ovom trenutku zbog izazova s pronalaženjem radne snage – ovom izazovu nisu pridavali dovoljno pažnje. Svakako treba napomenuti da izazov regrutacije zaposlenika nije neovisan o izazovu upravljanja starijim zaposlenicima. Na neki način ti izazovi su na istoj liniji, jer se radi o istom tržištu rada.

---

<sup>11</sup> Tomić I., Rubil I., Nestić D., Stubbs (2019). The Employment and social situation in Croatia, Study Requested by the EMPL committee

Okretanjem orijentacije od mladih, kojih nema dovoljno zbog emigracije, prema starijima, a preusmjeravanjem resursa, vremena i novca, s regrutacije na edukaciju – dio izazova se svakako može riješiti.

Možemo zaključiti da su svi aspekti *age managementa* važni, a kao najvažniji aspekt je istaknuto *prenošenje znanja između generacija*.

Potrebu za izradom strategije ili propisane kriterije *age managementa* navode prvenstveno ispitanici iz srednjih i velikih organizacija (više od 51 zaposlenih), što je i za očekivati. Mala i mikro poduzeća najčešće nemaju kolektivne ugovore i/ili programe za izradu strategije za suočavanje s različitim izazovima tržišta, pa tako i *Age managementom*.

Sustavne aktivnosti za upravljanje izazovom *age managementa* u organizacijama, u ovom trenutku ne postoje.

Poslodavci su u upravljanju različitim dobnim skupinama skloniji usmjeriti se na elemente kojima mogu sami upravljati i koje mogu sami kreirati. Osnivanje savjetodavnih tijela i razmjenu znanja s institucijama i agencijama smatraju manje bitnom i manje učinkovitim.

Najveći broj ispitanika po pitanju elemenata cjeloživotnog učenja koje koriste u organizacijama, kaže da su to mjere motiviranja i obuke zaposlenika da uče nova znanja, vještine i nove tehnologije (s naglaskom na digitalne tehnologije).

Možemo reći da većina organizacija *age managementu* tj. upravljanju međugeneracijskom suradnjom i izazovima) pristupa na intuitivan i *ad hoc* način.

Međugeneracijska suradnja ima puno prednosti koje su do sada bile zanemarivane. Jedna od glavnih prednosti je svakako kombinacija mlađih i starijih zaposlenika pri čemu mlađi zaposlenici u radnu okolinu unose energiju, inovativnost, opušten pristup i veliku dozu fleksibilnosti, dok zaposlenici starije životne dobi donose znanje, iskustvo, stabilnost i nešto sistematičniji pristup i radu i učenju. Kombinacija karakteristika jednih i drugih je dobitna kombinacija. Poslodavci koji to prepoznaju i nađu način za uskladiti očekivanja jednih i drugih osigurat će si dugoročni potencijal za uspjeh.

Ključ toga je razvoj i učenje – učenje o sebi, učenje o organizaciji, učenje o zaposlenicima, učenje o promjenama, učenje o odgovorima na promjene i učenje o okruženju. Dakle, cjeloživotno učenje.

Cjeloživotno učenje i pristup cjeloživotnom razvoju možemo smatrati navikom. Navika je ponašanje koje se uči, usvaja. U skladu s time i naviku rada na vlastitom razvoju se može steći/usvojiti – i zaposlenici i organizacije i društvo.

Svakako u tome učenju i razvoju treba postupati planski i sustavno.

Promatrano sa stručne strane upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, *age management* je sustavniji i učinkovitiji ako organizacija:

- planira svoje potrebe za ljudima u skladu s kretanjima na tržištu rada,
- ima jasne opise poslova, poslovnih uloga i zahtjeva koje poslovi stavljaju pred izvršitelje,
- ima formalizirano i sustavno praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti,
- ima sustav dodatnog obrazovanja i razvoja koji je usklađen s organizacijskim potrebama,
- predviđa i potiče internu mobilnosti i spremno uvodi promjene u radnim ulogama (mentori, treneri...)

- aktivno radi na osposobljavanju stručnjaka ljudskih potencijala i menadžmenta u području poznavanja obilježja zaposlenika starije životne dobi

Kontinuirano ulaganje u razvoj zaposlenika svih dobnih skupina osnovni je preduvjet za dugoročni razvoj kompetentne radne snage kroz cijeli radni vijek/zaposlenje.

Kontinuirano ulaganje u razvoj zaposlenika, osim dizanja nivoa razvijenosti kompetencija, daje i dodatnu psihološku vrijednost radnom odnosu (smisao, svrha, vrijednost).

Država, socijalni partneri i poslodavci, ali i zaposlenici, svi imaju ključnu i aktivnu ulogu u tome kroz dodavanje vrijednosti onome što rade.