

# Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi – model djelotvornog upravljanja u hrvatskim organizacijama

NINA POLOŠKI VOKIĆ\*

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

LANA GRGURIĆ

Zagrebačka banka d.d.

Zagreb, Hrvatska

Prethodno priopćenje

UDK: 331.105-057.16-053.9(497.5)

doi: 10.3935/rsp.v18i2.1006

Primljeno: ožujak 2011.

*Starenje stanovništva jedan je od demografskih procesa koji obilježava suvremeno društvo, zbog čega je potrebno, kako na razini nacija tako i organizacija, prepoznati važnost upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, dakle važnost skrbi o njima i osnaživanja njihovog doprinosa stvaranju dodatne vrijednosti. U radu je problematiki upravljanja zaposlenicima starije životne dobi pristupljeno i teorijski i empirijski. U teorijskom dijelu rada određen je pojam upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, objašnjeni su poticaji za upravljanje zaposlenicima starije životne dobi, sudionici i aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi te čimbenici povezani s odlukom o prijevremenom umirovljenju. Empirijski dio rada prikazuje rezultate istraživanja čimbenika prijevremenog umirovljenja provedenog na uzorku od 182 zaposlenika starije životne dobi. Na kraju rada, na temelju kako teorijskih tako i empirijskih nalaza, predlaže se model za djelotvorno upravljanje zaposlenicima starije životne dobi u hrvatskim organizacijama.*

**Ključne riječi:** zaposlenici starije životne dobi, upravljanje zaposlenicima starije životne dobi, čimbenici prijevremenog umirovljenja, Hrvatska.

## UVOD

Prema podacima Ujedinjenih naroda (2009.) broj osoba starijih od 60 godina u svijetu u 2000. godini utrostručio se u odnosu na 1950. godinu. Godine 1950. osoba te dobi bilo je u svjetskoj populaciji 8%, 2009. godine 11%, a očekuje se da će 2050. godine u svijetu biti 22% osoba starijih od

60 godina (UN, 2009.). Izuzev 18 zemalja koje su Ujedinjeni narodi nazvali »demografskim iznimkama« (engl. *demographic outliers*), proces starenja stanovništva događa se u svakoj zemlji i regiji svijeta (UN, 2005.). Produljenje životnog vijeka, jedno od najvećih dostignuća 20. stoljeća, zajedno s padom stope nataliteta, dovelo je do toga da u industrijaliziranim zemljama,

---

\* Nina Pološki Vokić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu / Faculty of Economics, University of Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Hrvatska / Croatia, npoloski@efzg.hr

posebice u Europi<sup>1</sup>, pa tako i u Hrvatskoj<sup>2</sup>, udio osoba starije dobi u ukupnoj populaciji raste brže nego udio bilo koje druge dobne skupine, odnosno da su zaposlenici s 55 i više godina najbrže rastuća skupina radne snage (Dychtwald, Erickson i Morison, 2006.; Leibold i Voelpel, 2006.; UN, 2009.).

Starenje stanovništva, i zbog toga starenje radne snage, je, prema mišljenju stručnjaka iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, jedan od globalnih megatrendova koji trenutno imaju najveći utjecaj na globalno tržište rada (SHRM, 2005.) i fenomen s kojim se susreće većina poslodavaca u svijetu. Nakon više desetljeća promoviranja mladosti u poslovnom svijetu, masovnih otpuštanja i prijevremenih umirovljenja zaposlenika starijih od 50 godina,<sup>3</sup> te zbog sve veće opterećenosti radno-aktivnog stanovništva, poslodavci su suočeni s potrebom zadržavanja starijih zaposlenika odnosno njihovih znanja, vještina te posebice iskustva. Kako bi se osigurao održiv socijalni i ekonomski razvoj, vlade, predstavnici zaposlenika i poslodavci moraju zajedno raditi na tome da zaposlenici starije životne dobi ostaju dulje u produktivnom radnom odnosu. Naime, starenje stanovništva utječe na stupanj aktivnosti ukupnog stanovništva, dakle smanjenje broja stanovnika u radnoj dobi, što ukazuje na to da će stanovništvo između 50 i 75 godina postati važan resurs razvoja. Drugim riječima, »promjena u učešću starijih radnika u zaposlenosti za razdoblje 2007.-2060. pokazuje da bi za

raspoloživu radnu snagu stariji radnici mogli predstavljati značajan rezervoar rada« (Vehovec, 2009.:24), odnosno da će u novim »demografskim okolnostima starenja radne snage u 21. stoljeću kohorta starijih radnika postati vrijedan i neophodan kapital radne populacije« (Vehovec, 2009.:24).

Unatoč dugogodišnjim upozorenjima vezanima uz promjenu demografske slike radne snage, mnoge organizacije tek sada spoznaju da bi njihove dugoročne strategije rasta mogle biti ugrožene nedostatkom raspoloživih talenata, izazvanog s jedne strane gubljenjem specifičnih znanja eksperata koji se umirovljuju, te s druge strane smanjenim brojem radno sposobnih ljudi. Iz toga proizlazi da organizacije ne mogu dopustiti umirovljenje većeg broja radnika starijih od 50 godina a da se ne suoče s potencijalnim problemom nedostatka radne snage ili znanja (AARP, 2005.). Mnoge su zemlje i organizacije u takvom okruženju prepoznale vrijednost svojih kvalitetnih zaposlenika starije životne dobi i važnost njihovog zadržavanja, skrbi o njima i osnaživanja njihovog doprinosa stvaranju dodatne vrijednosti. S druge strane, na sreću, mnogi zaposlenici starije dobi žele nastaviti raditi.

Upravo iz navedenih razloga u proteklih se nekoliko godina usmjerenost Europske unije promijenila s prevencije dobne diskriminacije prema mobilizaciji starije radne snage (CEC, 2004.). Na sastancima na vrhu europski lideri definirali su dva cilja kojima se potiču zemlje članice da se

<sup>1</sup> Europa je trenutno područje s najvećim udjelom starijih zaposlenika te se predviđa da će tako biti do 2050. godine (UN, 2009.). Predviđa se da će 2050. godine 35% europske populacije biti staro 60 i više godina, u odnosu na 22% u 2009. godini (UN, 2009.), tj. da će jedan od tri stanovnika Europe biti stariji od 65 godina, što je značajan porast u odnosu na jedan od šest 2007. godine (EC, 2007.).

<sup>2</sup> U razdoblju od pedeset godina udio starog stanovništva se u Hrvatskoj više nego udvostručio (sa 7,0% 1953. godine na 15,7% 2001. godine), tako da je danas prosječna starost stanovništva 39,3 godine (Živić, 2003.). Demografi predviđaju da će udio stanovništva starijeg od 65 godina do 2050. godine u Hrvatskoj biti iznad 25% (Gelo, Akrap i Čipin, 2005.).

<sup>3</sup> Tako se npr. krajem 20. stoljeća javnosti nametnula ideja o oslobađanju radnih mjesta za »baby boom« generaciju što bržim odlazanjem u mirovinu kao načinom rješavanja nezaposlenosti mladih (Vehovec, 2009.).

aktivnije posvete problemu starenja radne snage (OECD, 2006.): (1) postizanje stope od 50% zaposlenosti osoba od 55 do 64 godine života (Stockholmski cilj iz 2001. godine) i (2) povećanje dobne granice za odlazak u mirovinu za 5 godina (Barcelonski cilj iz 2002. godine).<sup>4</sup> Za razliku od toga, intenzivnije okretanje starijoj radnoj snazi u Hrvatskoj može se očekivati tek oko 2020. godine. Prema dosadašnjim stopama ekonomskog razvoja i zbog izvjesnog ulaska Hrvatske u Europsku uniju, procjena je da će Hrvatska tek 2020. godine dosegnuti strukturnu razinu nezaposlenosti, što znači da će se starijim zaposlenicima organizacije početi okretati tek kada se riješi trenutni problem nezaposlenosti mladih i iscrpi višak radne snage.<sup>5</sup>

S obzirom na sve navedeno, svrha ovog rada je postavljanje modela djelotvornog upravljanja zaposlenicima starije životne dobi koji može doprinijeti kvaliteti upravljanja tom skupinom zaposlenika u hrvatskim organizacijama. Kako bi se postigla svrha rada, odnosno izgradio model, postavljena su dva cilja: (1) odrediti kontekst i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje osiguravaju zapošljivost i motiva-

ciju zaposlenika starije životne dobi te (2) utvrditi čimbenike zbog kojih zaposlenici starije životne dobi odlučuju prestati biti radno aktivni. Sukladno navedenome, rad je podijeljen u tri dijela. Prvi dio opisuje i objašnjava poticaje, sudionike i aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi te čimbenike povezane s odlukom o prijevremenom umirovljenju, drugi dio metodologiju i rezultate provedenog empirijskog istraživanja, dok je u trećem dijelu prikazan i opisan predloženi model za djelotvorno upravljanje zaposlenicima starije životne dobi izrađen na temelju sistematizacije dosadašnjih teorijskih spoznaja i rezultata empirijskog istraživanja.<sup>6</sup>

#### UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA STARIJE ŽIVOTNE DOBI – TEORIJSKI OKVIR

Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi (engl. *age management*) definira se kao skup mjera koje imaju za cilj suzbijanje dobnih prepreka i promoviranje dobne različitosti (Walker, 1999.). Kako bi se sveobuhvatno odredilo područje upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, u

<sup>4</sup> Sve veća usmjerenost Europske unije na zaposlenike starije životne dobi vidljiva je u mnogim dokumentima, izvještajima i sl. Tako na primjer Europska komisija nalaže da prioriteti zemalja članica moraju biti smanjenje broja prijevremenih umirovljenja, uvođenje posebnih poticaja za zapošljavanje starijih zaposlenika te promocija cjeloživotnog učenja (EC, 2010.). Također, jedan od važnijih ciljeva Europske unije je stopa zaposlenosti žena i muškaraca od 20 do 64 godine u 2020. godini od 75%, što je, usprkos demografskim promjenama koje prijete daljnjim smanjivanjem dostupne radne snage, moguće putem veće participacije starijih zaposlenika (EC, 2011.).

<sup>5</sup> Iako je činjenica da hrvatske organizacije još uvijek ne prepoznaju važnost upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, sve veći broj pokazatelja (kao npr. sve veći broj deficitarnih zanimanja, zbog čega u mnogim djelatnostima zaposlenici i s više od 70 godina ostaju radno aktivni) ukazuje na važnost kompetentnih zaposlenika starije životne dobi za hrvatske organizacije. Stoga predmetni okvir ovog rada nije dosadašnji društveni kontekst koji je bio izrazito nepovoljan za starije zaposlenike u Hrvatskoj, od kojih su mnogi bili prinuđeni prijevremeno se umiroviti jer je prijevremeno umirovljenje bilo jedna od osnovnih mjera zbrinjavanja viška zaposlenih (problem s kojim su se mnoge hrvatske organizacije susrele kako krajem 1990-ih tako i za vrijeme globalne financijske krize koja se u Hrvatskoj još uvijek osjeća), već je okvir rada kontekst koji će obilježavati tržište rada i potrebe organizacija u skoroj budućnosti.

<sup>6</sup> Teorijski dio rada te metodologija empirijskog dijela rada temelje se na znanstvenom magistarskom radu Lane Grgurić pod nazivom »Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi« obranjenom na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu 2010. godine.

nastavku su pobrojani poticaji i ključni sudionici u upravljanju zaposlenicima starije životne dobi, pobrojane su aktivnosti koje su se pokazale uspješnima pri upravljanju zaposlenicima starije životne dobi te su sistematizirani čimbenici povezani s odlukom o prijevremenom umirovljenju, koje treba uzeti u obzir ukoliko se želi djelotvorno upravljati tom skupinom zaposlenika.

### **Poticaji za upravljanje zaposlenicima starije životne dobi**

Ključni razlozi zbog kojih organizacije uvode politike upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, a koji imaju uporište u poslovnim potrebama, su:

(1) **Zadržavanje baze znanja** – mnoge su organizacije došle do zaključka da znanja i iskustva koja su zaposlenici starije životne dobi stekli tijekom svoje karijere predstavljaju posebno vrijednu imovinu te da se nedostatak tih iskustva kod zaposlenika mlađe životne dobi ne može nadoknaditi bez značajnih ulaganja u obrazovanje i razvoj (Eurofound, 2006.a).

(2) **Iskorištavanje prednosti koje proizlaze iz različitosti** (engl. *diversity*) – pokazalo se da heterogeni timovi s obzirom na dob zaposlenika ostvaruju sinergijske učinke. Dok mlađi zaposlenici u svoju radnu okolinu unose energiju i inovativnost, zaposlenici starije životne dobi donose znanje i iskustvo.

(3) **Tržišne potrebe** – angažiranje zaposlenika starije životne vrlo je često nametnuto od strane tržišta (Eurofound, 2006.a). Dokazano je da u nekim industrijama zaposlenici starije životne dobi imaju više uspjeha pri prodaji proizvoda/usluga organizacije zbog toga što ulijevaju povjerenje (posebno značajno u financijskom sektoru gdje se pokazalo da klijenti nemaju povjerenja svoj novac povjeriti mladima koje smatraju neiskusnima) te pridonose

povećanju stope zadržavanja starijih klijenata. Ovo se posebno odnosi na industrije čiju bazu klijenata čini većinom starije stanovništvo te na industrije koje se bave proizvodnjom proizvoda ili pružanjem usluga usmjerenih na stariju životnu dob (npr. zdravstvo, farmaceutika, ortopedska pomagala), gdje se smatra da mlađi zaposlenici ne mogu dovoljno kvalitetno prepoznati potrebe starijeg stanovništva. Navedeno je posebno važno s obzirom da su u razvijenim zemljama zaposlenici starije životne dobi ujedno i jedna od najvećih skupina potrošača.

(4) **Smanjenje troškova osoblja** – u mnogim slučajevima uvođenje sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi potaknuto je potrebom da se upravlja dolascima i odlascima iz organizacije odnosno fluktuacijom zaposlenika koja je, ukoliko je neželjena, značajan trošak za svaku organizaciju.

(5) **Rješavanje »uskog grla« na tržištu rada** – u regijama u kojima demografska slika ukazuje na skori manjak radne snage ili specifičnih znanja i vještina, organizacije su prisiljene proaktivno ulagati u zaposlenike starije životne dobi kako bi osigurale zadovoljavanje potreba za radnom snagom (Eurofound, 2006.a).

(6) **Slijedenje zakonske regulative** – upravljanje zaposlenicima starije životne dobi potaknuto je zakonskim propisima, kao što su na primjer zakoni protiv dobne diskriminacije, propisi vezani uz uvjete za odlazak u mirovinu, regulativa mirovinskih fondova i sl.

(7) **Demografski izazovi u razvijenim zemljama svijeta** – povećanje udjela zaposlenika starije životne dobi smatra se neophodnim kako bi se regulirala dokazano neodrživa demografska situacija s ekonomskog i socijalnog stanovišta prisutna u razvijenim zemljama svijeta.

(8) **Krize mirovinskih sustava** – zbog toga što se u vrlo kratkom vremenu pogoršao odnos radnika i umirovljenika, mirovinski sustavi diljem svijeta počeli su se urušavati. Naime, smanjivanje udjela radne populacije, zajedno sa sve većim pritiskom na javnu potrošnju zbog sve većeg udjela mirovina i troškova zdravstvenih sustava koje sa sobom donosi starenje populacije, javne financije, a tako i mirovinski sustavi, u mnogim će europskim zemljama postati neodržive (EC, 2007.). Tako je na primjer u Hrvatskoj aproksimativan pokazatelj opterećenosti radno-aktivnog stanovništva mladim naraštajima između 1961. i 2001. godine smanjen sa 41,7 na 25,4 ili za 39,1%, dok je opterećenost starim naraštajima povećana s 11,4 na 23,4 ili za 105,3% (Živić, 2003.).

Sudionici u upravljanju zaposlenicima starije životne dobi

Prethodno pobrojani poticaji za upravljanje zaposlenicima starije životne dobi ukazuju na to da upravljanje zaposlenicima starije životne dobi na razini organizacija neće biti optimalno ukoliko se u problematiku ne uključe i ukoliko se ne postigne interakcija svih socijalnih partnera – poslodavaca, vlade i državnih zakonodavnih tijela te predstavnika radnika i sindikata, od kojih svatko ima specifičnu ulogu i zadatke.

Cilj svakog **poslodavca** trebao bi biti stvoriti takvo okruženje u kojem svaki zaposlenik može koristiti svoje pune potencijale, upravljati svojom karijerom te uspješno doprinosti ostvarenju ciljeva organizacije. Kad su u pitanju starije osobe, taj cilj organizacije mogu ostvariti omogućavanjem zaposlenicima starije dobi da

kroz ciljane aktivnosti što je duže moguće produktivno i uspješno sudjeluju u radnom procesu (detaljno u nastavku).

**Nacionalne vlade i zakonodavna tijela** imaju važnu ulogu u stvaranju okruženja pogodnog za oblikovanje kvalitetnih praksi upravljanja zaposlenicima starije životne dobi. Aktivnosti koje vezano uz navedeno poduzimaju vlade diljem svijeta su na primjer povećanje dobne granice (ili godina staža) za umirovljenje<sup>7</sup>, ukidanje propisa o godinama života obaveznim za umirovljenje, destimuliranje ranog umirovljenja odnosno stimuliranje kasnijeg umirovljenja<sup>8</sup>, poticanje kombinacije umirovljenja i rada, financiranje ili subvencioniranje inicijativa upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, sprječavanje dobne diskriminacije i slično. Specifične akcije koje mogu poduzimati vlade su na primjer (Eurofound, 2006.a; Leibold i Voelpel, 2006.): provedba edukacije šire javnosti usmjerene na ispravljanje negativnih predrasuda o radnicima starije životne dobi, promocija koncepta solidarnosti među različitim generacijama zaposlenika, promocija cjeloživotnog učenja, informiranje poslodavaca o vrijednosti starijih zaposlenika, poticanje poslodavaca da uspostave sveobuhvatne planove aktivnosti vezane uz poticanje dobne različitosti kroz objavljivanje smjernica za uvođenje dobre prakse i publikacija koje šire svijest o dobnoj različitosti, ohrabivanje postupnog završetka radnog vijeka te osiguravanje financijskih poticaja za zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika starije dobi.

Osnovna uloga **predstavnika radnika i sindikata** je aktivna suradnja s oba partnera, poslodavcima i državnim tijelima,

<sup>7</sup> Naravno, postoje i objektivna ograničenja koliko dugo radnici mogu ostati radno aktivni. Tako, na primjer, podaci pokazuju da skoro tri četvrtine od milijun ljudi u dobi između 50 i 64 godine ne može nastaviti raditi zbog dugotrajne bolesti ili invaliditeta (Urwin, 2004.).

<sup>8</sup> Npr., prema švicarskom zakonodavstvu, zaposlenici koji ostanu u radnom odnosu pet godina nakon stjecanja uvjeta za mirovinu, u godini u kojoj odu u mirovinu imaju veću mirovinu za 5 000 SFr (Leibold i Voelpel, 2006.). Možda je upravo zahvaljujući navedenom u Švicarskoj čak 60% osoba u dobi od 55 do 64 godina još uvijek radno aktivno, za razliku od 30% u Italiji ili Belgiji (Leibold i Voelpel, 2006.).

na promjeni kulture ranog izlaska iz svijeta rada. Sindikati i predstavnici radnika u tome mogu imati vrlo važnu ulogu kroz: promociju koncepta dobne različitosti, osiguravanje svijesti među svojim članovima o doprinosu različitih dobnih skupina, širenje primjera dobre prakse u upravljanju zaposlenicima starije životne dobi te kroz kolektivne pregovore koji su u svojoj prirodi neutralni u pogledu dobi zaposlenika (Eurofound, 2006.a).

### **Aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi**

Organizacije diljem svijeta, pogotovo one najveće, pokazuju ne samo sve veće razumijevanje za problematiku zaposlenika starije životne dobi ponukane demografskim promjenama i promijenjenim zakonskim okvirima, već postaju svjesne koristi koje proizlaze iz zadržavanja zaposlenika starije životne dobi zbog njihovog akumuliranog znanja, vještina i iskustva. Stoga uvode nove pristupe, politike i instrumente kako bi se prilagodile starenju radne snage s ciljem osiguravanja okruženja u kojem svaki pojedinac može realizirati svoje potencijale bez da ga u tome sprječava njegova dob (Žnidaršič, 2010.:274).

Brojne su aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, koje je moguće podijeliti u tri skupine: (1) poticanje filozofije dobne raznolikosti, (2) aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP-a) usmjerene na zaposlenike starije životne dobi<sup>9</sup> te (3) ostale aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi.

#### *Poticanje filozofije dobne raznolikosti*

Prvim korakom pri upravljanju zaposlenicima starije životne dobi smatra se **suzbi-**

**janje dobne diskriminacije.** Naime, upravo se dobna diskriminacija (engl. *ageism*) ili »sivi strop« (engl. *gray ceiling*) smatra ključnom preprekom za nastavak rada zaposlenika starije životne dobi (CED, 1999.) te se pokazalo da je vjerojatnije da će zaposlenici starije životne dobi otići u mirovinu ukoliko se osjećaju diskriminirano (Snape i Redman, 2003.). Konkretno, potrebno je osigurati »dobno prihvatljivo« pribavljanje (engl. *age friendly recruitment*), odnosno da starije osobe imaju jednak tretman ukoliko se prijave za posao, bilo drugi ili posao više razine unutar svoje organizacije ili za zapošljavanje u drugoj organizaciji. Također, potrebno je osigurati da zaposlenici starije životne dobi nisu diskriminirani pri napredovanju, da nisu oni od kojih se kreće kada dolazi od otpuštanja te da im se ne uskraćuju mogućnosti dodatnog obrazovanja i razvoja zbog toga što neće moći »vraćati« uloženo dulje razdoblje za razliku od mlađih zaposlenika.

Organizacije koje imaju interesa biti uspješne u upravljanju zaposlenicima starije životne dobi potiču organizacijsku kulturu koja cijeni zaposlenike starije životne dobi (Jaworski, 2005.) odnosno njihovo iskustvo (Dychtwald, Erickson i Morison, 2004.), dakle **promoviraju dobnu raznolikost.** One ne samo da stalno ističu koristi koje proizlaze iz raznolikosti radne snage, već **potiču dobnu raznolikost radnih grupa i timova.**

#### *Aktivnosti ULJP-a usmjerene na zaposlenike starije životne dobi*

Osnovna zadaća menadžera u suradnji sa stručnjacima za ljudske potencijale je tako **dizajnirati radna mjesta** da ona osiguravaju doprinos zaposlenika starije ži-

<sup>9</sup> Ove se aktivnosti odnose na aktivnosti ULJP-a u najužem smislu. Deset ključnih aktivnosti ULJP-a su: strategijski ULJP, planiranje ljudskih potencijala, analiza posla, pribavljanje, selekcija, praćenje radne uspješnosti, materijalno nagrađivanje, nematerijalno motiviranje, obrazovanje i razvoj te upravljanje karijerom.

ivotne dobi. Kao prvo, zaposlenicima starije životne dobi treba osigurati posao koji im omogućuje održanje mentalnih sposobnosti. Nadalje, s obzirom da promjene u fizičkom stanju zaposlenika do kojih dolazi starenjem neminovno smanjuju produktivnost na nekim poslovima (Dychtwald, Erickson i Morison, 2006.), uputno je **prerasporedivati** zaposlenike starije životne dobi na poslove na kojima u potpunosti zadovoljavaju postavljene standarde radne uspješnosti.

Za upravljanje zaposlenicima starije životne dobi posebno se važnim smatraju **fleksibilni oblici rada**. Tako, na primjer, fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, nepuno radno vrijeme i dijeljenje posla, osim što poslodavcima omogućavaju da dulje zadrže znanja i vještine starijih zaposlenika, omogućavaju usklađivanje rada zaposlenika starije životne dobi s promjenama u načinu rada, njihovim zdravljem i preuzimanjem novih obaveza u privatnom životu (npr. uloge bake ili djeda), ali i znatno olakšavaju prijelaz iz aktivnog rada u mirovinu.

Ukoliko se želi osigurati veći broj starijih zaposlenika koji sa sobom donose dugogodišnje iskustvo, **pribavljanje** je moguće prilagoditi odnosno **usmjeriti zaposlenicima starije životne dobi** na način da se izbjegavaju dobna ograničenja u objavi natječaja za radno mjesto, koriste posebno obučeni stručnjaci koji osiguravaju da se prilikom intervjua za posao fokus zadržava na vještinama, iskustvu i kompetencijama kandidata a ne na njihovim godinama, da se propagandne kampanje tako osmišljavaju da su indirektno usmjerene na zaposlenike starije životne dobi i slično (Eurofound, 2006.a).

Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi podrazumijeva i osiguravanje njihovog **cjeloživotno učenja**. Kontinui-

rano osuvremenjivanje vještina kako bi se odgovorilo na promijenjene potrebe tržišta rada ključno je kako bi zaposlenici starije životne dobi dulje ostali radno aktivni (EC, 2007.). Naime, kroz prikupljanje i usavršavanje znanja i vještina za vrijeme cijelog radnog vijeka, dakle kontinuirano profesionalno obnavljanje, osigurava se da zaposlenici starije životne dobi zadovoljavaju zahtjeve njihovih radnih mjesta, a time i njihova zapošljivost<sup>10</sup> do kraja radnog vijeka. Proizlazi da se ulaganje u obrazovanje i razvoj starijih zaposlenika isplati jer im ono pomaže da se prilagode promjenama u sadržaju i metodama rada, podržava njihovu fleksibilnost i mobilnost te u konačnici omogućuje da zadrže visoku produktivnost. Pri tome se posebno ističe važnost savladavanja novih tehnologija i korištenja računala jer se pokazalo kako zaposlenici koji održavaju svoja znanja i vještine u tim područjima odlaze u mirovinu kasnije od onih zaposlenika koji ta znanja ne održavaju (NBEC, 2001.). No, potrebno je naglasiti i da je pri implementaciji edukacijskih programa za zaposlenike starije životne dobi potrebno voditi računa o elementima koji su specifični upravo za tu skupinu zaposlenika. Tako je, na primjer, potrebno metode učenja prilagoditi njihovim sposobnostima, vještinama i potrebama (npr. stariji zaposlenici radije uče u homogenim skupinama s obzirom na dob) te osposobiti trenere koji podučavaju zaposlenike starije životne dobi da su svjesni i razumiju posebnosti vezane uz učenje i starenje (Eurofound, 2006.b).

Nadalje, kako bi se kvalitetno upravljalo zaposlenicima starije životne dobi potrebno je, bez obzira na njihovu dob, **upravljati njihovim karijerama**. Naime, pokazalo se da upravljanje karijerama zaposlenika starije životne dobi osigurava da

<sup>10</sup> Zapošljivost odnosno sigurnost zapošljivosti je sigurnost pojedinca da će ostati zaposlen, no ne nužno u istoj organizaciji, za razliku od sigurnosti zaposlenja odnosno posla, koja se odnosi na sigurnost zadržavanja radnog mjesta unutar trenutne organizacije zaposlenja.

njihova uspješnost ostane konstantna ili se čak poveća, potiče njihovu motivaciju i odgovornost, otvara nove mogućnosti i povećava sigurnost posla zaposlenika starije životne dobi te smanjuje stopu bolovanja te skupine zaposlenika (Eurofound, 2006.a). Upravljanje karijerama zaposlenika starije dobi uključuje, na primjer: (1) osiguranje da zaposlenici na zalasku svoje karijere obavljaju one poslove koji su u potpunosti usklađeni s njihovim znanjima, vještinama i iskustvom, (2) usklađivanje zahtjeva posla zaposlenika starije životne dobi sa za njih karakterističnim promijenjenim pristupom obavljanju poslova,<sup>11</sup> (3) osvježavanje puta u karijeri zaposlenika starije životne dobi kroz osiguranje zanimljivosti posla (kroz npr. dodjeljivanje novih zadataka, mentorstvo ili sudjelovanje u kreiranju edukacijskih programa) (4) omogućavanje horizontalnog kretanja u karijeri zaposlenika starije životne dobi (5) pružanje jednakih mogućnosti za vertikalno (hijerarhijsko) napredovanje zaposlenika starije životne dobi te (6) općenito osiguranje kretanja u karijeri zaposlenika starije životne dobi, s obzirom da je poznato da predugo zadržavanje na istom radnom mjestu smanjuje entuzijazam i kreativnost u obavljanju posla.<sup>12</sup>

Na kraju je potrebno naglasiti da je pretpostavka za uspješno upravljanje zaposlenicima starije životne dobi **sustavno obavljanje svih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima**. Naime, kako bi uopće bilo moguće provoditi prethodno pobrojane aktivnosti, cijeli niz osnovnih aktivnosti upravljanja ljudima mora biti implementiran i na visokoj razini. Tako je,

na primjer, upravljanje zaposlenicima starije životne dobi nemoguće ukoliko organizacija ne planira svoje potrebe za ljudima u skladu s kretanjima na tržištu rada, u organizaciji ne postoje jasni opisi poslova i zahtjeva koje poslovi stavljaju pred izvršitelje, ne postoji formalizirano i sustavno praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti, sustav dodatnog obrazovanja i razvoja nije usklađen s organizacijskim potrebama, nisu predviđene mogućnosti unutarnje mobilnosti i uvođenja novih uloga (npr. mentorstvo, trenerstvo) ili stručnjaci za ljudske potencijale nisu upoznati s radnim obilježjima zaposlenika starije životne dobi. Također, za kvalitetno upravljanje zaposlenicima starije životne dobi važan je kvalitetan informacijski sustav ljudskih potencijala (engl. *human resource information system* – *HRIS*) koji mora sadržavati podatke o broju zaposlenih kojima se bliži umirovljenje, njihovim znanjima i vještinama i stoga njihovoj zamjenjivosti i slično.

#### *Ostale aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi*

**Upravljanje znanjem zaposlenika starije životne dobi** nije važno samo iz aspekta organizacije odnosno zbog toga da zaposlenici starije životne dobi ne napuste organizaciju a da nisu svoje znanje prenijeli na nasljednike, dakle mlađe zaposlenike, već i zbog toga što se tako zaposlenici starije životne dobi osjećaju korisnima za organizaciju, podiže se njihova razina samopoštovanja te oni realiziraju svoje potrebe za samoaktualizacijom. Zaposlenici starije životne dobi, naime, posjeduju znanja i vje-

<sup>11</sup> Tako npr. Tallin bus iz Estonije vozače starije životne dobi sa smanjenom brzinom reakcije i otpornosti na stres preraspoređuje na linije izvan grada i najprometnijih ruta, a one vozače koji ne mogu savladati ni takve linije preusmjeravaju na druge poslove, kao, na primjer, čuvar na parkiralištu (Eurofound, 2006.a).

<sup>12</sup> Istraživanja pokazuju da učestalost promjene posla opada sa starenjem. Konkretno, McNair i suradnici (2004.) zabilježili su da se u dobi od 20 godina 85% zaposlenika kreće u karijeri, za razliku od dobi od 60 godina kada pomake u karijeri ima svega 40% osoba. Navedeno između ostalog ukazuje na to da stručnjaci za ljudske potencijale ne posvećuju potrebnu pažnju bavljenju karijerama starijih zaposlenika.



štine koje se stječu dugotrajnim i napornim radom, pa stoga postoji visoka stopa rizika da se i eksplicitna i tacitna i implicitna znanja koja posjeduju izgube njihovim odlaskom iz organizacije. Upravo se stoga »odljev znanja« smatra jednim od najvećih rizika vezanih uz zaposlenike starije životne dobi. U skladu s navedenim, razvoj tehnika i praksi kojima organizacije potiču zadržavanje i prijenos te korištenje kritičnih znanja koja posjeduju zaposlenici starije životne dobi ima snažan utjecaj na sposobnost organizacija da prežive i rastu. Metode koje se koriste za prenošenje znanja starijih zaposlenika su na primjer: mentorstvo, angažiranje starijih zaposlenika kao predavača u sklopu obrazovnih programa, provođenje dubinskih intervjua sa zaposlenicima starije životne dobi, mapiranje znanja, korištenje audio-vizualnih i informacijskih tehnologija za pohranjivanje znanja starijih zaposlenika, prenošenje znanja putem zajednica prakse<sup>13</sup>, paralelno obnašanje dužnosti (mlađi i stariji zaposlenik rade zajednički) te individualne instrukcije odnosno preuzimanje uloge (mlađi zaposlenik, pod direktnim nadzorom starijeg zaposlenika, preuzima njegovu ulogu).

Od prethodno navedenih metoda potrebno je posebno istaknuti **mentorstvo** koje podrazumijeva prenošenje širokog spektra znanja od strane mentora (od detaljnih tehničkih znanja, preko znanja vezanih uz organizacijsku kulturu i neformalne odnose, do savjeta vezanih uz razvoj karijere) uz sustavno praćenje u kojoj mjeri mentorirani usvaja znanja. Mentorstvo, naime, donosi neposredne koristi za tri aktera: (1) organizaciju, koja tako osigurava da se znanje prenosi, (2) mentoriranog, koji ima priliku učiti i razvijati se te (3) mentora, koji osim intrinzičnih (unutarnje zadovoljstvo zbog osjećaja korisnosti za organizaciju i men-

torirane) u pravilu ima i materijalne koristi (naknada za mentorstvo), a što je mnogim zaposlenicima starije životne dobi kojima se bliži umirovljenje izrazito poticajno.

Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi podrazumijeva i zadržavanje ekspertize zaposlenika starije životne dobi i prenošenje znanja na mlađe kolege putem njihovog angažiranja i nakon odlaska u mirovinu kroz različite **alternativne radne angažmane**, kao što su privremeno zapošljavanje, rad na poziv (engl. *on-call work*) te angažiranje umirovljenika temeljem ugovora o djelu kao konzultanata ili sudionika na projektima. Tako je na primjer u SAD-u uveden pojam »povremeni umirovljenik« (engl. *casual retiree*) koji se odnosi na umirovljenike koji se zapošljavaju na maksimalno 999 sati godišnje bez gubljenja prava na mirovinu. Alternativnim se radnim angažmanom smatra i pomoć zaposlenicima starije životne dobi koji su višak u organizaciji u daljnjem zapošljavanju. Tako se neke organizacije odlučuju financijski podupirati organizacije koje odluče zaposliti njihove starije zaposlenike na neodređeno vrijeme, tj. do stjecanja uvjeta za mirovinu (Eurofound, 2006.a).

**Programi tranzicije prema umirovljenju**, kao što su postupno umirovljenje, probno umirovljenje i savjetovanje zaposlenika pred mirovinom od strane već umirovljenih zaposlenika, važni su iz aspekta samog zaposlenika starije životne dobi. Postupno umirovljenje odnosi se na smanjenje broja sati rada zaposlenika starije životne dobi, najčešće na način da se postepeno smanjuje broj radnih dana u tjednu (npr. prva tri mjeseca četiri dana u tjednu, zatim tri dana u tjednu i tako dok se ne dođe do potpunog umirovljenja) te se smatra dostojanstvenim načinom odlaska iz svijeta rada. Probno umirovljenje podrazumijeva

<sup>13</sup> Zajednice prakse (engl. *communities of practice* – CoP) su grupe zaposlenika formirane na dobrovoljnoj bazi u svrhu dijeljenja ideja i znanja vezanih uz posao ili druge interese.

određeno razdoblje (najčešće tri mjeseca) plaćenog dopusta kako bi se »iskušala« mirovina, nakon čega se zaposlenik, ukoliko mu se umirovljenje ne sviđa, može vratiti u puni radni odnos bez prekida u pravima. Organizirano savjetovanje od strane umirovljenih zaposlenika organizacije vrlo je korisno za pripremanje zaposlenika na novo razdoblje u njihovim životima.

Kako starenje narušava zdravlje ljudi, kako fizičko tako i mentalno i emocionalno (Leibold i Voelpel, 2006.), a korelacija između zdravlja zaposlenika i njihova doprinosa organizaciji je visoka, **zaštita zdravlja** zaposlenika starije životne dobi posebno je važna aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima. Mjere koje se u ovom području savjetuju poslodavcima prvenstveno su preventivne prirode, kao što su preraspoređivanje zaposlenika starije životne dobi uz savjetovanje sa stručnjacima za medicinu rada, redovito organiziranje sistematskih pregleda (koji uključuju dodatne pretrage za zaposlenike starije životne dobi te posebne preglede vezane uz rizike specifičnih poslova i radnih uvjeta), poboljšavanje uvjeta rada i ergonomsko dizajniranje radnih mjesta kako ne bi došlo do preranog pada sposobnosti, promicanje važnosti zdrave prehrane (npr. uvođenjem zdrave hrane u organizacijske restorane) i redovitih tjelesnih aktivnosti<sup>14</sup> (npr. plaćanjem mjesečnih članarina u sportskim klubovima), plaćanje *wellness* i *spa* aranžmana za starije zaposlenike, poticanje uspostavljanja i održavanja društvenih mreža za vrijeme i izvan radnog vremena (druženja, organizirani hobiji i sl.) itd.

Ključne aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, koje mogu ali i ne moraju biti istovremeno implementirane kako bi polučile uspjeh, sumirane su u pri-

kazu 1., iz kojeg je vidljivo da suvremene organizacije na raspolaganju imaju čitav niz aktivnosti kojima mogu iskoristiti potencijale svojih starijih zaposlenika te na taj način stvoriti dodatnu vrijednost.

Prikaz 1.

*Ključne aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi*

Aktivnosti
<b>Promicanje filozofije dobne raznolikosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• suzbijanje dobne diskriminacije</li> <li>• promoviranje dobne raznolikosti</li> <li>• poticanje dobne raznolikosti u timovima</li> </ul>
<b>Aktivnosti ULJP-a usmjerene na zaposlenike starije životne dobi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dizajniranje radnih mjesta na način da osiguravaju doprinos zaposlenika starije životne dobi</li> <li>• preraspoređivanje zaposlenika starije životne dobi na poslove na kojima zadovoljavaju standarde radne uspješnosti</li> <li>• fleksibilni oblici rada</li> <li>• pribavljanje usmjereno na zaposlenike starije životne dobi</li> <li>• cjeloživotno učenje zaposlenika starije životne dobi</li> <li>• upravljanje karijerom zaposlenika starije životne dobi</li> <li>• općenito visoka razina obavljanja osnovnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima</li> </ul>
<b>Ostale aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• upravljanje znanjem zaposlenika starije životne dobi</li> <li>• mentorstvo</li> <li>• alternativni radni angažmani</li> <li>• programi tranzicije prema umirovljenju</li> <li>• zaštita zdravlja zaposlenika starije životne dobi.</li> </ul>

### Čimbenici povezani s odlukom o prijevremenom umirovljenju

Kvaliteta upravljanja zaposlenicima starije životne dobi ovisi o tome koliko uspješno aktivnosti upravljanja zaposlenicima

<sup>14</sup> Studije pokazuju da redovitim fizičkim vježbama fizičko stanje može ostati relativno nepromijenjeno u dobi od 45 do 65 godina, što znači da 45-godišnjak koji ne vježba može biti lošijeg fizičkog stanja od 65-godišnjaka koji brine o svom fizičkom stanju (AHRD, 2006.).

starije životne dobi koje se primjenjuju u nekoj organizaciji adresiraju čimbenike zbog kojih doprinos zaposlenika opada njihovim starenjem te zbog kojih se zaposlenici čija su znanja, vještine i iskustvo i dalje važna za organizaciju odlučuju za prijevremenu mirovinu. Čimbenici zbog kojih dolazi do navedenih pojava dijele se u tri skupine – individualni, organizacijski i vanjski čimbenici.

#### *Individualni čimbenici*

Ključni individualni čimbenici, dakle oni vezani uz samog zaposlenika, koji se navode kao oni zbog kojih se zaposlenici starije životne odlučuju prijevremeno umiroviti su zdravstveno stanje, financijska situacija, usklađenost privatnog i poslovnog života te privrženost poslu.

Zdravstveno stanje ograničavajuć je čimbenik uspješnosti na radu te stoga činjenično i prema percepcijama zaposlenika ključni razlog za prijevremeno umirovljenje (McGregor i Gray, 2003.; Davey, 2008.).

Financijska situacija je drugi najčešći razlog odluke o prijevremenom odlasku u mirovinu (Hirsch, 2003.; McGregor i Gray, 2003.; Davey, 2008.). Dok osobe u povoljnijoj financijskoj situaciji imaju izbor nastaviti s radom ili ne, kod osoba u nepovoljnijoj financijskoj situaciji ta je odluka uvjetovana potrebom za daljnjim zarađivanjem.

Usklađenost privatnog i poslovnog života, odnosno potreba da se više vremena posveti obitelji, hobijima ili drugim aktivnostima te na primjer činjenica da je supružnik/ca u mirovini, čimbenik je koji utječe na odluku o prijevremenom umirovljenju prvenstveno osoba koje si financijski mogu »priuštiti« umirovljenje. Tako na primjer socijalna uloga »skrbnice«, odnosno potreba za skrbi o članovima obitelji, često potiče žene, puno rjeđe muškarce, da se odluče ranije otići u mirovinu (Talaga i Beehr, 1995.).

Zaposlenici koji nisu privrženi svojem poslu, ukoliko ostale okolnosti pogoduju prijevremenom umirovljenju, lakše se odlučuju otići iz svijeta rada od onih zaposlenika koji su zbog intrinzičnih koristi koje im donosi posao skloni prolongirati umirovljenje (moguće npr. na visokoškolskim institucijama).

#### *Organizacijski čimbenici*

Organizacijski čimbenici, dakle oni vezani uz posao i organizaciju, koji se smatraju ključnima za prijevremeno umirovljenje zaposlenika starije životne dobi su radni uvjeti i organizacijska politika umirovljenja.

Fizički i psihički radni uvjeti, kao što su na primjer fizički napor, uvjeti rada, dizajn posla, radno opterećenje, razina autonomije na poslu, radno i socijalno okruženje te filozofija odnošenja prema zaposlenicima, pokazali su se čimbenicima koji bitno utječu na odluku o ranijem umirovljenju (Adams i sur., 2002.; Hirsch, 2003.; Blekesaume i Solem, 2005.; Smeaton i McKay, 2005.). Zaposlenici koji rade u za njih nepovoljnoj radnoj atmosferi te obavljaju fizički zahtjevne poslove skloniji su prijevremeno se umiroviti. Prema istraživanju Američke udruge umirovljenika, 25% ispitanika želi u mirovinu isključivo iz razloga što se osjećaju zanemarenima i nedovoljno cijenjenima (Samuelson, 2002.), dok su na primjer visokokvalificirane osobe na menadžerskim ili stručnim pozicijama koje samostalno dizajniraju i kontroliraju svoj rad sklonije dužem ostanku u aktivnom radnom odnosu bez obzira što imaju financijske uvjete za umirovljenje (McNair i sur., 2004.).

Na iskorištavanje prava prijevremenog umirovljenja utječu uz to vezana organizacijska pravila kao što su na primjer dokup radnog staža za zaposlenike koji su tehnološki višak ili poticajne otpremnine za pri-

jevremeno umirovljenje za radnike s nedovoljnom radnom učinkovitošću.

### *Vanjski čimbenici*

Dva ključna vanjska čimbenika prijevremenog umirovljenja, dakle čimbenika koji su izvan utjecaja i kontrole pojedinca i njihovih organizacija, su zakonodavni uvjeti i potražnja na tržištu rada.

Zakonodavni okvir uređuje pitanja umirovljenja, mirovina i rada umirovljenika. Ovaj čimbenik utječe na odluku o umirovljenju u smislu (Davey, 2008.): (1) zakonske dobi za stjecanje javnih mirovina, (2) obavezne dobi za umirovljenje, (3) stimuliranja ili destimuliranja prijevremenog odlaska u mirovinu te (4) mogućnosti i uvjeta rada umirovljenika.

Velika potražnja na tržištu rada za određenim zanimanjem psihološki će, zbog daljnjih mogućnosti dobre zarade, odvratiti pojedinca od prijevremenog umirovljenja. No, istraživanja pokazuju da je potražnja na tržištu rada nisko rangiran razlog prijevremenog umirovljenja (tek na 7. mjestu) (Davey, 2008.).

## **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

### **Instrument istraživanja**

Za prikupljanje podataka o mogućim razlozima (čimbenicima) odluke o prijevremenom umirovljenju korišten je anketni upitnik koji se sastojao od triju skupina pitanja: (1) pitanje »Koliko bi na Vašu potencijalnu odluku o prijevremenom umirovlje-

nju utjecali sljedeći čimbenici?« kojim su ispitanici iznosili svoj stav o deset najčešće prisutnih/istraživanih čimbenika prijevremenog umirovljenja na skali Likertovog tipa od 1 do 5 (1 = uopće ne bi utjecalo, 2 = malo bi utjecalo, 3 = donekle bi utjecalo, 4 = jako bi utjecalo i 5 = izuzetno bi utjecalo), (2) deset pitanja vezanih uz osobna obilježja ispitanika (spol, dob, stručna sprema, bračni status, broj djece, broj uzdržavanih članova obitelji, ukupni radni staž, godine radnog staža u organizaciji trenutnog zaposlenja, godine radnog staža na trenutnom radnom mjestu, hijerarhijska razina) te (3) tri pitanja vezana uz obilježja organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen (osnovna djelatnost organizacije, vlasnička struktura organizacije, veličina organizacije mjerena brojem zaposlenika).

### **Uzorak**

U istraživanju su sudjelovala 182 zaposlenika starije životne dobi. Uzorak je bio prigodno-namjernog tipa. U prvom su krugu upitnici bili distribuirani prigodnom uzorku zaposlenika starijih od 50 godina<sup>15</sup> koji su bili zamoljeni upitnik dalje distribuirati zaposlenim kolegama i poznanicima svoje dobi. Namjerni uzorak lančane reakcije odnosno grude snijega (engl. *snowball sampling*) korišten je u drugom krugu zbog toga što je bilo važno doći do posebne skupine ispitanika, onih starijih od 50 godina. Istraživanje je provedeno sredinom 2010. godine, a profil ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju prema njihovim osobnim

<sup>15</sup> Dob koja se uzima kao granica za određenje zaposlenika starije životne dobi različita je u različitim zemljama i istraživanjima provedenima u svijetu, a tako i prema percepcijama stručnjaka iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, te se proteže od 40 do čak 70 i više godina (SHRM, 2003.). Tako se, na primjer, prema Međunarodnom uredu za rad (engl. International Labor Office – ILO) i Odboru za ekonomski razvoj (engl. Committee for Economic Development) starijim zaposlenicima smatraju pojedinci stariji od 45 godina. Američki Zakon o suzbijanju dobne diskriminacije na radu (engl. The Age Discrimination in Employment Act) iz 1967. godine primjenjuje se na ljude od 40 i više godina. Prema Centru za starenje stanovništva Sveučilišta u Georgetownu (engl. Georgetown University's Center on an Aging Society), zaposlenik počinje biti zaposlenik starije životne dobi kada ima više od 50 godina, što je prihvaćeno i u ovom radu.

obilježjima i obilježjima organizacija je heterogen (tablica 1.). Heterogenost ispitanika bila je nužna kako bi uzorak odražavao heterogenost hrvatskih zaposlenika starije životne dobi, s obzirom da su zaposlenici u dobi od 55 do 64 godine u Hrvatskoj izrazito heterogena skupina prema svojoj dobi, obrazovanju, djelatnosti rada itd. (vidi Matković, 2008.).

### Obrada podataka

Prikupljeni podaci obrađeni su uz pomoć statističkog softverskog paketa za obradu kvalitativnih i kvantitativnih poda-

taka društvenih istraživanja SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Obrada podataka, osim deskriptivne statistike (relativne frekvencije i prosječne vrijednosti), uključivala je analizu razlika među ocjenama utjecaja dodijeljenih pojedinim čimbenicima prijevremenog umirovljenja s obzirom na osobna obilježja i obilježja organizacija iz kojih dolaze ispitanici (Mann-Whitney U testove za usporedbu dvije podskupine odnosno Kruskal-Wallis H testove za usporedbu triju i više podskupina) te izračun Pearsonovih koeficijenata korelacije za potrebe analize međusobne povezanosti čimbenika prijevremenog umirovljenja.

Tablica 1.  
Profil ispitanika u uzorku

	Obilježja	Relativne frekvencije
Individualna	Spol	muškarci – 37,9%; žene – 62,1%
	Dob	od 50 do 55 godina – 61,0%; od 56 do 60 godina – 23,6%; od 61 do 65 godina – 12,1%; iznad 65 godina – 3,3%
	Stručna sprema	srednja stručna sprema – 36,3%; viša stručna sprema – 9,3%; visoka stručna sprema – 44,5%; magisterij – 6,6%; doktorat znanosti – 3,3%
	Bračni status	oženjen/udana – 80,8%; neoženjen/neudata – 3,8%; rastavljen/a – 9,3%; udovac/ica – 6,0%
	Broj djece	nema djece – 4,4%; jedno dijete – 28,6%; dvoje djece – 56%; troje i više djece – 11%
	Broj uzdržavanih članova obitelji	niti jedan – 43,4%; jedan – 27,5%; dva – 21,4%; tri i više – 7,7%
	Ukupni radni staž	do 20 godina – 2,2%; 20 do 30 godina – 45,1%; 30 do 40 godina – 50,0%; više od 40 godina – 2,7%
	Stož kod trenutnog poslodavca	do 10 godina – 25,8%; 10 do 20 godina – 20,9%; 20 do 30 godina – 27,5%; više od 30 godina – 25,8%
	Stož na trenutnom radnom mjestu	do 10 godina – 49,7%; 10 do 20 godina – 27,1%; 20 do 30 godina – 13,8%; više od 30 godina – 9,4%
	Hijerarhijska razina	nerukovodna – 56,6%; najniža razina – 22,5%; srednja razina – 9,3%; najviša razina – 11,5%
Organizacijska	Osnovna djelatnost	bankarstvo – 11,0%; građevinarstvo – 2,7%; javne i državne službe – 32,4%; proizvodnja – 26,4%; telekomunikacije – 2,7%; trgovina – 14,3%; ugostiteljstvo – 1,6%; ostalo – 8,8%
	Vlasnička struktura	većinski državno vlasništvo – 44,0%; većinski privatno domaće vlasništvo – 25,8%; većinski privatno strano vlasništvo – 30,2%
	Veličina organizacije (prema broju zaposlenih)	manje od 100 zaposlenih – 31,3%; 100 do 250 zaposlenih – 19,2%; 251 do 500 zaposlenih – 9,3%; 501 do 1 000 zaposlenih – 8,8%; više od 1 000 zaposlenih – 31,3%

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Čimbenici koji utječu na odluku o prijevremenom umirovljenju zaposlenika u hrvatskim organizacijama analizirani su u tri dijela: (1) analiza rangova čimbenika prijevremenog umirovljenja za sve ispitanike zajedno, (2) analiza razlika među ocjenama utjecaja pojedinih čimbenika na odluku o prijevremenom umirovljenju s obzirom na osobna obilježja i obilježja organizacija iz kojih dolaze ispitanici te (3) analiza međusobne povezanosti čimbenika prijevremenog umirovljenja.

### Čimbenici prijevremenog umirovljenja

U tablici 2. rangirani su potencijalni čimbenici prijevremenog umirovljenja prema prosječnim vrijednostima ocjena dodijeljenih pojedinom čimbeniku.

Tablica 2.  
Prosječne vrijednosti ocjena dodijeljenih čimbenicima koji utječu na odluku o prijevremenom umirovljenju

Čimbenik	Aritmetička sredina
1. Financijska situacija	3,81
2. Zdravstveno stanje	3,66
3. Obiteljska situacija	3,16
4. Uvjeti rada i radno okruženje	3,09
5. Privrženost poslu	3,04
6. Potreba za skrbi i njegovanjem članova obitelji	2,91
7. Potreba za usklađivanjem privatnog i poslovnog života	2,70
8. Poslovno opterećenje	2,69
9. Druge aktivnosti i hobiji	2,10
10. Društveni status	2,04

Tablica 2. prikazuje da su ispitanici dva čimbenika prijevremenom umirovljenja ocijenili jako utjecajnim (prosječne ocjene veće od 3,50), šest čimbenika donekle utjecajnim (prosječne ocjene od 2,50 do 3,50) te dva čimbenika slabo utjecajnim (prosječne ocjene manje od 2,50).

Financijska situacija pokazala se čimbenikom koji u prosjeku najviše utječe na potencijalnu odluku ispitanika o prijevremenom umirovljenju ( $M = 3,81$ ). Drugim riječima, a sukladno navedenim istraživanjima provedenima u svijetu (Hirsch, 2003.; McGregor i Gray, 2003.; Davey, 2008.), za ispitanike je odluka o prijevremenom umirovljenju prvenstveno povezana s postojanjem odnosno nepostojanjem potrebe za ostvarivanjem većih prihoda od onih koje donosi mirovina.

Jako utjecajnim čimbenikom ocijenjeno je u prosjeku i zdravstveno stanje ( $M = 3,66$ ), što je vjerojatno posljedica sklonosti pojedinaca ranijem odlasku u mirovinu ukoliko zamjećuju da posao utječe na njihovo fizičko ili psihičko stanje.

Nadalje, ispitanici ocjenjuju da na njihovu odluku o prijevremenom umirovljenju umjereno utječu četiri individualna (obiteljska situacija, potreba za skrbi i njegovanjem članova obitelji, potreba za usklađivanjem privatnog i poslovnog života te privrženost poslu koji obavljaju) i dva organizacijska čimbenika (uvjeti rada i radno okruženje i razina poslovnog opterećenja), dok minimalno utjecajnim ocjenjuju potrebu za drugim aktivnostima i hobijima te društveni status. Navedeno ukazuje na to da je vjerojatnije da će se zaposlenik koji ima uvjete za prijevremenu mirovinu odlučiti otići iz svijeta rada ukoliko ima zahtjevu obiteljsku situaciju, mora brinuti ili njegovati člana obitelji, teško usklađuje privatni i poslovni život, nije privržen poslu koji obavlja, ima loše uvjete rada i radno okruženje ili je jako opterećen poslom. Potreba za više vremena za druge aktivnosti i hobije te lošiji društveni status nakon umirovljenja neće biti presudni za donošenje te odluke.

U tablici 3. prikazane su prosječne vrijednosti ocjena dodijeljenih čimbenicima koji utječu na odluku o prijevremenom umirovljenju po pojedinim podskupinama ispitanika.

Tablica 3.

Prosječne vrijednosti i rangovi čimbenika koji utječu na odluku o prijevremenom umirovljenju prema podskupinama ispitanika

Skupine		Prosječne vrijednosti i rangovi čimbenika prijevremenog umirovljenja									
		Druge aktivnosti i hobiji	Društveni status	Financijska situacija	Obiteljska situacija	Poslovno opterećenje	Potreba za skrbi i njegovanjem članova obitelji	Potreba za uskladi privatnog i poslo. života	Privrženost poslu	Uvjeti rada i radno okruženje	Zdravstveno stanje
Spol	muškarci	2,26 (9)	1,87 (10)	3,54 (1)	3,07 (3)	2,51 (8)	2,87 (6)	2,65 (7)	2,91 (5)	3,01 (4)	3,38 (2)
	žene	2,00 (10)	2,14 (9)	3,98 (1)	3,21 (3)	2,80 (7)	2,94 (6)	2,73 (8)	3,12 (5)	3,14 (4)	3,84 (2)
Dob	od 50 do 55 godina	1,98 (10)	2,03 (9)	3,85 (1)	3,22 (3)	2,89 (7)	2,94 (5)	2,74 (8)	2,94 (5)	3,10 (4)	3,80 (2)
	od 56 do 60 godina	2,37 (9)	1,86 (10)	3,70 (1)	3,09 (6)	2,58 (8)	3,14 (5)	2,84 (7)	3,28 (4)	3,37 (2)	3,37 (2)
	od 61 do 65 godina	2,14 (9)	2,45 (6)	4,00 (1)	3,05 (4)	2,05 (10)	2,36 (7)	2,27 (8)	3,27 (3)	2,82 (5)	3,50 (2)
Stručna sprema	srednja stručna sprema	2,06 (9)	1,85 (10)	3,87 (1)	3,24 (3)	2,64 (7)	2,97 (5)	2,45 (8)	2,85 (6)	3,02 (4)	3,50 (2)
	viša stručna sprema	1,82 (10)	2,24 (9)	3,71 (1)	3,41 (3)	2,59 (8)	3,18 (5)	3,00 (6)	2,94 (7)	3,29 (4)	3,59 (2)
	visoka stručna sprema	2,14 (9)	2,09 (10)	3,79 (2)	3,05 (5)	2,80 (8)	2,84 (7)	2,86 (6)	3,22 (4)	3,25 (3)	3,81 (1)
Bračni status	magisterij i doktorat	2,33 (9)	2,33 (1)	3,83 (1)	3,11 (3)	2,44 (8)	2,78 (5)	2,56 (6)	3,00 (4)	2,50 (7)	3,67 (2)
	u braku	2,17 (9)	2,04 (10)	3,82 (1)	3,15 (4)	2,73 (8)	2,95 (6)	2,78 (7)	3,10 (5)	3,17 (3)	3,68 (2)
Broj djece	nije u braku	1,80 (10)	2,03 (9)	3,80 (1)	3,20 (3)	2,51 (7)	2,74 (6)	2,37 (8)	2,77 (4)	2,77 (4)	3,60 (2)
	jedno dijete	2,08 (10)	2,15 (9)	3,92 (1)	3,12 (4)	2,48 (8)	2,75 (7)	2,92 (6)	3,33 (3)	2,98 (5)	3,54 (2)
	dvoje djece	2,03 (9)	1,98 (10)	3,77 (1)	3,18 (4)	2,73 (7)	2,98 (5)	2,62 (8)	2,90 (6)	3,20 (3)	3,68 (2)
Broj uzdržavanih članova obitelji	troje i više djece	2,35 (9)	1,84 (10)	3,75 (1)	3,50 (3)	2,90 (7)	3,25 (4)	2,50 (8)	3,00 (5)	2,95 (6)	3,75 (1)
	niti jedan	2,28 (9)	2,01 (10)	3,74 (1)	2,96 (4)	2,52 (7)	2,39 (8)	2,70 (6)	2,99 (3)	2,82 (5)	3,67 (2)
	jedan	1,86 (10)	2,10 (9)	3,82 (1)	3,26 (4)	2,74 (7)	3,26 (4)	2,52 (8)	3,04 (6)	3,48 (3)	3,82 (1)
Ukupni radni staž	dva	2,13 (10)	2,15 (9)	3,90 (1)	3,44 (4)	3,10 (7)	3,38 (5)	2,92 (8)	3,18 (6)	3,46 (3)	3,72 (2)
	tri i više	1,86 (9)	1,62 (10)	3,93 (1)	3,14 (3)	2,29 (7)	3,29 (2)	2,71 (6)	2,93 (4)	2,21 (8)	2,93 (4)
	do 30 godina	2,02 (9)	1,99 (10)	3,71 (1)	3,27 (3)	2,90 (7)	3,06 (6)	2,74 (8)	3,08 (5)	3,15 (4)	3,95 (1)
Stož kod trenutnog poslodavca	više od 30 godina	2,17 (9)	2,08 (10)	3,91 (1)	3,06 (3)	2,50 (8)	2,78 (6)	2,66 (7)	3,00 (5)	3,04 (4)	3,41 (2)
	do 10 godina	1,94 (9)	1,94 (9)	3,68 (2)	3,15 (4)	2,60 (7)	2,87 (6)	2,45 (8)	3,04 (5)	3,17 (3)	3,83 (1)
	10 do 20 godina	2,03 (9)	1,92 (10)	3,53 (1)	2,74 (5)	2,61 (7)	2,45 (8)	2,63 (6)	2,87 (3)	2,87 (3)	3,45 (2)
Stož kod trenutnog poslodavca	20 do 30 godina	2,24 (9)	2,10 (10)	3,88 (2)	3,52 (3)	3,04 (6)	3,28 (5)	2,92 (8)	3,02 (7)	3,30 (4)	3,96 (1)
	više od 30 godina	2,17 (9)	2,17 (9)	4,11 (1)	3,13 (4)	2,47 (8)	2,94 (6)	2,77 (7)	3,19 (3)	2,98 (5)	3,36 (2)

- nastavak tablice -

Skupine		Prosječne vrijednosti i rangovi čimbenika prijevremenog umirovljenja									
		Druge aktivnosti i hobiji	Društveni status	Financijska situacija	Obiteljska situacija	Poslovno opterećenje	Potreba za skrbi i njegovanjem članova obitelji	Potreba za usklađivanjem i posli. života	Privrženost poslu	Uvjeti rada i radno okruženje	Zdravstveno stanje
Staż na trenutnom radnom mjestu	do 10 god.	2,09 (9)	1,97 (10)	3,80 (1)	3,19 (3)	2,77 (7)	2,79 (6)	2,66 (8)	2,97 (5)	3,19 (3)	3,67 (2)
	10 do 20 godina	2,10 (10)	2,23 (9)	3,73 (1)	2,98 (4)	2,63 (7)	2,61 (8)	2,76 (5)	3,12 (3)	2,73 (6)	3,47 (2)
	20 do 30 godina	1,88 (9)	1,88 (9)	3,68 (2)	3,56 (4)	2,80 (7)	3,64 (3)	2,64 (8)	2,84 (6)	3,28 (5)	3,88 (1)
	više od 30 godina	2,47 (8)	2,18 (10)	4,24 (1)	3,06 (6)	2,35 (9)	3,47 (3)	2,94 (7)	3,47 (3)	3,29 (5)	3,82 (2)
	nerukovodna	2,18 (9)	1,98 (10)	3,91 (1)	3,26 (3)	2,54 (8)	2,90 (6)	2,71 (7)	3,08 (4)	3,03 (5)	3,60 (2)
Hijerarhijska razina	najniža razina	1,68 (10)	1,76 (9)	3,71 (2)	2,80 (4)	2,68 (6)	2,61 (7)	2,44 (8)	2,71 (5)	3,22 (3)	3,85 (1)
	srednja razina	2,12 (10)	2,71 (9)	3,82 (1)	3,76 (3)	2,82 (7)	3,59 (3)	2,82 (7)	3,29 (5)	3,24 (6)	3,82 (1)
	najviša razina	2,48 (9)	2,33 (10)	3,52 (1)	2,86 (8)	3,29 (3)	3,00 (7)	3,05 (5)	3,29 (3)	3,05 (5)	3,48 (2)
	bankarstvo	2,40 (9)	2,15 (10)	4,05 (2)	3,35 (4)	3,15 (6)	3,05 (7)	2,80 (8)	3,50 (3)	3,25 (5)	4,25 (1)
Osnovna djelatnost	javne i državne službe	2,08 (9)	2,07 (10)	3,90 (1)	3,53 (3)	2,63 (8)	3,05 (6)	2,78 (7)	3,14 (4)	3,10 (5)	3,85 (2)
	proizvodnja	1,92 (9)	1,83 (10)	3,75 (1)	2,88 (6)	2,50 (7)	2,90 (5)	2,44 (8)	2,92 (4)	3,06 (3)	3,23 (2)
	trgovina	2,08 (10)	2,12 (9)	3,81 (2)	3,12 (4)	2,96 (7)	2,54 (8)	3,12 (4)	3,15 (3)	3,12 (4)	3,92 (1)
	ostalo	2,24 (9)	2,18 (10)	3,59 (1)	2,79 (5)	2,55 (7)	2,90 (4)	2,52 (8)	2,62 (6)	3,00 (3)	3,38 (2)
	većinski državno vlasništvo	1,98 (10)	2,10 (9)	3,85 (1)	3,26 (3)	2,64 (8)	2,85 (6)	2,81 (7)	3,15 (4)	2,99 (5)	3,70 (2)
Vlasnička struktura	većinski privatno domaće vlasništvo	2,28 (9)	2,20 (10)	3,94 (1)	3,00 (4)	2,83 (6)	2,87 (5)	2,60 (8)	2,83 (6)	3,15 (3)	3,66 (2)
	većinski privatno strano vlasništvo	2,13 (9)	1,82 (10)	3,65 (1)	3,15 (4)	2,64 (7)	3,04 (6)	2,62 (8)	3,05 (5)	3,20 (3)	3,62 (2)
	manje od 100	2,18 (9)	1,98 (10)	3,53 (2)	3,00 (6)	2,91 (7)	3,05 (4)	2,81 (8)	3,05 (4)	3,37 (3)	3,75 (1)
Veličina organizacije (prema broju zaposlenih)	100 do 250	2,03 (9)	1,77 (10)	3,74 (1)	3,23 (2)	2,40 (8)	2,97 (5)	2,63 (7)	2,69 (6)	3,20 (3)	3,17 (4)
	251 do 500	2,06 (10)	2,19 (9)	4,18 (1)	3,59 (3)	3,06 (6)	3,29 (4)	2,65 (8)	2,82 (7)	3,18 (5)	4,18 (1)
	501 do 1 000	1,94 (9)	1,63 (10)	4,19 (1)	3,50 (3)	2,13 (8)	2,56 (6)	2,31 (7)	3,06 (4)	2,88 (5)	3,69 (2)
	više od 1 000	2,12 (10)	2,33 (9)	3,93 (1)	3,05 (4)	2,68 (8)	2,72 (7)	2,75 (6)	3,30 (3)	2,79 (5)	3,72 (2)

Napomene:

- Rangovi čimbenika za pojedinu skupinu navedeni su u zagradama.
- Podskupine s n<15 (vidi tablicu 1.) koje je bilo logično priključiti drugim podskupinama priključene su, dok su one koje s obzirom na njihove specifičnosti nije bilo logično priključiti drugim podskupinama («zaposlenici stariji od 65 godina» i «zaposlenici bez djece») tretirane kao podaci koji nedostaju (engl. *missing*).



Tablica 3. ukazuje na to da je financijska situacija ključni čimbenik odluke o prijevremenom umirovljenju za čak 36 od 45 navedenih podskupina (80%). Nadalje, za 13 od 45 navedenih podskupina (29%), ključni je čimbenik zbog kojeg bi razmislili o prijevremenom umirovljenju zdravstveno stanje. No, ono što je posebno zanimljivo je da se za čak 43 od 45 skupina (96%) baš ova dva čimbenika (financijska situacija i zdravstveno stanje) nalaze na prvom i drugom mjestu, dakle prva su dva čimbenika o kojima bi ispitanici najviše razmišljali kada bi donosili odluku o prijevremenom

umirovljenju. Proizlazi da ovi nalazi daju dodatnu težinu nalazima iz tablice 2.

### Razlike u ocjenama čimbenika prijevremenog umirovljenja s obzirom na osobna obilježja i obilježja organizacija ispitanika

Tablica 4. prikazuje statistički značajne razlike u ocjenama važnosti pojedinih čimbenika prijevremenog umirovljenja s obzirom na osobna obilježja i obilježja organizacija iz kojih dolaze ispitanici.

Tablica 4.

Osobna obilježja i obilježja organizacija koja su se pokazala temeljem za statistički značajne razlike u procjenama čimbenika prijevremenog umirovljenja

Čimbenik prijevremenog umirovljenja	Osobna obilježja s obzirom na koja se ocjene značajno razlikuju		Obilježja organizacija iz kojih dolaze ispitanici s obzirom na koja se ocjene značajno razlikuju	
	Obilježje	Statistički dokaz	Obilježje	Statistički dokaz
Financijska situacija	spol	U = 3057,0; $\sigma = 0,011$	-	-
Zdravstveno stanje	spol	U = 3110,0; $\sigma = 0,017$	djelatnost organizacije	$\chi^2 = 10,4$ ; $\sigma = 0,034$
	ukupni radni staž	U = 3300,5; $\sigma = 0,015$	-	-
Obiteljska situacija	hijerarhijska razina	$\chi^2 = 10,1$ ; $\sigma = 0,018$	-	-
Potreba za skrbi i njegovanjem članova obitelji	broj uzdržavanih članova obitelji	$\chi^2 = 19,9$ ; $\sigma = 0,000$	-	-
	staž ne trenutnom radnom mjestu	$\chi^2 = 12,7$ ; $\sigma = 0,005$	-	-
Potreba za usklađivanjem privatnog i poslovnog života	-	-	-	-
Druge aktivnosti i hobiji	hijerarhijska razina	$\chi^2 = 9,0$ ; $\sigma = 0,030$	-	-
Privrženost poslu	-	-	-	-
Uvjeti rada i radno okruženje	broj uzdržavanih članova obitelji	$\chi^2 = 15,9$ ; $\sigma = 0,001$	-	-
Poslovno opterećenje	dob	$\chi^2 = 8,9$ ; $\sigma = 0,012$	-	-
	ukupni radni staž	U = 3429,0; $\sigma = 0,043$	-	-
Društveni status	-	-	veličina organizacije	$\chi^2 = 9,8$ ; $\sigma = 0,043$

Napomene:

1. Podskupine s  $n < 15$  nisu bile uključene u obradu.
2. Za usporedbu dviju podskupina korišten je Mann-Whitney U test, a za usporedbu triju i više podskupina Kruskal-Wallis H test.

Na temelju tablice 4. moguće je zaključiti da se dva čimbenika prijevremenog umirovljenja (potreba za usklađivanjem privatnog i poslovnog života te privrženost poslu) nisu pokazala povezanima niti s jednim osobnim ili organizacijskim obilježjem, te da su od 130 mogućih odnosa (matrica 10 čimbenika prijevremenog umirovljenja, 10 osobnih obilježja ispitanika i 3 obilježja organizacija iz kojih dolaze ispitanici) samo u 12 slučajeva prediktorske varijable temelj za statistički značajne razlike u kriterijskim varijablama.

S obzirom da se radi o malom broju značajnih odnosa, može se zaključiti da sveukupno gledajući osobna i organizacijska obilježja nisu značajna za percepcije utjecaja pojedinih čimbenika prijevremenog umirovljenja. Proizlazi da nije moguće govoriti o općim pretpostavkama prijevremenog umirovljenja pojedinih skupina zaposlenika, već da je ova problematika izrazito situacijska, što znači da se razlozi za odluku o prijevremenom umirovljenju razlikuju od pojedinca do pojedinca.

Ipak, neka su se osobna i organizacijska obilježja pokazala temeljem za statistički značajne razlike u ocjenama utjecaja pojedinih čimbenika na odluku o prijevremenom umirovljenju iz čega proizlazi da bi organizacije ovim obilježjima trebale posvetiti veću pažnju. Radi se o sljedećim obilježjima: spol, dob, broj uzdržavanih članova obitelji, ukupni radni staž, staž na trenutnom radnom mjestu, hijerarhijska razina, djelatnost organizacije i veličina organizacije. Na temelju rezultata prikazanih u tablici 3. proizlazi dakle sljedeće: (1) financijsku situaciju značajno utjecajnijim čimbenikom percipiraju žene od

muškaraca; (2) zdravstveno stanje također značajno utjecajnijim čimbenikom percipiraju žene, ali i ispitanici s manje godina ukupnog radnog staža te oni koji su zaposleni u bankarstvu; (3) obiteljska situacija značajno je manje utjecajan čimbenik za nemenadžere i menadžere najnižih razina; (4) potreba za skrbi i njegovanjem članova obitelji je čimbenik prijevremenog umirovljenja utjecajnije za ispitanike s više uzdržavanih članova obitelji te za one s više staža na trenutnom radnom mjestu; (5) druge aktivnosti i hobiji čimbenik su prijevremenog umirovljenja koji se pokazao najutjecajnijim za menadžere najviše razine, a najmanje utjecajnim za najniže razine menadžmenta; (6) uvjeti rada i radno okruženje najmanje su utjecajni za ispitanike s tri i više uzdržavanih članova obitelji; (7) poslovno opterećenje je to manje utjecajan čimbenik prijevremenog umirovljenja što je ispitanik stariji, te je utjecajnije čimbenik za ispitanike s više godina ukupnog staža; (8) društveni status pokazao se utjecajnijim čimbenikom prijevremenog umirovljenja za ispitanike zaposlene u organizacijama s više od 1 000 zaposlenika.

### **Međusobna povezanost čimbenika prijevremenog umirovljenja**

Tablica 5. prikazuje korelacijsku matricu Pearsonovih koeficijenata korelacije ( $r$ ) u kojoj su prikazane međusobne povezanosti čimbenika prijevremenog umirovljenja, odnosno koji su čimbenici prijevremenog umirovljenja statistički značajno povezani sa svakim pojedinim čimbenikom prijevremenog umirovljenja.

Tablica 5.  
Korelacijska matrica povezanosti čimbenika prijevremenog umirovljenja

	Financijska situacija	Zdravstveno stanje	Obiteljska situacija	Potreba za skrbi i njegovanjem članova obitelji	Potreba za usklađivanjem privatnog i poslovnog života	Druge aktivnosti i hobiji	Privrženost poslu	Uvjeti rada i radno okruženje	Poslovno opterećenje	Društveni status
Financijska situacija	1,000									
Zdravstveno stanje	0,214**	1,000								
Obiteljska situacija	0,270**	0,203**	1,000							
Potreba za skrbi i njegovanjem članova obitelji	0,122	0,276**	0,514**	1,000						
Potreba za usklađivanjem privatnog i poslovnog života	0,054	0,173*	0,268**	0,233**	1,000					
Druge aktivnosti i hobiji	-0,026	0,007	0,058	0,042	0,330**	1,000				
Privrženost poslu	0,225**	0,173*	0,195*	0,104	0,159*	0,207**	1,000			
Uvjeti rada i radno okruženje	0,115	0,317**	0,261**	0,278**	0,419**	0,160*	0,196**	1,000		
Poslovno opterećenje	0,041	0,239**	0,270**	0,233**	0,444**	0,357**	0,161*	0,451**	1,000	
Društveni status	0,130	0,080	0,059	0,080	0,326**	0,393**	0,444**	0,152*	0,316**	1,000

Napomena: \* Korelacija je značajna na razini od 0,05 (2-smjerna).

\*\* Korelacija je značajna na razini od 0,01 (2-smjerna).

Tablica 6. sumira broj i postotak značajnih veza svakog pojedinog čimbenika s drugim čimbenicima prijevremenog umirovljenja.

Tablica 6.  
Međusobna povezanost čimbenika prijevremenog umirovljenja

Čimbenik prijevremenog umirovljenja	Broj i postotak značajnih veza s drugim čimbenicima
Financijska situacija	3 od 9 → 30,0%
Zdravstveno stanje	7 od 9 → 77,8%
Obiteljska situacija	7 od 9 → 77,8%
Potreba za skrbi i njegovanjem članova obitelji	5 od 9 → 55,6%
Potreba za usklađivanjem privatnog i poslovnog života	8 od 9 → 77,8%
Druge aktivnosti i hobiji	5 od 9 → 55,6%
Privrženost poslu	8 od 9 → 77,8%
Uvjeti rada i radno okruženje	8 od 9 → 88,9%
Poslovno opterećenje	8 od 9 → 88,9%
Društveni status	5 od 9 → 55,6%
<b>UKUPNO</b>	<b>64 od 90 → 71,1%</b>

Iz tablice 6. vidljivo je da je čak 71,1% međusobnih odnosa čimbenika prijevremenog umirovljenja statistički značajno. To ukazuje na to da su neki ispitanici visoko utjecajnim ocijenili ne samo jedan ili nekoliko već većinu čimbenika prijevremenog umirovljenja, za razliku od ispitanika koji su čimbenike prijevremenog umirovljenja općenito ocijenili osrednje utjecajnim odnosno od ispitanika koji većinu ispitivanih čimbenika prijevremenog umirovljenja ne smatraju utjecajnim. Ovo se može protumačiti na način da ispitanici koji razmišljaju o prijevremenom umirovljenju o tome razmišljaju iz više razloga, za razliku od ispitanika koji ne smatraju da će ih ikoji razlog potaknuti na prijevremeno umirovljenje odnosno vrlo vjerojatno ne razmišljaju o prijevremenom umirovljenju. Dakle, nalazi ukazuju na to da je moguće govoriti o fenomenu općenite sklonosti prijevremenom umirovljenju.

### MODEL DJELOTVORNOG SUSTAVA UPRAVLJANJA ZAPOSLENICIMA STARIJE ŽIVOTNE DOBI U HRVATSKIM ORGANIZACIJAMA

Pod pretpostavkom poslovne opravdanosti zadržavanja zaposlenika starije životne dobi, visoke razine njihove radne uspješnosti te aspiracija da i nakon stjecanja uvjeta za prijevremenu mirovinu ostanu u aktivnom radnom odnosu, organizacijama se savjetuje razvijanje sustavnih i sveobuhvatnih sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi.

Kvaliteta mjera upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, kao što je prethodno navedeno, ovisi o tome koliko dobro te mjere adresiraju ključne čimbenike zbog kojih se stariji zaposlenici odlučuju ostati radno aktivni ili prijevremeno umiroviti. Stoga organizacije koje žele uspostaviti

učinkovite i djelotvorne sustave upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, kreiranje tih sustava moraju započeti identifikacijom čimbenika koji utječu na odluku o prijevremenom umirovljenju. Pri tome trebaju uzeti u obzir i razlike između ispitanika, odnosno obratiti pažnju na osobna obilježja zaposlenika koja pretpostavljaju koji su čimbenici prijevremenog umirovljenja važniji pojedinim skupinama zaposlenika. Tek kada odrede koji čimbenici općenito te koji čimbenici specifično za pojedine skupine zaposlenika utječu na odluku o prijevremenom umirovljenju, organizacije trebaju pristupiti identificiranju i implementiranju mjera upravljanja zaposlenicima starije životne dobi. Cijeli taj proces naravno treba biti usuglašen s organizacijskim i vanjskim čimbenicima prijevremenog umirovljenja.

Na temelju sistematizacije teorijskih spoznaja o upravljanju zaposlenicima starije životne dobi proizlazi da pri dizajniranju djelotvornog sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi organizacije trebaju promisliti o pet elemenata odnosno koraka. Ti koraci logički slijede jedan iza drugoga te oblikuju model djelotvornog upravljanja zaposlenicima:

Identificiranje **vanjskih čimbenika** (npr. zakonodavstvo, stanje na tržištu rada) koji određuju okvir upravljanja zaposlenicima starije životne dobi.

Identificiranje **organizacijskih obilježja** (npr. vlasnička struktura, djelatnost, veličina) koja ograničavaju sustav upravljanja zaposlenicima starije životne dobi neke organizacije.

Identificiranje **ključnih čimbenika** koji utječu na odluku o prijevremenom umirovljenju zaposlenika neke organizacije.

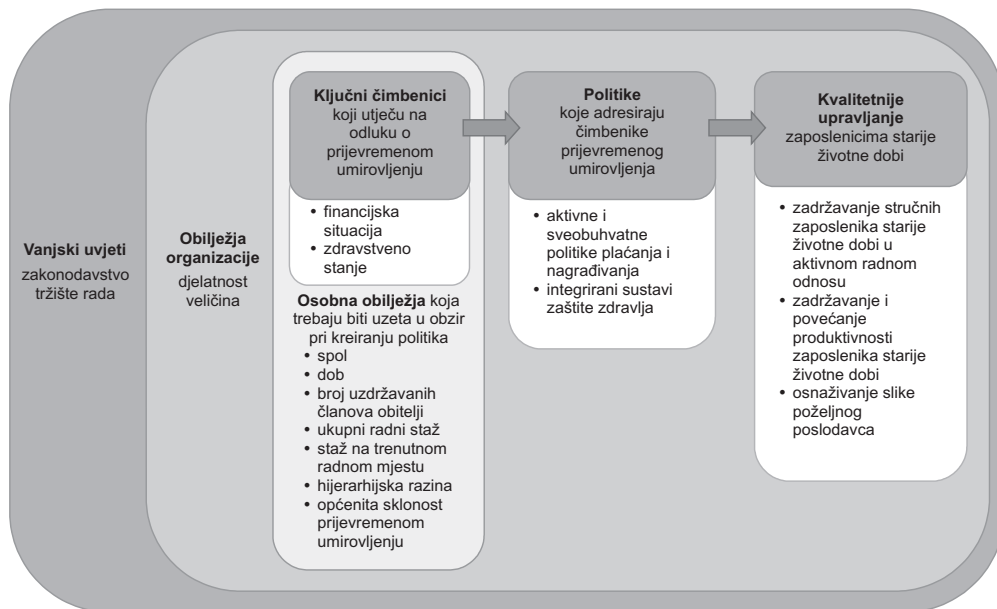
Identificiranje **demografskih obilježja** (npr. spol, dob, stručna sprema, bračni status, broj djece, broj uzdržavanih članova obitelji), **profesionalnih obilježja** (npr. radni staž, hijerarhijska razina) te **obilježja ličnosti** (npr. općenita sklonost/nesklonost prijevremenom umirovljenju, ekstrinzična/intrinzična motivacija), koja dodatno uslođavaju dizajniranje sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi jer pogoduju odluci o prijevremenom umirovljenju pojedinih skupina zaposlenika.

Identificiranje i implementiranje **politika upravljanja zaposlenicima starije životne dobi** koje su u skladu s unutarnjim (individualnim i organizacijskim) i vanjskim čimbenicima povezanima s odlukom o prijevremenom umirovljenju.

Model djelotvornog sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi koji sadrži prethodno navedene elemente te je primjeren za hrvatske prilike s obzirom da je izrađen na temelju nalaza provedenog empirijskog istraživanja, prikazan je na slici 1.

Slika 1.

Model djelotvornog sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi primjeren za hrvatske organizacije



**Vanjski uvjeti** koji neizostavno utječu na svaki sustav upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, a trenutno u Hrvatskoj posebice s obzirom da je hrvatska privreda u fazi recesije, su zakonodavstvo i stanje na tržištu rada. **Organizacijska obilježja** kojih trebaju biti svjesne hrvatske organizacije pri dizajniranju svojih sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi jesu djelatnost i veličina organizacije. **Osobna obilježja** koja hrvatske organizacije trebaju uzimati u obzir pri dizajniranju specifičnih politika za pojedine skupine zaposlenika zajedničkih obilježja su: spol, dob, broj uzdržavanih članova obitelji, ukupni radni staž, staž na trenutnom radnom mjestu, hijerarhijska razina te općenita sklonost/neklonost prijevremenom umirovljenju.

**Ključni čimbenici prijevremenog umirovljenja**, dakle polazište sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi primjerenog za hrvatske organizaci-

je, jesu financijska situacija i zdravstveno stanje. Na **financijsku situaciju** moguće je utjecati kroz **politike plaćanja i nagrađivanja**, koje su kvalitetnim zaposlenicima starije životne dobi dovoljno atraktivne da ih zadržavaju motiviranima i produktivnima te ih odvrćaju od prijevremenog umirovljenja. Prilikom kreiranja takvih politika potrebno je voditi računa o pet ključnih izazova: (1) fleksibilno oblikovanje – usmjerenost na individualne potrebe zaposlenika starije životne dobi, (2) segmentacija – dizajniranje politika temeljem segmentacije zaposlenika starije životne dobi, (3) sveobuhvatni utjecaj – kreiranje dodatne vrijednosti plaćanja i nagrađivanja kroz kombiniranje elemenata, (4) integriranost – cjelovitost sa sveukupnom politikom plaćanja i nagrađivanja i (5) pravednost – jednakost u postupanju prema svima. Radi utjecaja na čimbenike **zdravstvenog stanja**, poslodavci bi trebali kreirati **integrirani sustav**

**zaštite zdravlja**, dakle primjenjivati mjere koje moraju osiguravati: (1) zaštitu fizičkog zdravlja (kao npr. ciljani zdravstveni pregledi te preventivne ergonomske mjere usmjerene na ograničenja uzrokovana starenjem), (2) zaštitu mentalnog zdravlja (npr. putem povećane raznolikosti posla i aktivnosti te bolje komunikacijske veze posla s ostvarivanjem viših ciljeva organizacije) te (3) zaštitu emocionalnog zdravlja (npr. kroz osiguranje pozitivne organizacijske klime i emocionalne stabilnosti).

Sve navedeno trebalo bi omogućiti **kvalitetno upravljanje zaposlenicima starije životne dobi**, odnosno zadržavanje ključnih zaposlenika starije životne dobi i njihove produktivnosti te osnaživanje slike poželjnog poslodavca, tj. poslodavca koji ne samo da ne diskriminira već cijeni različitosti odnosno dodaje vrijednost kapitalizirajući kompetencije koje na radno mjesto donose zaposlenici starije životne dobi.

## ZAKLJUČAK

Starenje stanovništva, demografski trend prisutan u visokorazvijenim zemljama svijeta pa tako i u Hrvatskoj, ima niz negativnih implikacija za gospodarstvo, kao na primjer urušavanje mirovinskog sustava, sve veće izdatke za zdravstvo i sl. Stoga bi se Hrvatska i hrvatske organizacije, baš kao i organizacije diljem svijeta, trebale okrenuti starijoj radnoj snazi i pri tome ne čekati dosezanje strukturne razine nezaposlenosti koja se u Hrvatskoj očekuje oko 2020. godine.

Preporuke hrvatskim organizacijama za što uspješnije upravljanje zaposlenicima starije životne dobi, koje proizlaze iz ovog istraživanja te koje su dio predloženog modela djelotvornog sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, su sljedeće: (1) pri kreiranju sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi krenuti od analize vanjskih čimbenika (zakonodav-

ni sustav i stanje na tržištu rada), imajući u vidu organizacijska obilježja odnosno ograničenja (djelatnost i veličina), (2) aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, kako bi se spriječio odlazak u prijevremenu mirovinu stručnih zaposlenika, trebaju biti prvenstveno usmjerene na financijsku situaciju i zdravstveno stanje, (3) na spomenute ključne čimbenike prijevremenog umirovljenja moguće je utjecati aktivnim i sveobuhvatnim politikama plaćanja i nagrađivanja te integriranim sustavima zaštite zdravlja te (4) sustav upravljanja zaposlenicima starije životne dobi mora imati i situacijsku dimenziju, odnosno ponuditi specifične mjere s obzirom na osobna obilježja ispitanika, kao što su: spol, dob, broj uzdržavanih članova obitelji, ukupni radni staž, staž na trenutnom radnom mjestu, hijerarhijska razina te općenita sklonost/nesklonost prijevremenom umirovljenju.

## LITERATURA

- Adams, G. A., Prescher, J., Beehr, T. A., & Lepisto, L. (2002). Applying work-role attachment theory to retirement decision-making. *International Journal of Ageing and Human Development*, 54(2), 125-137. doi:10.2190/JRUQ-XQ2N-UP0A-M432
- Alberta Human Resources and Employment. (2006). *Safe and healthy: A guide to managing an aging workforce*. Edmonton: AHRE. Available at <http://alis.alberta.ca/pdf/cshop/safehealthy.pdf>
- American Association of Retired Persons. (2005). *The business case for workers age 50+*. Washington: AARP, Towers Perrin.
- Blekesaume, M., & Solem, P. E. (2005). Working conditions and elderly retirement: A prospective study of retirement behaviour. *Research on Ageing*, 27(1), 3-30. doi:10.1177/0164027504271438
- Commission of the European Communities. (2004). *The Stockholm and Barcelona targets: Increasing employment of older workers and*

- delaying the exit from labour market*. Bruxelles: Commission of the European Communities.
- Committee for Economic Development. (1999). *New opportunities for older workers*. Posjećeno 22. 04. 2009. na mrežnoj stranici [http://www.ced.org/images/library/reports/economy/report\\_older.pdf](http://www.ced.org/images/library/reports/economy/report_older.pdf)
- Davey, J. (2008). What influences retirement decisions?. *Social Policy Journal of New Zealand*, (33), 110-125.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2004). It's time to retire retirement. *Harvard Business Review*, 82(3), 48-57.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talents*. Boston: Harvard Business School Press.
- European Commission. (2007). *Employment in Europe 2007*. Brussels: European Commission. Dostupno na <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3068&langId=en>
- European Commission. (2010). *Annual growth survey: Progress report on Europe 2020*. Brussels: European Commission. Dostupno na [http://ec.europa.eu/europe2020/tools/monitoring/annual\\_growth\\_survey\\_2011/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/tools/monitoring/annual_growth_survey_2011/index_en.htm)
- European Commission. (2011). *Annual growth survey: Advancing the EU's comprehensive response to the crisis*. Brussels: European Commission. Dostupno na [http://ec.europa.eu/europe2020/tools/monitoring/annual\\_growth\\_survey\\_2011/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/tools/monitoring/annual_growth_survey_2011/index_en.htm)
- Eurofound. (2006a). *A guide to good practice in age management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Eurofound. (2006b). *Age management in companies in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Gelo, J., Akrap, A., & Čipin, I. (2005). *Temeljne značajke demografskog razvoja Hrvatske*. Zagreb: Ministarstvo obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti.
- Grgurić, L. (2010). *Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi*. (Magistarski rad). Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Hirsch, D. (2003). *Crossroads after 50: Improving choices in work and retirement*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Imel, S. (1996). *Older workers: Myths and realities*. Columbus: Educational Resources Information Center.
- Jaworski, B. (2005). Aging workers, changing value. *Journal of Employee Assistance*, 35(1), 22-23.
- Leibold, M., & Voelpel, S. (2006). *Managing the aging workforce*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.
- Matković, T. (2008). Tko što radi? Dob i rod kao odrednice položaja na tržištu rada u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 15(3), 479-502. doi:10.3935/rsp.v15i3.802
- McGregor, J., & Gray, L. (2003). *Older worker employment transition*. Palmerston North: Massey University.
- McNair, S., Flynn, M., Owen, L., Humphreys, C., & Woodfield, S. (2004). *Changing work in later life: A study of job transitions*. Guildford: Centre for Research into the Older Workforce, University of Surrey.
- National Bureau of Economic Research. (2001). *Impact of technological change on older workers*. Posjećeno 5. 2. 2009. na mrežnoj stranici National Bureau of Economic Research <http://www.nber.org/papers/w8297.pdf>
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2006). *Live longer, work longer*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
- Samuelson, R. J. (2002). *The mature worker glut*. Farmington Hills: Newsweek.
- Smeaton, D., & McKay, S. (2005). *Working past state pension age: Quantitative analysis*. London: Department for Work and Pensions.
- Snape, E., & Redman, T. (2003). Too young or too old? The impact of perceived age discrimination on employee commitment and intent to retire. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 78-89. doi:10.1111/j.1748-8583.2003.tb00085.x
- Society for Human Resource Management. (2003). *Older workers survey*. Alexandria: Society for Human Resource Management.



- Society for Human Resource Management. (2005). *2004-2005 Workplace forecast: A strategic outlook*. Posjećeno 9. 10. 2008. na mrežnoj stranici Society for Human Resource Management [http://www.shrm.org/Research/FutureWorkplaceTrends/Documents/Forecast\\_Strategic\\_Outlook.pdf](http://www.shrm.org/Research/FutureWorkplaceTrends/Documents/Forecast_Strategic_Outlook.pdf)
- Sonnenfeld, J. (1978). Dealing with the aging workforce. *Harvard Business Review*, 56(6), 81-92.
- Talaga, J. A., & Beehr, T. A. (1995). Are there gender differences in predicting retirement decisions?. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 16-28. doi:10.1037/0021-9010.80.1.16
- United Nations. (2005). *Human development report 2005: International cooperation at a crossroads - aid, trade and security in an unequal world*. New York: United Nations Development Programme.
- United Nations. (2009). *World population ageing 2009*. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division.
- Urwin, P. (2004). *Age matters: A review of existing survey evidence*. London: Department of Trade and Industry.
- Vehovec, M. (2009). Ponuda rada i izazovi starenja radne snage - Hrvatska u EU perspektivi. U V. Franičević & V. Puljiz (ur.), *Rad u Hrvatskoj: pred izazovima budućnosti* (str. 17-47). Zagreb: Centar za demokraciju i pravo »Miko Tripalo«, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Walker, A. (1999). *Managing an ageing workforce: A guide to good practice*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- World Health Organization. (2010). Posjećeno 22. 04. 2009. na mrežnoj stranici World health organization <http://www.who.int>
- Živić, D. (2003). Demografske odrednice i posljedice starenja stanovništva Hrvatske. *Revija za socijalnu politiku*, 10(3), 307-319. doi:10.3935/rsp.v10i3.107
- Žnidaršič, J. (2010). Age management in Slovenian enterprises: The viewpoint of older employees. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28(2), 271-301.

### **Summary**

## **AGE MANAGEMENT – THE DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE MODEL FOR CROATIAN ORGANIZATIONS**

**Nina Pološki Vokić**

*Faculty of Economics, University of Zagreb*

**Lana Grgurić**

*Zagrebačka banka*

*Zagreb, Croatia*

*Ageing population is one of the demographic processes typical for contemporary society. Both nations and organizations should therefore recognize the significance of age management, in other words, of taking care and empowering older employees to add value. The paper deals with age management concept both on theoretical and empirical level. In the theoretical part, age management is explored through definition, stimuli, participants and activities of age management, as well as explication of early retirement factors. Empirical part of the paper presents research results about the potential early retirement factors of 182 respondents. At the end of the paper, based on both theoretical and empirical findings, the model for effective age management in Croatian organizations is proposed.*

**Key words:** older employees, age management, early retirement factors, Croatia.