

InCounselling



Priručnik za obuku



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

Ovaj projekt je financiran uz potporu Europske komisije. Ova publikacija
odražava isključivo stajalište autora publikacije pa se Komisija ne može
smatrati odgovornom za uporabu informacija koje ona sadržava.



Priručnik za obuku
Intelektualni rezultat 3



Erasmus+

Ovaj projekt je financiran uz potporu Europske komisije. Ova publikacija odražava isključivo stajalište autora publikacije pa se Komisija ne može smatrati odgovornom za uporabu informacija koje ona sadržava.

InCounselling50+

Inovativno savjetovanje za promicanje sudjelovanja populacije 50+
na tržištu rada i u društvenom životu

Obuka za dodatno obrazovanje stručnjaka i specijalista u savjetovanju
namijenjenom ciljnoj skupini zaposlenika u dobi iznad 50 godina (zaposlenika 50+)
i tražitelja zaposlenja u dobi iznad 50 godina (tražitelja zaposlenja 50+)

U suradnji:

Hochschule der BA, Mannheim, Njemačka

MHZ, Hachtel GmbH & Co.KG, Stuttgart, Njemačka

CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Hrvatska

Sveučilište u Splitu, Split, Hrvatska

Sveučilište Jan Długosz (UJD), Czestochowa, Poljska

Bombardier, Katowice, Poljska

VŠĮ "eMundus", Kaunas, Litva

ISBN 978-953-7220-42-6



¹ Ova licenca dopušta drugima da preslažu, mijenjaju, dorađuju i nadograđuju ovo djelo u nekomercijalne svrhe, pod uvjetom da istaknu autorstvo partnera s Projekta InCounselling 50+ kao autora izvornog djela i licenciraju svoja djela nastala na bazi ovog pod istim uvjetima.

Suradnici

BAKOTIĆ Danica	Sveučilište u Splitu, Hrvatska
BARTULOVIĆ Ines	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštela Sućurac, Hrvatska
DUDA Wioleta	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
ERTEL T Bernd-Joachim	Hochschule der BA, Njemačka
EVRENSEL Elif	Hochschule der BA, Njemačka
FETT Stephanie	Hochschule der BA, Njemačka
GOIĆ Srećko	Sveučilište u Splitu, Hrvatska
GOLLINGER Thomas	MHZ Hachtel GmbH & Co.KG, Njemačka
GÓRNA Joanna	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
GRABOWY Alina	Bombardier Poland, Poljska
HOLDER Lena	Hochschule der BA, Njemačka
IMSANDE Annika	Hochschule der BA, Njemačka
KOTARAC Mirela	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštela Sućurac, Hrvatska
KUKLA Daniel	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
NOWACKA Marta	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
SCHARPF Michael	Hochschule der BA, Njemačka
TADIĆ Ivana	Sveučilište u Splitu, Hrvatska

Oblikovanje: VŠĮ "eMundus", Kaunas, Litva

Sadržaj

1. Uvod	
2. Modul 1: Tržište rada 50+.....	1
3. Modul 2: Obveze poslodavca 50+.....	24
4. Modul 3: Psihologija zanimanja.....	47
5. Modul 4: Organizacijsko ponašanje 50+.....	74
6. Modul 5: Upravljanje znanjem i informacijama.....	100
7. Modul 6: Uvod u savjetovanje 50+.....	125
8. Modul 7: Uzajamno savjetovanje.....	151

Uvod

Pred vama je priručnik za obuku, projekta InCounselling50+. Ovaj priručnik pruža osnovu teorijskog znanja za trenere i polaznike. Polaznici obuke su specijalisti iz područja ljudskih resursa i savjetovanja. Svrha obuke jest osnaživanje i senzibiliziranje polaznika razmjenom praktičnih iskustava te promicanje razmišljanja temeljenog na teorijskim osnovama.

Tema (obuke) su zaposlenici i tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina s aspekta ljudskih resursa te upravljanja (ljudski resursi ili upravljanje ljudskim resursima) i savjetovanja. Ovi objedinjeni izrazi npr. *"pojedinci 50+"* (pojedinci u dobi iznad 50 godina) koriste se kroz cijeli projektni materijal kao tematski definirani termini. Zahvaljujući stalnim demografskim promjenama i unapređenju zdravstvene skrbi, pojedini ljudi dožive puno stariju dob nego što je to bio slučaj nekoliko desetljeća ranije, a to uvelike utječe na radni vijek i društveni život. Jedno od najvažnijih pitanja u ovom kontekstu jest kako kreirati dostojanstven život i okružje za pojedince u dobi iznad 50 godina. U isto vrijeme, u odgovoru na ovo pitanje treba uzeti u obzir promjenjivo okruženje te rastuće izazove današnjih organizacija i poduzeća, ali i u budućnosti. Kroz šest modula, srodne društvene i ekonomске teme razmatraju se iz praktične i znanstvene perspektive. Dodatni, sedmi modul pokriva praktične metode poboljšanja uzajamnog učenja. Ova metoda zajedničkog učenja nazvana je uzajamno savjetovanje.

Izobrazba se sastoji od **obučavanja uživo** (na konvencionalan način, licem u lice) **te online tečaja**. Obuka licem u lice planirana je u trajanju od tri dana. Dva su uzastopna dana a nakon otprilike osam tjedana, slijedi daljnji, treći dan. Treći dan izobrazbe uključuje blok uzajamnog učenja. U skladu s temom obuke, polaznici trebaju trećeg dana provesti analizu kritičnog slučaja iz stvarnog života. Šest modula predstavlja koristan materijal za primjenu i razmatranje u svakodnevnoj praksi.

Online tečaj će poslužiti kako bi se proširilo znanje, a provodi se po pristupu samostalnog učenja. Sadržavat će kratke blokove učenja, nazvane 'čestice učenja', a može se provoditi i neovisno o izobrazbi koja će se odvijati licem u lice. Teorijske jedinice sadržane su samo u priručniku. Studije slučaja i vodiči u obliku videozapisa sastavni su dio vodiča za trenere i radne knjige. Jedinice su detaljno pripremljene s posebnim priručnikom za *online* tečaj. Na kraju ovog uvoda nalazi se pregled ciljeva izobrazbe i čestica učenja.

Ovaj priručnik je teorijska osnova za praktičnu obuku. Sadržaj je odabran temeljem analize potreba izrađene kroz projekt. Međutim, kako je ovo relativno nova disciplina, nemoguće je bilo obuhvatiti sve potrebe i zahtjeve. Uvijek treba imati na umu kako pojmovi "godine" i "starost" ovise i o društvenim definicijama i stereotipima, pa zahtijevaju daljnja

istraživanja i nadopune iz aktualne literature. Ovaj priručnik daje trenutni pregled, ali su neophodna kontinuirana istraživanja kako bi njegov sadržaj ostao aktualan.

Obuka se pridržava **praktične orijentacije**. Ovakva orientacija promiče korisnost i prenosivost u svakodnevni praktičan rad potencijalnih sudionika iz područja ljudskih resursa i savjetovanja. Zbog toga je ova izobrazba usredotočena na neformalno učenje, učenje uz pomoć internetske tehnologije, samostalno učenje i opredijeljenost na kompetencije (za više detalja o orijentaciji obuke, pročitati koncept učenja, dostupan *online* na www.in50plus.com.) Ovakva praktičnost daje osnovu za kombinirane metode učenja, raznolike vježbe, grupni rad i rasprave u učionicama u kojima se odvija obuka. Detaljni opisi i objašnjenja dio su vodiča za trenere.

Uvod u ovaj priručnik osigurava odgovarajuće razumijevanje sadržaja obuke kao i prikladno korištenje svih ostalih izrađenih **materijala**. Ostali materijali su Power Point slajdovi namijenjeni za učionicu, vodič za trenere s rasporedom i radnom knjigom za polaznike. **Vodič za trenere** daje detaljnija pojašnjenja o načinu izvođenju pojedinih aktivnosti, frontalnom inputu, vježbama, studijama slučajeva i raspravama u okviru izobrazbe koja se odvija licem u lice. **Radna knjiga** sadrži sve potrebne materijale za polaznike.

Ova obuka sadrži i **upitnik za ispitivanje zadovoljstva i upitnik za ocjenjivanje**. Ocjenjivanje se temelji na šest prepostavljenih ciljeva učenja svakog modula. U nastavku je prikazano ovih šest ciljeva:

- Modul 1** Analizirati statistiku tržišta rada i budućih razvojnih trendova osoba u dobi iznad 50 godina kako bi se bolje planirale i prilagodile potrebe organizacije za ljudskim kapitalom (npr. strateško planiranje radne snage, planiranje nasljeđivanja).
- Modul 2** Utvrditi obveze organizacija/poslodavaca proizašle iz zakonodavstva ili osjetljivosti za zaposlenike starije od 50 godina te koncipirati moguća poboljšanja organizacijskih procesa, poput upravljanja zdravljem.
- Modul 3** Organizirati optimalno radno okružje za pojedince 50+ vodeći računa o motivaciji zaposlenika, samoefikasnosti i samoregulaciji.
- Modul 4** Oblikovati strategije u skladu s organizacijskom strukturom, mjerenjem performansi i ponašanjem vodstva u svrhu integracije zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i tražitelja zaposlenja u dobi iznad 50 godina.
- Modul 5** Primijeniti odgovarajuće metode za osiguravanje znanja i pružanje

informacija upotrebom suvremene tehnologije uzimajući u obzir značajke ciljnih skupina (zaposlenika i tražitelja posla 50+).

- Modul 6** Kreirati cjeloviti proces savjetovanja za populaciju u dobi iznad 50 godina, koji će biti u skladu sa situacijom u organizaciji i kretanjima na tržištu.
- Modul 7** Unaprijediti proces savjetovanja kroz uzajamno učenje.

Navedene čestice učenja djelomično su integrirane u priručnik, a djelomično u vodič za trenere i radnu knjigu. Sve teorijske čestice učenja objašnjene su u ovom priručniku i predstavljene odgovarajućim naslovom ispisanim u kurzivu. Sve praktične čestice učenja su studije slučaja i sadržane su u vodiču za trenere i priručniku. Postoji i detaljniji *priručnik za online tečaj* koji pokriva sve - teorijske i praktične - čestice učenja. Ipak, u svrhu opće preglednosti, u nastavku se daje popis svih čestica učenja:

- Modul 1** Čestica učenja 1: Tržište rada u hrvatskom turizmu
- Modul 2** Čestica učenja 2: Regrutiranje 50+
- Čestica učenja 3: Studija slučaja 1 - Zdravlje kao ključni čimbenik za kondiciju
- Modul 3** Čestica učenja 4: Teorije razvoja karijere
- Čestica učenja 5: Lokus kontrole
- Čestica učenja 6: Preduvjeti za učenje s 50+
- Čestica učenja 7: Instrumentalno učenje 50+
- Čestica učenja 8: Studija slučaja 2 - Uključivanje u posao prilagođeno dobi (samostalno učenje)
- Modul 4** Čestica učenja 9: Psihološki ugovor
- Čestica učenja 10: Šest emocionalnih stilova vođenja
- Čestica učenja 11: Studija slučaja 3 - Optimalno ohrabrivanje na radnom mjestu za osobe 50+
- Modul 5** Čestica učenja 12: Strategije za upravljanje informacijama 50+
- Čestica učenja 13: Ocjena znanja za tražitelje zaposlenja 50+
- Čestica učenja 14: Studija slučaja 5 - Optimalno upravljanje znanjem 50+

Modul 6 Čestica učenja 15: Selektivna percepcija

Čestica učenja 16: Donošenje odluka

Čestica učenja 17: Poteškoće u savjetovanju

Čestica učenja 18: Studija slučaja 7 - Regrutiranje prilagođeno dobi

Čestica učenja 19: Studija slučaja 9 - Procesi predumirovljenja

Modul 7 Čestica učenja 20: Video tutorial za uzajamno učenje



Erasmus+

Potpore Europske komisije u stvaranju ove publikacije ne predstavlja odobrenje njenog sadržaja nego isključivo stajalište autora publikacije pa se Komisija ne može smatrati odgovornom za uporabu informacija koje ona sadržava.

MODUL

Tržište rada

50+

1

Program obuke: InCounselling 50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Vodič za trenere	Radna bilježnica
1. Tržište rada 50+	120 min	str. 1	str. 1

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, od polaznika se očekuje da će moći:

Glavni cilj: Analizirati statistiku i buduće razvojne trendove na tržištu rada za osobe iznad 50 godina kako bi se bolje planirale i prilagodile potrebe organizacija za ljudskim kapitalom (npr. strateško planiranje radne snage, planiranje nasljeđivanja)

Specifični cilj:

- Razumjeti ključne odnose i procese na tržištu rada i njihov potencijalni utjecaj na razini organizacije. (TAX = razina taksonomije 2)
- Poznavati najvažnija obilježja i trendove na tržištu rada u svojoj zemlji i EU. (TAX 1)
- Analizirati lokalno stanje i perspektive (na tržištu rada) u kontekstu svog stručnog okružja. (TAX 3)
- Razumjeti specifična obilježja ljudi u dobi iznad 50 godina na tržištu rada. (TAX 2)
- Poznavati mjere aktivne politike tržišta rada i njihov utjecaj na položaj ljudi u dobi iznad 50 godina na tržištu rada. (TAX 1)

Osnovno

- Elementi tržišta rada: potražnja, ponuda, akteri, regulativa
- Razvoj tržišta rada: nedostatak vještina, demografske promjene
- Statistika i izvješća tržišta rada
- Aktivne politike tržišta rada

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina

- Tehnologija, organizacija, tržište i društvene promjene
- Rasprava o važnosti zaposlenika u dobi iznad 50 godina

Zaposlenici u prijelaznom razdoblju prema umirovljenju

- Stanje zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju
- Ekonomski mogućnosti za zaposlenike u prijelazu prema umirovljenju
- Politike tržišta rada (i ostale relevantne politike) koje se tiču zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju

Tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina

- Prilike i izazovi za nezaposlene u dobi iznad 50 godina na tržištu rada
- Diskriminacija (nezaposlenih u dobi iznad 50 godina) na tržištu rada.

Čestica učenja (*online* tečaj za samostalno učenje)

- Čestica učenja 1: Tržište rada u hrvatskom turizmu

Sadržaj

1. Trenutna statistika i trendovi na tržištu rada	4
1.1 Demografske promjene	4
1.2 Potencijal radne snage	5
1.2.1 Stopa zaposlenosti u dobi iznad 50 godina	7
1.2.2 Gospodarska komponenta produktivnosti tvrtke	8
1.2.3 Čestica učenja 1: Tržište rada u hrvatskom turizmu	8
2. Tržište rada	9
2.1 Klasični model tržišta dobara: tržište rada.....	9
2.2 Model tržišta klasičnih dobara u realnosti.....	10
3. Informacijske asimetrije.....	12
4. Tumačenje trendova na tržištu	14
4.1 Upravljanje organizacijskom demografijom	14
4.2 Planiranje nasljeđivanja	15
Zaključak.....	20
Literatura.....	21

1. Statistika i trendovi na tržištu rada

1.1 Demografske promjene

Demografske promjene u europskim zemljama uzrokovane su nekolicinom pojave poput bolje medicinske skrbi, duljeg očekivanog životnog vijeka te opadanjem ili stagnacijom stope nataliteta. Niže prikazana Tablica 1 daje pregled trenutne populacije, distribucije različitih dobnih skupina, stope fertiliteta kao i očekivanog životnog vijeka u trenutku rođenja, u dobi od 65 godina i očekivanja zdravog životnog vijeka (Eurostat, 2015). Stopa nataliteta izražava broj živorodenih po ženskoj osobi u tri promatrane zemlje. Stope nataliteta pokazuju nisku razinu u gotovo svim europskim zemljama uključujući Njemačku, Hrvatsku i Poljsku. Trenutna razina je preniska da bi omogućila osnovnu reprodukciju stanovništva. Posebno se razmatra pokazatelj očekivanog zdravog životnog vijeka. Suprotno tradicionalnom očekivanim životnom vijeku - koji mjeri trajanje života - ovaj pokazatelj treba dati informaciju o kvaliteti života ili mogućnostima kvalitetnog života. Ovo naročito ima smisla kada se uspoređuju brojke o rastućoj dobi za umirovljenje u europskim zemljama.

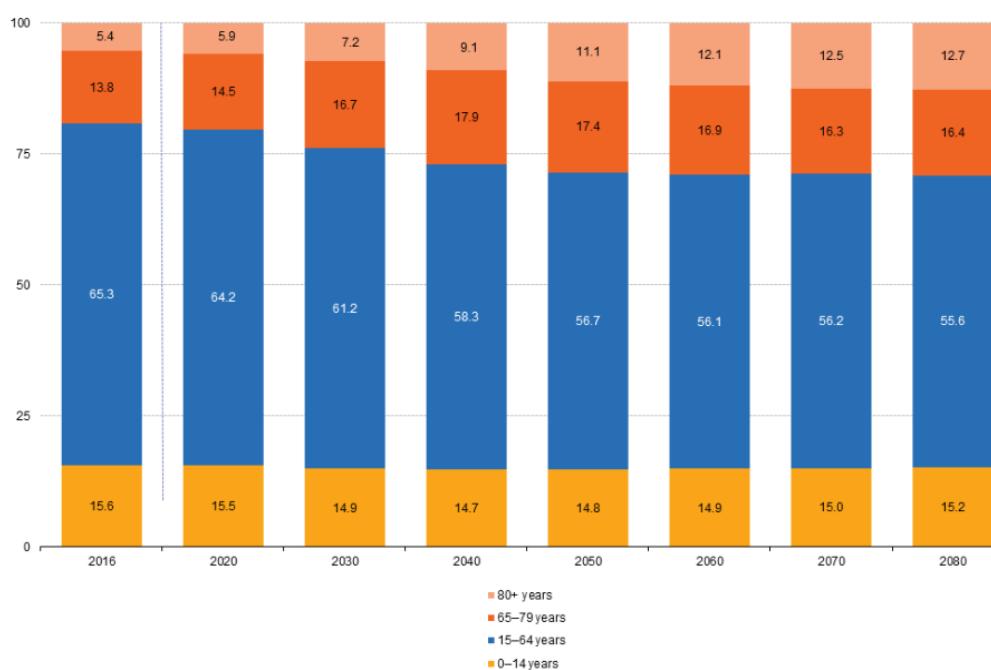
(2014.) 2015.	Njemačka	Hrvatska	Poljska
Ukupna populacija	81.197.537	4.225.316	38.005.614
Stopa nataliteta	(1,47) 1,50	(1,46) 1,40	(1,32) 1,32
Postotak stanovništva u dobi od 50-64 godina	22 %	21,4 %	21,1 %
Postotak stanovništva u dobi od 65-79 godina	15,4 %	14,2 %	11,4 %
Očekivani životni vijek u trenutku rođenja (2014)	81,2 godina	77,9 godina	77,8 godina
Očekivani (preostali) životni vijek sa 65 godina starosti (2014)	19,9 godina	17,5 godina	18,4 godina
Očekivani zdravi životni vijek	Muškarci: 65,3 Žene: 67,5	Muškarci: 55,3 Žene: 56,8	Muškarci: 60,1 Žene: 63,2
Očekivani (preostali) zdravi životni vijek sa 65 godina starosti	Muškarci: 11,4 Žene: 12,3	Muškarci: 4,7 Žene: 4,5	Muškarci: 7,6 Žene: 8,4

Tablica 1. Demografske promjene (Eurostat, 2015; Eurostat, 2017a; Eurostat, 2017b i Eurostat, 2017c)

Statistička predviđanja poput donjeg Grafičkog prikaza 1 pokazuju velike promjene distribucije postotka starijih dobnih skupina do 2080. godine. Očekuje se rast udjela populacije u dobi iznad 80 godina s 5,4% na 12,5% do 2080. godine. Nasuprot tomu, za dobne skupine između 65 i 79 godina se očekuje porast od tek 2,5% (s 13,8% na 16,3%). U isto vrijeme, dio populacije u dobi od 15 do 64 godine će se smanjiti za oko 10% (sa 65,3% na 56,2%). Ne očekuju se promjene u dobnim skupinama djece i adolescenata do 2080. godine (Eurostat, 2017d). Ovo pokazuje postojanje problema održavanja ekonomske produktivnosti i osiguranja likvidnosti za isplatu mirovina koji će se zaoštiti u budućnosti.

Grafički prikaz 1: Distribucija postotka dobnih skupina u EU

(Eurostat, 2017d)



Note: 2016: estimate, provisional. 2020–80: projections (EUROPOP2015).
Source: Eurostat (online data codes: demo_pjangroup and proj_15ndbims)

1.2 Potencijal radne snage

Sljedeće dvije tablice daju pregled nacionalnog potencijala radne snage, aktivnog stanovništva u dobi iznad 55 godina i važnije podatke o umirovljenju. Pronalazak usporedivih podataka može predstavljati poteškoće jer su neke studije i istraživanja usmjerena na različite dobne skupine, npr. iznad 50 ili iznad 55 godina. Iako se ova obuka odnosi na ljudе iznad 50 godina, ponekad se nalaze pouzdani podatci samo za dobu iznad 55 godina. Nadalje, izračuni stope nezaposlenosti i stope zaposlenosti odstupaju od zemlje do zemlje unutar EU kao i niže prikazani izračuni Eurostata. Kako je već rečeno, doba umirovljenja se povećava zbog europskih propisa (Morschhäuser & Sochert, 2006). U ovisnosti o fazi ekonomskog ciklusa, za vrijeme recesije, rano umirovljenje se podupire poticajima dok se u

fazama brzog rasta destimulira, smanjenjem proračuna namijenjenog za tu svrhu (Morschhäuser & Sochert, 2006). Uporedo s rastućim očekivanim životnim vijekom i očekivanim zdravim životnim vijekom, pojedinci u današnje vrijeme ostaju aktivniji, čak i nakon umirovljenja. Radi toga, ovo može biti poticajna činjenica za pojedince iznad 50 godina, da ostanu zaposleni i duže nego što to propisi nalažu. Nakon umirovljenja, ljudi se mogu aktivirati i kroz volontiranje ili društveni angažman. Kako bilo, razina aktivnosti ipak ovisi o pojedincu kao i o fizičkim zahtjevima posla. Zaposlenici koji obavljaju fizički zahtjevne poslove često se suočavaju s ograničenjima nakon dužeg radnog vijeka (WHO, 2016) pa im treba omogućiti ranije umirovljenje ili prilagodbu radnog mjesta ili uvjeta rada.

Osobe koje nisu aktivne ne spadaju u radnu snagu. Ne smatraju se ni nezaposlenim ni zaposlenim, poput kućanica (*muškaraca i žena*), umirovljenika, volontera, stažista bez dohotka (International Labour Organisation, n.d.). Zdravlje kao tema je obrađeno u modulu 2.

Potencijal radne snage			
	Njemačka	Hrvatska	Poljska
Aktivno stanovništvo (AS) (20-65)	39.175.900	1.563.700	15.811.600
Postotak AS u ukupnoj populaciji	78 %	60,5 %	67,8 %
% 55-65 u aktivnom stanovništvu	66,2 %	39 %	44,3 %
% 55-65 u neaktivnom stanovništvu	4,6 %	16,3 %	7,5 %
Zakonska dob umirovljenja ²	M & Ž 65g6m	M 65g; Ž 61g3m	M 65g7m; Ž 60g7m
Buduća dob umirovljenja = 67, cilj postići do	do 2031.	do 2032.	do M 2020./Ž 2040. Ukinuto 11./2016.
Ranije umirovljenje	63g6m	60	
Radni staž (za ranije u.)	35g (35g)	15g (35g)	

Tablica 2. Zaposlenost nakon 55 godina i umirovljenje (Eurostat, 2017b)

1.2.1 Stopa zaposlenosti u dobi iznad 50 godina

Pored problema održavanja produktivnosti u gospodarstvu, demografske promjene također imaju ozbiljne posljedice na mirovinske sustave. Zbog toga EU uvodi regulativu s dva posebna zahtjeva. Prvi se odnosi na rast dobi umirovljenja na 67 godina u svim europskim zemljama, i drugo, povećanje stope zaposlenosti na najmanje 50% za ljude u dobi od 55 godina i više (Morschhäuser & Sochert, 2006). Zemlje u kojima se provodi ova obuka (Hrvatska, Njemačka i Poljska) uspjele su povećati zaposlenost osoba iznad 55 godina starosti iako neke još nisu dostigle zahtijevanu stopu od 50%. Uvažavanjem značajke očekivanog zdravog životnog vijeka, ovo može biti razlog nemogućnosti ponovnog aktiviranja ili regrutiranja nekih ljudi iznad 50 godina. Treba voditi računa da očekivani zdravi životni vijek može također ovisiti o fizičkim zahtjevima posla. Razmišljajući o generaciji zaposlenika iznad 50 godina, moglo bi se zaključiti kako je većina njih bila zaposlena na manualnim poslovima ili u obrtništvu. Dugogodišnje obavljanje fizički zahtjevnih poslova obično je praćeno zdravstvenim ili fizičkim ograničenjima i posljedicama. Za takve zaposlenike, neophodno je stvarati nove prilike, ili unutar tvrtke ili na tržištu rada. Kao prvo, unutar tvrtke oni mogu preuzeti poslove koji zahtijevaju više mentalnog (a manje fizičkog) rada kako bi se iskoristila njihova stručnost ili kako bi u posao uvodili nove zaposlenike. Ako ne postoji mogućnost ostanka unutar tvrtke, potrebno je omogućiti promjenu aktivnosti ili struke. Zbog toga je potrebno uvođenje nove regulative. Uzimajući u obzir ove činjenice, treba kritički promotriti ovaj cilj EU od 50% koji bi za neke zemlje mogao biti previše entuzijastičan. Za buduće generacije, ovaj cilj je realističan jer Europska unija skupa sa zemljama članicama teži društvu znanja (Rodrigues, 2002) što može bitno drugačije u usporedbi s dosadašnjim strukturama tržišta rada.

Stopa zaposlenosti 55-64	Njemačka	Hrvatska	Poljska
2006.	48,1	34,1	28,1
2011.	60,5	38,2	36,9
2016.	68,6	38,1	46,2

Tablica 3. Stopa zaposlenosti 55+ (Eurostat, 2017e)

Dulji ostanak ljudi na tržištu rada je koristan jer se lakše može održavati razina gospodarske produktivnosti, a veći su doprinosi mirovinskom sustavu. Međutim, dostupni statistički podatci također pokazuju da se razina produktivnosti ne može održavati na istoj razini samo reaktiviranjem i regrutiranjem pojedinaca starijih od 50 godina. Pojedinci iznad 50 godina na

koje se ovo odnosi uključuju kućanice, dugotrajno nezaposlene kao i zaposlenike iznad 50 godina u postupku ponovnog obrazovanja ili prekvalifikacije. Značajni dodatni izvori radne snage mogu se pronaći u uvozu radne snage (Barslund & Busse, 2016). Iako ovo nije tema ove obuke, ovo pitanje je uključeno u česticu učenja 1: Tržište rada u hrvatskom turizmu.

1.2.2 Gospodarska komponenta produktivnosti tvrtke

U svrhu pojednostavljivanja, jedna tvrtka proizvodi output upotrebljavajući dva tipa inputa: rad i kapital. Prema ovim prepostavkama, kratkoročna proizvodnja tvrtke ili proizvodni output ovisi o količini inputa rada i inputa kapitala. (Mankiw, 2012)

Tehnološke promjene rezultiraju nižim troškovima proizvodnje i višom kvalitetom proizvoda. Potražnja za promjenom proizvoda rezultira tehnološkim promjenama, koje zauzvrat mijenjaju potrebu za radom u proizvodnji dobara. Ovo ne znači kako tehnološke promjene prati opći porast stope nezaposlenosti. (Mankiw, 2012)

Drugi učinak obuhvaća uvođenje automatizacije. Učinak ovakve promjene na bilo kojem određenom tržištu rada ovisi o tome koliko je ova vrsta rada (*automatiziranog*) komplement ili supstitut zaposlenicima. (Mankiw, 2012) Na primjer, poduzeće neće biti skljono otpuštanju radnika koji su prošli obuku u tvrtki. Jednako tako, na tržištima sa znatnim udjelom troškova obuke, poduzeća će se radije odlučiti na prekovremeni rad nego na dodatne zaposlenike. Na taj način, poduzeća koja provode obuku visoko prilagođenu potrebama tvrtke očekivano imaju manje promjene zaposlenih (fluktuaciju) tijekom poslovnog ciklusa.

1.2.3 Čestica učenja 1: Tržište rada u hrvatskom turizmu

Nakon što se Hrvatska pridružila EU u 2013., hrvatskim radnicima je postalo lakše pronaći posao u ostalim zemljama EU. Iseljavanje hrvatskih radnika (uglavnom mlađih ljudi) je posebno poraslo u 2016. godini. Procjenjuje se kako je u toj godini 50 do 100 tisuća Hrvata iselilo u inozemstvo kako bi radilo u drugim zemljama EU, i to uglavnom u uslužnom sektoru.

Turizam kao važan sektor hrvatskog gospodarstva, zabilježio je snažan rast od 7% u 2016. godini. Predviđanja za ljeto 2017. bila su još bolja. Kada se za turizam počelo regrutirati sezonske radnike u proljeće 2017., naišlo se na velike probleme u regrutiranju. Zbog nedostatka kandidata, mnoge tvrtke nisu mogle popuniti slobodna radna mjesta za sezonski

rad. Turistički promet i turistički sektor nastavili su rasti u ljetu 2017., u nekim regijama i preko 10%, pa su se tvrtke borile sa stalnim nedostatkom radne snage. U zimu 2017./2018., hrvatska vlada je smanjila neka fiskalna opterećenja za rad u sektoru turizma. Temeljem toga poslodavci su mogli najaviti značajan porast plaće za zaposlenike.

Prognoze govore kako se očekuje porast prometa u turizmu u nadolazećim sezonom. Kritično pitanje s kojim se Hrvatska mora suočiti jest kako povećati ponudu rada u sektoru hrvatskog turizma. Također ostaje otvoreno pitanje kako će na to reagirati plaće unutar sektora i kakav će učinak to imati na plaće sektora koji su pod utjecajem turizma.

2. Tržište rada

Potrebno je istaknuti razlike između nacionalnog, lokalnog i internog tržišta rada. Na **nacionalnom tržištu rada** traženje posla od strane radnika i traženje zaposlenika od strane tvrtki odvija se na nacionalnoj razini. U realnosti, u mnogim slučajevima se potraga za poslom svodi na lokalnu razinu, na **lokalno tržište rada**. Tržišta za sveučilišne profesore, pozicije top menadžmenta u velikim korporacijama i slična zanimanja djeluju kao nacionalno tržište rada zbog manjeg broja zaposlenika i njihove veće mobilnosti. Tajnička zanimanja, stolari, vozači kamiona, električari, obično se zapošljavaju na lokalnom tržištu rada. Kaže se kako **internu tržište rada** postoji kada tvrtke popunjavaju pozicije na višim razinama unapređivanjima (promocijom) unutar tvrtke. Tvrte se obično oslanjaju na interno tržište rada iz sljedećih razloga:

- ono smanjuje troškove zapošljavanja, uključivanja u posao i obuke,
- podiže moral i motivaciju zaposlenika, te
- smanjuje učinak nesigurnosti (jer tvrtka već ima uvid u produktivnost radnika) (Ehrenberg & Smith, 2018)

2.1 Klasični model tržišta dobara: tržište rada

Postoje različiti pristupi u ekonomiji koji objašnjavaju kako se određuje cijena rada (plaće). Jedan tradicionalan način analize tržišta rada je klasični model tržišta dobara. Ponuda i potražnja za radom mogu se objasniti pomoću dva jednostavna grafička prikaza. U nastavku su objašnjeni mehanizmi i preduvjeti ovog modela. To će omogućiti razumijevanje osnovnih funkcija tržišta rada te načina kako se trenutna situacija na tržištu razmatra kroz ovaj model i čini ga zastarjelim.

Krivulja **ponude rada** izražava konflikt interesa u izboru između rada, kojim se zarađuje

novac, i uživanja u slobodnom vremenu. Što se više vremena provodi u radu, manje je slobodnog vremena na raspolaganju. Krivulja **potražnje za radom** pokazuje da se za isti posao može potraživati rad po višoj i nižoj cijeni. Ravnoteža se uspostavlja na sjecištu dviju krivulja. Ravnoteža predstavlja plaću koju (prosječni) zaposlenici primaju za svoj angažman. (Mankiw, 2012)

Obje krivulje se mogu pomjerati **udesno** ili **ulijevo**. Ovi mehanizmi demonstriraju povećanje ili smanjenje u ponudi ili potražnji za radom, a popraćeni su porastom ili smanjenjem ravnotežne plaće. Postoji nekoliko mogućih razloga za pomjerenje, kako za ponudu (npr. više/manje zaposlenika; zaposlenici obavljaju više/manje posla), tako i za potražnju (npr. više/manje tehnoloških inovacija na promatranom tržištu zamjenjuje više/manje zaposlenika; veća/manja potrošnja proizvoda na tržištu).



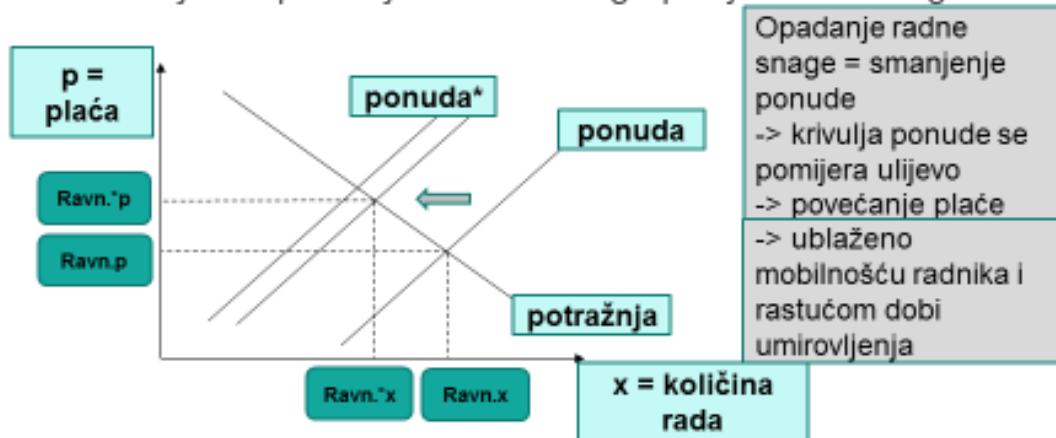
Erasmus+



2. Potražnja i ponuda rada

Klasični model tržišta rada:

Tržište jedne profesije i konkretnе grupacije radne snage



Mankiw, 2012

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://WWW.IN50PLUS.COM)

14

2.2 Model tržišta klasičnih dobara u realnosti

Kao i sve teorije, model klasičnih dobara zasniva se na nekoliko pretpostavki. Unatoč tomu, mora se spomenuti kako značajke realnog tržišta rada čine ovaj model donekle neadekvatnim za današnje vrijeme. U osnovi stvari, četiri temeljne pretpostavke ovog modela: *savršena konkurenčija, maksimiziranje dobiti, savršen pristup informacijama i homogena ponuda rada*



Erasmus+

su samo djelomično zadovoljene. U EU, starije dobne skupine imaju rastući postotak učešća u populaciji, te uz to, starenjem postaju sve više heterogeni (Morschhäuser & Sochert, 2006). Zbog toga, pretpostavka *homogene ponude rada* nije u potpunosti ispunjena. Nadalje, nemoguće je biti potpuno informiran o tržištu rada. I obrnuto, poslodavcima, odjelima ljudskih resursa i savjetnicima je teško u potpunosti raspolagati informacijama o zaposlenicima i klijentima u dobi iznad 50 godina. Ovo je i sadržaj sljedećeg dijela koji se bavi *informacijskom asimetrijom*. Iako nisu zadovoljene sve pretpostavke ovog modela, on daje pregled odnosa, utjecaja i posljedica trendova na tržištu rada.



2. Potražnja i ponuda rada

Pretpostavke klasičnog modela tržišta rada:

1. Maksimizacija dobiti
2. Savršena konkurenca
3. Homogena dobra (= rad)

- Rastuća različitost među starijim dobним skupinama zahvaljujući različitom iskustvu u radu i privatnom životu

4. Savršena informiranost

- Informacijska asimetrija između poslodavca i zaposlenika, primjerice vezana za fizičku spremnost, zdravstveno stanje i stvarne unutarnje potrebe zaposlenika u dobi iznad 50 godina, onih u prijelazu prema umirovljenju i tražitelja zaposlenja u toj dobi

- Također i informacije koje pojedinci u dobi iznad 50 godina ne žele pokazati

Mankiw, 2012

Unatoč četirima djelomično zadovoljenim pretpostavkama, postoje daljnji aspekti koji realno odražavaju različitost ponude rada. Na primjer, razlike u plaćama se ne razmatraju ovim modelom. Zaposlenici s jednakim **obrazovanjem** i jednakim uvjetima rada mogu ostvarivati različitu visinu dohotka (plaće). Koji su razlozi ovim različitostima? Gore spomenuti model bavi se samo monetarnim vrijednostima. Razlike se javljaju zbog promjenjivih uvjeta rada, kao što su sigurnost, dnevne i noćne smjene, više ili manje atraktivni poslovi i/ili radno okružje.

Još jedan ključni aspekt jest **humanı kapital**, koji se definira kao potencijal pojedinca ili čimbenik produktivnosti. Stječe se vremenom, ulaganjem u obrazovanje. Veže se za svakog pojedinca te kao takav nije izravno razmjenjiv. Sukladno teoriji, za vrijeme procesa



obrazovanja, student/učenik se susreće s gubitkom ili odsutnošću prihoda. Međutim, ovaj gubitak je praćen stjecanjem boljih znanja i vještina pa kasnije rezultira višom plaćom. Ulaganje u obrazovanje danas, znači povećanje produktivnosti u budućnosti. Zbog toga se smatra kako pojedinci iznad 50 godina starosti posjeduju najveći humani kapital.

Nadalje, u razmatranje se moraju uzeti i razlike u **individualnim fizičkim i mentalnim sposobnostima**, koje postaju vidljive kroz osobni talent i potencijalne performanse. Ove je čimbenike i njihov utjecaj na plaću teško procijeniti i ne mogu se precizno izmjeriti. Naročito zbog toga što se s godinama fizičke sposobnosti smanjuju dok se mentalne kvalitete općenito povećavaju.

U nekim slučajevima, vlada mora intervenirati na prirodnu regulaciju tržišta. Određivanjem **minimalne plaće** štiti se neke grupe zaposlenika. Na ovaj način vlada jamči prisutnost cjelokupne radne snage na tržištu, također i na dugi rok. Minimalna plaća se određuje temeljem ravnotežne plaće i obično se ne odnosi na obučene, kvalificirane i stručne radnike. U svakom slučaju, ovaj instrument se mora koristiti s pažnjom. Obzirom na povezivanje ponude i potražnje, određivanje minimalne plaće uvijek je popraćeno nezaposlenošću. (Mankiw, 2012)

3. Informacijska asimetrija

Na današnjem tržištu rada, nesavršenost informacija je uobičajena jer dvije ugovorne strane ne raspolažu uvijek svim informacijama o drugoj strani na transparentan način. Ovo se događa zbog nekoliko razloga. Prije svega, jedna strana ne mora biti voljna ustupiti sve informacije. Na primjer, ako zaposlenik ne želi da poslodavac zna za njegova zdravstvena ograničenja kako bi se doimao jačim i sposobnijim. Ovo se naročito odnosi na pojedince u dobi iznad 50 godina. Nasuprot tomu, poslodavci mogu biti netransparentni kada se radi o imidžu poslodavca. Imidž poslodavca koji se promovira može biti različit od onog ispunjenog ili doživljenog imidža koji se odražava u vrijednostima organizacije (Rothwell, 2010). Ovo može dovesti do nerazumijevanja ili asimetrije pretpostavljenih vrijednosti ili preduvjeta. Još jedan problem za zaposlenike iznad 50 godina može predstavljati pojavnost poduzeća na online mrežama, kojima oni ne moraju imati pristup. Ovo može biti slučaj ili zbog neposjedovanja adekvatnih uređaja, ili neposjedovanja vještina njihovog korištenja. Međutim, mora se spomenuti kako internet općenito pomaže premostiti informacijsku asimetriju. Unatoč tomu i općenito govoreći, sve informacije su nepotpune ali simetrične. Agencijska teorija ukazuje na moguće posljedice nepotpunih i simetričnih ili asimetričnih informacija. To znači da dvije strane, poslodavac i posloprimac, raspolažu informacijama koje imaju različit

status. Ova razlika u informacijama se može jednostavno prevazići međusobnim upoznavanjem. U suprotnom, ukoliko se informacijski jaz ne može prevladati, ovakva asimetrija može dovesti do neuspjeha tržišta. Veći informacijski jaz može dovesti do ponašanja izbjegavanja od jedne strane. U ovom slučaju, i poslodavac i zaposlenik osjećaju nesigurnost i u konačnici ne dolazi do razumijevanja koje vodi do ugovaranja. (Eisenhardt, 1989)

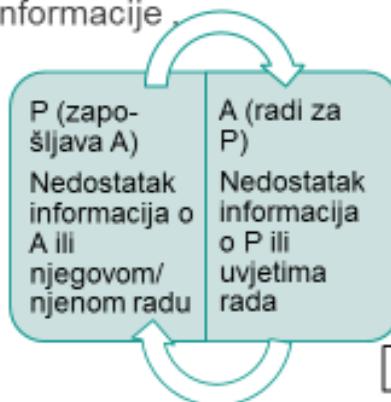


3. Agencijska teorija

Definicija: Informacije su obično simetrične ali nepotpune.

Nepotpunost informacija kao takva nije problematična.

Asimetrija može uzrokovati neuspjeh tržišta i do nje dolazi kada dva sudionika na tržištu, jedan o drugom, imaju previše različite ili nikakve informacije.



Eisenhardt, 1989

Razvijanje svijesti o informacijskom jazu i asimetriji pomaže kako bi očekivanja bila jasna. Moguća preventivna djelovanja mogu biti psihološki ugovor o čemu će biti riječi u Modulu 4. Sposobnost smanjenja asimetrije i premošćivanja jaza zahtijeva spoznавanje odgovornosti kod svih partnera. Važno je jačanje svijesti među specijalistima u ljudskim resursima i savjetovanju zbog toga što poslodavci trenutno pate od poprilične informacijske asimetrije o očekivanjima i potrebama zaposlenika u dobi iznad 50 godina. Sljedeći Modul 2 razjašnjava teme koje su za to vezane, primjerice kako bi poduzeća mogla doprinijeti poboljšanju zdravstvenog stanja i uvjeta rada zaposlenika i, na osnovu toga, kako bi im mogla pomoći da se održe u dobroj kondiciji i zapošljivim. 2002. godine, jedno finsko istraživanje je pokazalo kako 50% muškaraca i 60% žena pate od kroničnih bolesti (Morschhäuser & Sochert, 2006); od toga, na 40% njih je utjecalo ili utječe njihov posao, naročito kada se radi o fizički zahtjevnim poslovima (Ilmarinen, 2007).



U tom kontekstu, preporuka se odnosi na odjele ljudskih resursa i primjenjive instrumente, poput unapređenja teoretskog i praktičnog brendiranja poslodavaca (Rothwell, 2010). To znači da poslodavčev imidž predstavlja važeće vrijednosti. Nadalje, regrutiranje, prilagođavanje, zadržavanje i razvoj osoblja (Morschhäuser & Sochert, 2006) treba biti prilagođeno posebnostima generacije 50+. Dok se navedeni koncepti obrađuju u sljedećim modulima, ovaj Modul 1 se bavi planiranjem nasljeđivanja i upravljanjem demografijom (u organizacijama) (Carbon, Heindl, Süßmuth & Wiesenthal, 2014), naročito vezanim uz novije tržišne trendove i predviđanja.

4. Tumačenje trendova na tržištu

Bitno je započeti s analizom trenutnog stanja poduzeća. Nakon toga se mogu razmatrati daljnji scenariji koji će omogućiti promjene i poboljšanja u organizaciji. Ovo se vezuje na druge teme poput brendiranja poslodavca, regrutiranje i prilagodbu pojedinaca starijih od 50 godina... Te teme su uglavnom obrađene u modulima 2, 3 i 4. Na početku obuke, treba biti svjestan stanja u kojem se poduzeće trenutno nalazi. Zbog toga se u narednom dijelu obrađuju upravljanje organizacijskom demografijom i planiranje nasljeđivanja, a vezano za prognoze tržišta rada koje su objašnjene na početku. Ova je tema usko vezana za upravljanje ljudskim resursima. Za savjetnike ovaj dio omogućava bolji uvid u funkcioniranje ljudskih resursa i promovira bolje razumijevanje. Na temelju toga se može unaprijediti savjetovanje klijenata i potpora reintegraciji na tržištu rada.

4.1 Upravljanje organizacijskom demografijom

U prethodnim dijelovima, ukazano je na procese demografskih promjena i objašnjene su posljedice na društvo i gospodarstvo. Osim općih posljedica, za tvrtku je važno razumjeti kako se ove promjene odražavaju na njihovo vlastito osoblje. To bi značilo da naročito upravljanje ljudskim resursima mora biti na oprezu i pratiti dobnu strukturu svojih zaposlenika.

Više istraživanja je pokazalo kako poduzeća koja imaju potrebu za promjenama zbog nastalih demografskih promjena, ostvaruju korist jer analiziraju svoju dobnu strukturu (Morschhäuser & Sochert). Ovo je jako važno budući da upućuje na procese dizanja svijesti, i kao rezultat toga, osigurava bolje planiranje ljudskog kapitala i izvora na dugi rok. Štoviše, poboljšane su prateće metode poput upravljanja zdravljem (zaposlenika) (Carbon et al., 2014).

Kako je prethodno rečeno u pogledu demografskih promjena, rano umirovljenje se više ne podupire u finansijskom smislu od strane vlade. Unatoč tomu, zahvaljujući europskom pomicanju starosne dobi za odlazak u mirovinu, češće će se događati da pojedinci koji obavljaju fizički zahtjevne poslove trebaju prijevremeno umirovljenje. Carbon et al. (2014) su konstatirali kako je samo 5% njemačkih i austrijskih tvrtki izjavilo da im se čini kako imaju potporu politike. Međutim, unatoč percepciji da se politička potpora smanjuje, modernizacija i osiguravanje kontinuiranog funkcioniranja je obveza poduzeća.

Kako bi se osiguralo kontinuirano funkcioniranje, ljudski kapital ili zaposlenici jesu najvažnija komponenta. Kako Carbon et al. (2014) pokazuju, poduzeće treba prikupljati i analizirati informacije pa zatim razvijati i primjenjivati metode upravljanja ljudskim resursima. Oni kažu kako su mnoga poduzeća itekako svjesna suvremenih demografskih promjena. Svejedno, mnogi samo prikupljaju i analiziraju informacije, ali ne razvijaju nikakve metode. Nadalje kažu kako poduzeća koja se ne suočavaju s nedostatkom vještina ili radne snage, ostaju na razini traženja informacija. Ostaje nejasno suočavaju li se ova poduzeća s nedostatcima ili im nedostaju dobre informacije (Carbon et al., 2014).

Vratimo se na ona poduzeća koja razvijaju i primjenjuju različite metode kako bi rješavali potencijalne probleme nastale s demografskim promjenama: Kako je prethodno prikazano, cjelokupna radna snaga će se smanjiti u nadolazećim desetljećima (Eurostat, 2017). Obično se ljudski resursi planiraju kratkoročno, za godinu dana unaprijed. Svejedno, kako bi se suočili s demografskim promjenama, bilo bi korisno planiranje produžiti na tri ili na pet godina (Carbon et al., 2014). Ovo bi omogućilo aktivnije sudjelovanje poslodavaca u umirovljenju njegovih zaposlenika, što kao poželjno vidi polovica ispitanih poslodavaca (Carbon et al., 2014).

U istraživanju ovog projekta ali i drugim istraživanjima i intervjuima, otkriveno je da se situacija s informacijama uvelike razlikuje između pojedinih zemalja EU. Informacije o vlastitom osoblju i izgledima umirovljenja, uključujući modele umirovljenja i fluktuacije, neophodnim čini razmatranje ili ponovno razmatranje vlastite dobne strukture i mogućnosti i/ili prepreka i problema.

4.2 Planiranje nasljeđivanja

Fenomen umirovljenja nosi još jednu krucijalnu temu upravljanja ljudskim resursima: planiranje nasljeđivanja. Imajući na umu opadanje potencijala radne snage i skorog odlaska u mirovinu brojne generacije *baby boom-era*, poduzeća moraju razmišljati kako pribaviti nedostajuće znanje i stručnost za zamjenu onih koji odlaze. Ovo je također vrlo važna tema

za savjetnike u praksi. Kako bi shvatili ovo planiranje, savjetnici bi mogli poboljšati svoje konzultantske vještine i unaprijediti pripremu za one koji traže posao. Učešće umirovljenika je puno veće nego što je to bilo prije nekoliko desetljeća i ostat će takvo u nadolazećim desetljećima. To znači da u kratkom roku mnogi zaposlenici mogu otići u mirovinu i da poduzeća moraju osigurati ključni *know-how* te moraju odabrati naslijednike i uvesti ih u posao.

Rothwell (2010, str. 10) definira:

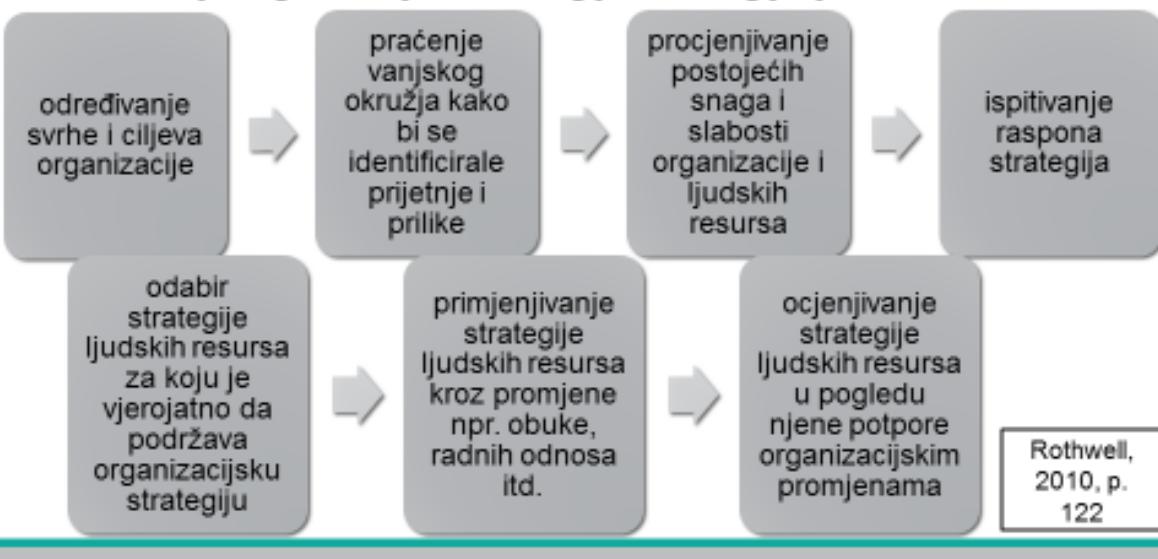
Planiranje i upravljanje nasleđivanjem (SP&M) je proces koji pomaže osigurati stabilnost u sastavu radne snage. Recimo da se ovo najbolje shvaća kao bilo koji napor osmišljen kako bi se osigurale učinkovite performanse organizacije, odsjeka, odjela ili radne skupine, stalnim osiguravanjem razvoja, zamjene i strateškog uključivanja ključnih ljudi. SP&M program prema tome predstavlja promišljeno i sistematično nastojanje organizacije da osigura kontinuitet vođenja na ključnim pozicijama, zadrži i razvije intelektualni kapital i kapital znanja za budućnost, te ohrabri individualno napredovanje.

U tom smislu, u osiguravanju planiranog nasleđivanja, ključnu ulogu igra odjel za ljudske resurse. Kako bi se jamčila harmonična sljedivost poduzeća u cijelosti, strategija ljudskih resursa treba biti povezana sa strategijom poduzeća (Rothwell, 2010), za koju se predlaže sljedećih sedam koraka:

1. određivanje svrhe i ciljeva organizacije te funkcije ljudskih resursa;
2. praćenje vanjskog okružja kako bi se identificirale buduće prijetnje i prilike koje iznutra i izvan organizacije utječu na ljudske resurse;
3. procjenjivanje postojećih snaga i slabosti organizacije, posebice snaga i slabosti ljudskih resursa;
4. ispitivanje spektra dostupnih poslovnih strategija i strategija ljudskih resursa;
5. odabir strategije ljudskih resursa koja će najbolje podupirati organizacijsku (poslovnu) strategiju;
6. primjenjivanje strategije ljudskih resursa kroz promjene u programima kao što su: obuka, selekcija, kompenzacije, beneficije, radni odnosi; i
7. povremeno ocjenjivanje strategije ljudskih resursa u pogledu njene potpore organizacijskim promjenama (što pomaže u ostvarivanju njenih strateških ciljeva). (Rothwell, 2010, str. 122).

4.2 Planiranje nasljeđivanja

Usklađivanje organizacijske strategije i strategije ljudskih resursa



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://WWW.IN50PLUS.COM)

22

Navedeni koraci obično nisu dobro postavljeni na relaciji između planiranja ljudskih resursa i strateškog planiranja tvrtke. Ukoliko obje strategije nisu usklađene, iz ovoga često mogu proizaći pogreške (Rothwell, 2010). Kako bi se osigurala usklađenost, nužno bi bilo na jednak način vrednovati upravljanje ljudskim resursima kao što je to slučaj s financijama i marketingom. U tu svrhu, Morschhäuser i Sochert (2006, str. 33) daju listu pitanja za brzu kontrolu politike ljudskih resursa i njihovu orijentiranost budućnosti u tom smislu:

	Primjenjuje se	Ne primjenjuje se
1. Vaša dobna struktura u istom omjeru obuhvaća zaposlenike mlade, srednje i starije dobi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Radne aktivnosti su osmišljene tako da ih mogu obavljati zaposlenici sve do dobi od 65 godina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Zaposlenici se aktivno uključuju u kreiranje svojih uvjeta rada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tvrta bez poteškoća uspijeva obučiti ili regrutirati dovoljan broj mladih kvalificiranih radnika.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Svim zaposlenicima – i onim starijim – daje se prilika da steknu nove kvalifikacije i prošire svoje kompetencije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Razmjena znanja između starijih, iskusnijih radnika i mladih radnika se sistematično provodi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mogućnosti razvoja karijere nude se svim zaposlenicima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Iz Morschhäuser & Sochert, 2006, str. 33

Neovisno o internoj vrijednosti menadžmenta ljudskih resursa, kad se radi o planiranju nasljeđivanja, može doći do drugih problema. Tri takva problema su objašnjena u nastavku.

Prvo, unatoč tomu što velik potencijal leži unutar menadžmenta i planiranja nasljeđivanja, poduzeća se suočavaju s nekoliko poteškoća, poput pitanja trebaju li upoznati potencijalne nasljednike s planovima ili se suzdržati od poticanja konkurenkcije među osobljem ili klijentima. Poduzeća obično koriste jednu od sljedećih procedura kako bi popunili slobodna radna mjesta (Rothwell, 2010, str. 109):

Kako se donose odluke o nasljednicima za radna mjesta u vašoj organizaciji?

- *Obično čekamo da se radno mjesto osloboodi.*
- *Obično u tajnosti pripremamo nasljednike.*

- *Kad god se mjesto oslobodi, uzdamo se u svoju sposobnost identificiranja nekoga tko će mjesto popuniti, nadajući se najboljemu.*
- *Ostale metode:*

Ovisno o radnom mjestu. Za neke posebne vrste poslova ili više menadžerske pozicije, nasljednici se planiraju unaprijed. Inače se ne planira.

Radi se obuka kako bi se osigurala pokrivenost na nižim razinama ali ništa na višim razinama.

Dobro motrimo i osluškujemo tržište tražeći ljudi koji bi mogli biti dobri zaposlenici.

Kako je spomenuto u prethodnom dijelu o demografskim promjenama, poduzeća često ne razvijaju ni ne primjenjuju metode koje bi uslijedile nakon traženja i analize informacija (Carbon et al., 2014). Ovo pokazuje kako se nikakva konkretna akcija ne poduzima te se naglašava važnost podizanja svijesti među poduzećima o tome kako bi trebali biti bolje informirani i bolje upravljati nasleđivanjem. U tom kontekstu, treba ponoviti da se perspektiva za planiranje nasljednika treba proširiti na tri do pet godina (Morschhäuser & Sochert, 2006).

Kao drugo, u postupku primjene planiranja nasleđivanja i upravljanja njime, treba uzeti u obzir sljedeća stanovišta (Rothwell, 2010):

- Praćenje moguće potrebe za zamjenama nastale zbog otpuštanja;
- Sistematičan pristup vrednovanju performansi pojedinog zaposlenika;
- Sistematičan pristup identificiranju zaposlenika s visokim razvojnim potencijalima;
- Sistematičan pristup razvijanju identificiranih zaposlenika s visokim potencijalima (str. 113)

Potrebe za zamjenjivanjem mogu se detektirati analizom dobne strukture ili SWOT (snage, slabosti, prilike i prijetnje) analizom, kako je preporučeno u prethodnom dijelu. U ovom trenutku je nužno naglasiti kako je jedan od ključnih čimbenika koji utječu na aktivnost pojedinaca u dobi iznad 50 godina, njihovo zdravstveno stanje (Morschhäuser & Sochert, 2006). Ovo treba uzeti u obzir prilikom SWOT analize. Povrh toga, moglo bi biti korisno uvjete rada i radno mjesto dovesti u vezu sa zdravstvenim stanjem i prilagođenosti dobi, te utvrditi predstavlja li to snagu ili slabost. Dobra analiza dobne strukture također obuhvaća ispitivanje radne sposobnosti među osobljem. Tema upravljanja zdravljem i radna sposobnost se obrađuju u sljedećem Modulu 2. Procjena performansi je tema Modula 4.

Identifikacija izvora znanja se obrađuje u Modulu 5. Kako bi se vratili na temu, razmatranje visokog potencijala zaposlenika postavlja još jedno važno pitanje. Rastući jaz između visoko i nisko kvalificiranih zaposlenika ili visoko i nisko sposobnih zaposlenika sve važniji su za upravljanje ljudskim resursima.

Treće, u aktualnoj literaturi o planiranju nasljeđivanja, najčešće se ističu zaposlenici s visokim potencijalom (Rothwell, 2010) jer oni nose ključne potencijale i kompetencije. U svakom slučaju, treba također naglasiti kako poduzeća više cijene posebno sposobne zaposlenike, a zaboravljaju niže kvalificirane ili starije zaposlenike. Ovo je najčešći slučaj sa zaposlenicima koji osiguravaju kontinuitet proizvodnje. Pokazalo se kako se ovi zaposlenici obično isključuju iz obuke ili im se ne jamči takva mogućnost (Cedefop, 2011). Ovo ide ukorak s tipičnom orientiranošću poduzeća na poboljšanje performansi (Cascio & Boudreau, 2010).

Što se toga tiče, organizacije trebaju ponovo razmotriti na koje se zaposlenike trebaju fokusirati. Štoviše, radi kontinuiteta i održivosti trebala bi promijeniti percepciju te tako uvažavati vrijednost poslova i zaposlenika ključnih za performanse poduzeća (Cascio & Boudreau, 2010).

Ovo se posebice odnosi na zaposlenike iznad 50 godina koji su odani svom poduzeću i tako na temeljt način integriraju vrijednosti organizacije te stručnost i vještine u svezi s tim. Cascio i Boudreau (2010) su utvrdili kako je usvajanje organizacijskih vrijednosti u pozitivnoj korelaciji s razinom performansi zaposlenika. Zaključno, logično bi bilo istovremeno poticati zaposlenike s visokim potencijalima i ohrabrivati one koji nose organizacijsku vrijednost.

U domeni ove obuke, potencijalni izvor za osiguravanje nasljeđivanja može biti konzultiranje neovisnog savjetnika za karijere. Suradnja sa savjetnicima za karijere i transparentna prezentacija potreba tvrtke može predstavljati pouzdan izvor neotkrivenih potencijalnih zaposlenika.

Zaključak

HR1: Razumjeti da se trendovi i prognoze na tržištu rada intenzivno mijenjaju pa imaju posljedice za poduzeća, naročito u sektorima u kojima nedostaje radne snage i vještina.

HR2: Upoznati se s osnovama planiranja nasljeđivanja i razmatraju upravljanje nasljeđivanjem u vlastitoj firmi.

Savjetnici 1: Shvaćaju političke odluke koje podupiru duži radni vijek i karijere, kao i cilj da se poveća stopa zaposlenosti za ljude u dobi iznad 55 godina.

Savjetnici 2: Opažaju aktualna pitanja menadžmenta ljudskih resursa i može podržati potrebu za djelovanjem u nekoliko područja ljudskih resursa.

Literatura

- Barslund, M.; Busse, M. (2016). Labour Mobility in the EU. Addressing challenges and ensuring 'fair mobility'. *CEPS Special Report Thinking ahead for Europe*, No.139, July 2016.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Carbon, M.T., Heindl, S., Süßmuth, B. & Wiesenewsky, Ulrich (2014). *Erfolgsfaktor Demografie-Management. Status quo, Herausforderungen und Lösungsansätze für Unternehmen*. Frankfurt: Towers Watson Studie.
- Cedefop – the European Centre for the Development of vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R.S. (2018). *Modern Labour Economics Theory and Public Policy*. London - New York: Routledge - Taylor & Francis Group. (pp.49-50).
- Eisenhardt, M.K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, p. 57-74.
- Eurostat (2015). *Healthy life years*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy_life_years,_2015_\(years\)_YB17-de.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy_life_years,_2015_(years)_YB17-de.png).
- Eurostat (2017a). *Statistiken über gesunde Lebensjahre*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy_life_years_statistics/de.
- Eurostat (2017b). *Statistiken zur Fruchtbarkeit*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility_statistics/de.
- Eurostat (2017c). *Mortality and life expectancy statistics*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics.
- Eurostat (2017d). *Population structure by major age groups, EU-28, 2016-80 (% of total population)*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2016-80_\(%25_of_total_population\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2016-80_(%25_of_total_population).png).
- Eurostat (2017e). *Employment statistics*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics.
- Ilmarinen, J., & von Bonsdorff, M. (2007). *Work Ability*. The Encyclopedia of Adulthood and

Aging.

International Labour Organisation. (n.d.). *Labour Force*. Retrieved on April 09, 2018, from http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/WCMS_470304/lang--en/index.htm.

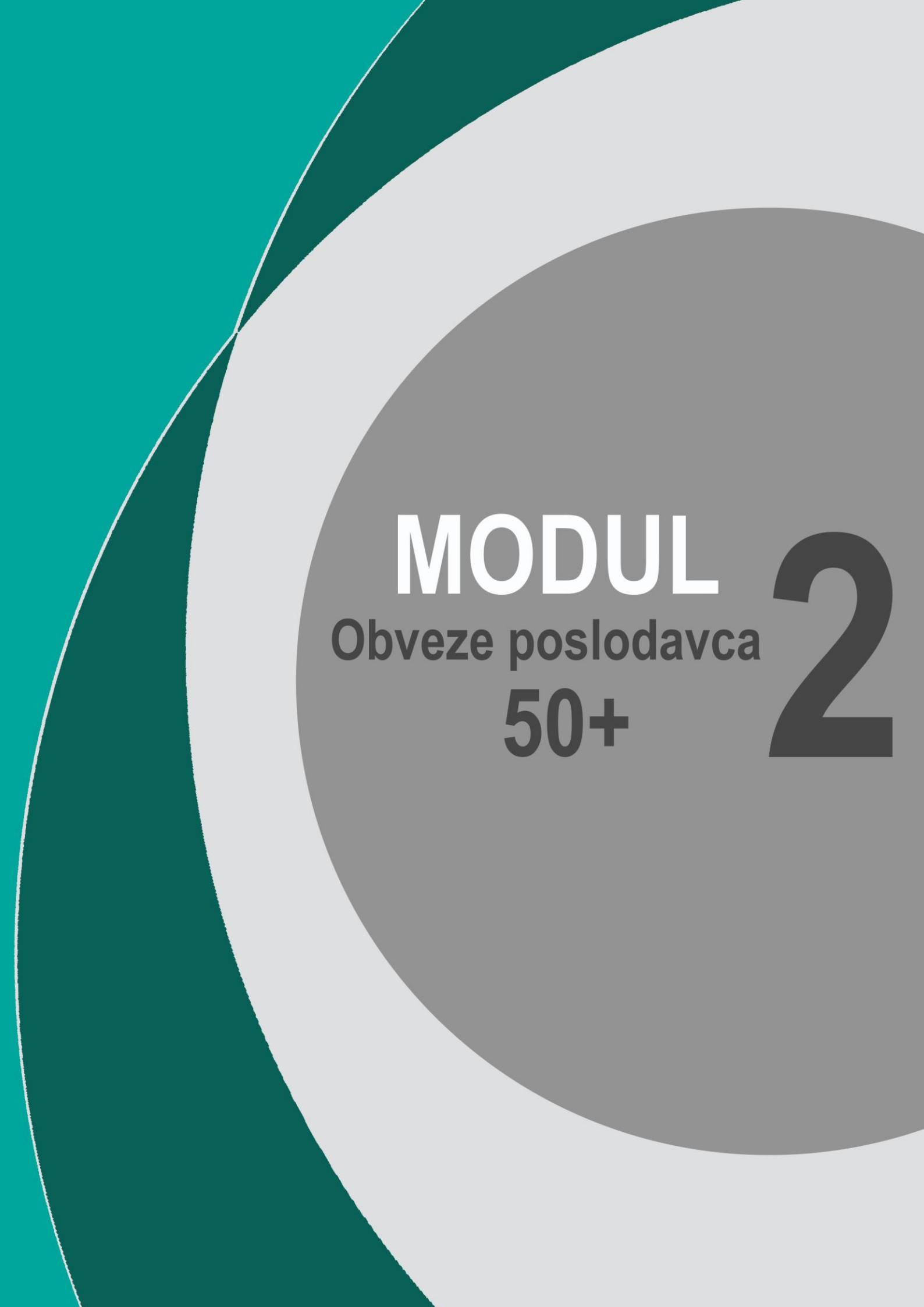
Mankiw, N. G. (2012). *Principles of economics* (6th ed.). New Delhi: Cengage Learning.

Morschhäuser, M., & Sochert, R. (2006). Healthy work in an ageing Europe. Essen: *Federal Association of Company Insurance Funds*.

Rodrigues, M.J. (2002). *The New Knowledge Economy in Europe: A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4th edition)*. New York: American Management Association.

WHO (2016). *World health statistics 2016. Monitoring health for the SDGs Sustainable Development Goals*. France: WHO Press.



MODUL

Obveze poslodavca

50+ 2

Program obuke: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Vodič za trenere	Radna bježnica
2. Obveze poslodavca 50+	120 min	str. 13	str. 19

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, od polaznika se očekuje da će moći:

Glavni cilj: Poznavati obveze poslodavca koje proizlaze iz zakonodavstva ili očekivanja od ljudi u dobi iznad 50 godina, pa oblikovati moguća poboljšanja za organizacijske procese, npr. upravljanje zdravljem (zaposlenika) ili procese regrutiranja.

Specifični cilj:

- Objasniti zakonske aspekte nastavka obrazovanja i osposobljavanja (kao obvezu poslodavca) kako bi se spriječilo isključivanje starijih osoba iz učenja (TAX 2)
- Upoznati se sa zakonskim aspektima obveza poslodavca da stvori sigurno radno okružje i uvjete rada. (TAX 2)
- Predložiti i obrazložiti određene korisne aktivnosti upravljanja zdravljem te ostale konkretne metode poboljšanja uvjeta rada unutar tvrtke. (TAX 3)
- Upoznati se s bitnim nacionalnim programima za potporu procesu prijelaza prema umirovljenju (TAX 1)
- Osvijestiti pravnu, zakonsku regulativu vezano za umirovljenje i mirovinsko osiguranje (plaćeno od) poslodavca. (TAX 2)

Sadržaj učenja**Osnovno**

- Iako ne postoji posebno zakonodavstvo za starije osobe, osim umirovljenja, treba poznavati neke zakonske aspekte, npr. pravo na nastavak obrazovanja i osposobljavanja, sigurno mjesto rada i okružje, jednako postupanje, ...
- Daljnje obrazovanje i osposobljavanje regulirano zakonom
- Upravljanje prijelazom prema umirovljenju
- Prilagodba uvjeta rada, npr. upravljanje zdravljem (zaposlenika)
- Zakoni o jednakom postupanju

- Prepoznati obveze poslodavca iz važećih promjena u zakonodavstvu.

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina

- Nastavak obrazovanja i osposobljavanja reguliran zakonom
- Prilagodba uvjeta rada, npr. upravljanje zdravljem (zaposlenika)
- Zakoni o jednakom postupanju

Zaposlenici u prijelazu prema umirovljenju

- Upravljanje prijelazom prema umirovljenju
- Prilagodba uvjeta rada, npr. upravljanje zdravljem (zaposlenika)
- Upravljanje umirovljenjem (npr. aktivnosti nakon umirovljenja, umirovljeni stručnjaci, klubovi umirovljenika, itd.)

Tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina

- Regrutiranje osoba u dobi iznad 50 godina

Čestice učenja (*online tečaj za samostalno učenje*)

- Čestica učenja 2 Regrutiranje osoba u dobi iznad 50 godina
- Čestica učenja 3 Studija slučaja 1 Zdravlje kao ključni čimbenik za dobru radnu kondiciju

Sadržaj

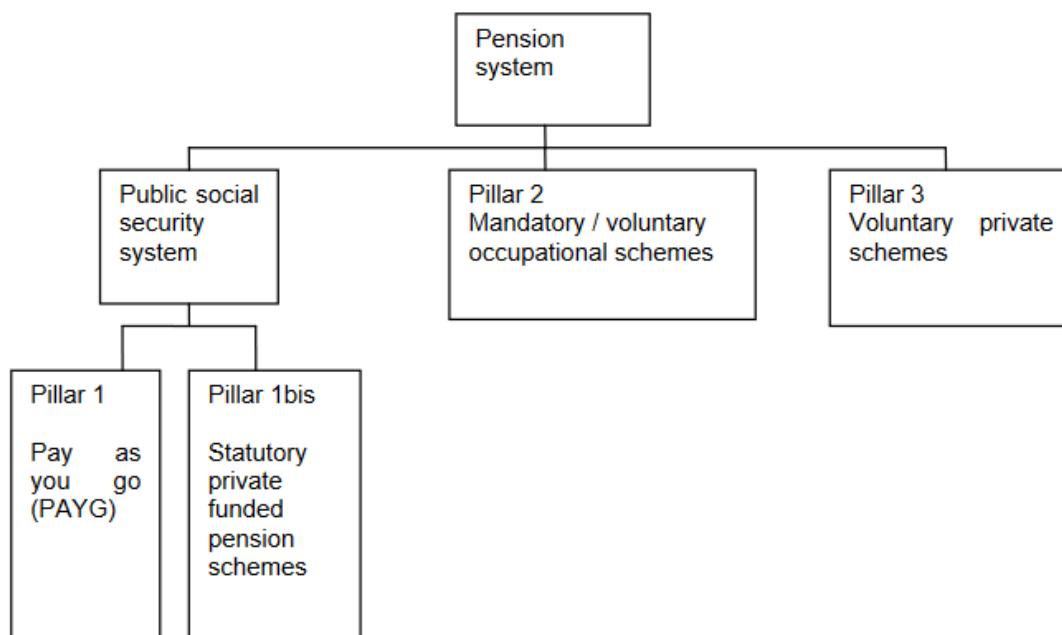
1. Zakonska regulativa.....	27
1.1 Mirovinska regulativa u Europi.....	27
1.2 Zakoni o jednakom postupanju	28
1.3 Zakonski regulirano osposobljavanje	29
2. Nastavak obrazovanja kao obveza poslodavca	30
3. Upravljanje zdravljem (zaposlenika) u organizacijama	32
3.1 Svijest o zdravlju.....	32
3.2 Metode i instrumenti za upravljanje zdravljem (zaposlenika)	33
3.2.1 Metode razvoja osoblja	33
3.2.2 Soft faktori koji utječu na zdravlje i zadovoljstvo: Briga o osoblju	34
3.2.3 Uvjeti radnog mjesta	34
3.3 Ocjenjivanje upravljanja zdravljem.....	35
3.3.1 Apsentizam	35
3.3.2 Nezgode na radu.....	36
3.3.3 Stopa fluktuacije	36
3.3.4 Stopa participacije	36
3.3.5 Indeks radne sposobnosti.....	37
4. Prijelaz prema umirovljenju i upravljanje umirovljenjima	38
4.1 Modeli prijelaza prema umirovljenju	38
4.2 Upravljanje umirovljenjem.....	39
5. Čestica učenja 2 Postupak regrutiranja	40
5.1 Postupak regrutiranja zaposlenika u dobi iznad 50 godina.....	40
5.2 Unapređenje regrutiranja osoba u dobi iznad 50 godina	41
Zaključak	42
Literatura	43

1. Zakonska regulativa

1.1 Mirovinska regulativa u Evropi

Opće informacije o umirovljenju u različitim zemljama EU mogu se pronaći na web stranici EU-a (Your Europe – Citizens, 2017). Uvjet za dobivanje mirovine u bilo kojoj zemlji jest da je dob za mirovinu doživljena upravo u toj zemlji. Međutim, dob i preduvjeti umirovljenja se razlikuju među zemljama EU-a. Zbog toga, sadržaj treba prilagoditi ciljnoj skupini. Na predstavljenoj web stranici moguće je potražiti informacije o svakoj zemlji EU.

Zajedničko je za sve zemlje članice da imaju jak udio javnog sektora, koji pruža neke specifične uvjete za stariju dob i tipično rano umirovljenje. Uloga za dodatno i privatno mirovinsko osiguranje i mirovinu razlikuju se od jedne do druge zemlje članice. Slika 1 prikazuje opću klasifikaciju tipova mirovina.



SLIKA 1 KLASIFIKACIJA TIPOVA MIROVINA (EICHHORST, GERARD, KENDZIA, NIELSEN, RÜNSTLER, & URL, STR. 26)

Javni sektor je predstavljen u 1. stupu. PAYG mirovine se odnose na doprinose mirovinskom fondu što služi za isplatu postojećih mirovina umjesto da se doprinosi koriste kako bi se spriječilo siromaštvo u starijoj dobi. Zakonski (obavezni) privatni mirovinski fondovi su jasni sami po sebi (self-explaining). Oni su nedavno doživjeli porast jer su mnoge zemlje izmijenile svoj sustav mirovinskog osiguranja u fondove kojima upravljaju privatne institucije. Svrha modela u 2. stupu jest omogućiti odgovarajuću stopu povrata koja ima više prednosti "nego

puko sprečavanje siromaštva životnim minimumom” (Eichhorst et al., 2011, str. 26). Drugi stup ima (za razliku od PAYG shema, karakter štednje iz koje se po umirovljenju isplaćuje renta. Oni ne postoje u nekim zemljama (npr. Češkoj Republici, Estoniji, Latviji, Litvi i Slovačkoj). U ostalim zemljama oni postoje ali u manjem omjeru (npr. Malta, Poljska). 3. stup obuhvaća individualno privatno mirovinsko osiguranje.

Iz perspektive građana, mirovinska osiguranja financirana iz privatnih izvora su obično obvezna. Ovo se razlikuje u nekim zemljama članicama, od generacije do generacije.

U nastavku će se kao primjer objasniti mirovinsko zakonodavstvo u Njemačkoj, Poljskoj i Hrvatskoj.

1.2 Zakoni o jednakom postupanju

Europska unija je uvela četiri direktive o jednakom postupanju, koje bi trebale biti dio nacionalnih zakona. Cilj ovih direktiva nije samo zabrana diskriminacije nego i njen učinkovito eliminiranje. Četiri direktive su objašnjene u nastavku:

- Direktiva Vijeća 2000/43/EZ usmjerena je na načelo jednakog postupanja prema osobama bez obzira na njihovo rasno ili etničko podrijetlo.
- Direktiva Vijeća 2002/73/EZ usmjerena je na jednako postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja, osposobljavanja, unapređenja i uvjeta rada.
- Uz to, Direktiva Vijeća 2004/113/EZ usmjerena je na jednak pristup muškarcima i ženama u nabavi robe, odnosno pružanju usluga.
- Direktiva Vijeća 2000/78/EZ govori o uspostavi općeg okvira za jednak postupanje pri zapošljavanju i obavljanju zanimanja. Ovo uključuje suzbijanje svih vrsta diskriminacije temeljem životne dobi, seksualne orientacije, religije ili vjerovanja prilikom zapošljavanja.

Na primjer, u Njemačkoj su ove direktive uključene u Opći zakon o jednakom postupanju (*njam. AGG*). Sukladno AGG-u, mora se spriječiti dobna diskriminacija. Ovo se odnosi na biološku dob i zabranjuje različito postupanje prema starijim i mlađim osobama u smislu nepogodovanja. Primjeri za ovo mogu biti regulativa vezana za plaće, diskriminirajući oglasi za posao ili regulativa koja određuje napredovanja, koja se automatski veže za dob i diskriminirajuća je u odnosu na mlađe ljudi. Važno je naglasiti da je teže razlikovati mlađe od starijih u odnosu na razlike po pitanju religije ili spola. Zbog toga je provedba i reguliranje također teže (Vodič za Zakon o jednakom postupanju, 2010).

1.3 Zakonski regulirano osposobljavanje

1.3.1 Na razini Europe

Europska politika obrazovanja temelji se na poticajima umjesto na zakonima. To uključuje program Europa 2020. Dio ovog programa je "Gruntvig" koji je usmjeren na učenje i nastavak osposobljavanja odraslih. Gruntvig ima dva opća cilja. Prvi cilj je boriti se s izazovima obrazovanja starije populacije, a društveni cilj je proširiti i produbiti znanje i vještine odraslih osoba. Gruntvig nudi mogućnosti stjecanja kvalifikacija i na taj način nudi više mogućnosti vezano za profesionalnu karijeru. Ciljne skupine su učitelji, treneri ili osoblje ljudskih resursa. Gruntvig nudi finansijsku potporu za ponudu posebnih obrazovnih usluga (EU-Info, 2017).

1.3.2 Na nacionalnoj razini

Njemačka

U Njemačkoj postoji osnovno pravo na obrazovanje. Ovo uključuje pravo na stjecanje znanja i širenje kvalifikacija koje su neophodne za život u društvu. Ovo se odnosi na opće obrazovanje (Wb-Web, 2017). Nastavak obrazovanja regulira svaka federalna država. U većini federalnih država, zaposlenici imaju pravo uzeti dopust u svrhu obrazovanja kako bi sudjelovali u obuci. U Bavarskoj i Saskoj trenutno nema ovakvih regulativa kao u svim drugim federalnim državama. Zaposlenici u Baden-Württembergu imaju zajamčenih 5 dana godišnje kako bi ih iskoristili za daljnje obrazovanje. Ovo je regulirano državnim obrazovnim zakonom Baden-Württemberg-a (Rp.baden-wuerttemberg, 2017).

Poljska

U Poljskoj se obrazovanje odraslih često naziva "stalnim obrazovanjem". Ministar Nacionalnog obrazovanja je odgovoran za koordinaciju obrazovanja odraslih, prvenstveno kroz aktivnosti Odjela za Strukovno obrazovanje i nastavak obrazovanja koji je odgovoran za mnoge aspekte obrazovanja odraslih. Zakon o sustavu obrazovanja (izmijenjeno izdanje iz lipnja 2003.) uključuje pravila o vrsti osposobljavanja (dnevno, večernje, učenje na daljinu, itd.), novim tipovima škola nakon gimnazijskog obrazovanja, o odvajanju centara za nastavak obrazovanja (CKU) te centara za praktično obrazovanje (CKP) od škola. Ovo pruža mogućnosti centrima za nastavak obrazovanja i praktično obrazovanje da integriraju aktivnosti koje provode različite institucije za nastavak obrazovanja. Pravna regulativa koja se odnosi na institucije tržišta rada se regulira Zakonom o unapređenju zapošljavanja i institucija tržišta rada od 20. travnja 2004. U skladu s ovim, institucije za osposobljavanje

mogu ponuditi aktivnosti osposobljavanja nezaposlenima, što za cilj ima rješavanje (smanjenje) nezaposlenosti. Tečajevi osposobljavanja koji se nude odraslim osobama od strane visokoškolskih ustanova, pokriveni su Zakonom o visokoškolskom obrazovanju od 27. srpnja 2005. (EAEA, 2011.).

Hrvatska

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta je 2016. godine izmijenilo Zakon o obrazovanju odraslih, koji je sadržavao preduvjete institucionalnih i pravnih regulativa za formalno obrazovanje odraslih. Uglavnom se sastoji o raznih programa strukovnog obrazovanja (srednjoškolsko obrazovanje, programi obuke i preobuke). Za razliku od formalnog obrazovanja, neformalno obrazovanje odraslih nije regulirano pravnim okvirom. Ti oblici učenja su prepušteni osobnoj i subjektivnoj procjeni svakog pojedinca i/ili poduzeća. Međutim, na nacionalnoj razini postoje programi za odrasle, odobreni od strane ministarstava, koji dopuštaju licenciranje stečenog znanja i vještina obzirom na obavljanje određenih vrsta poslova (Pavkov, 2016).

2. Nastavak obrazovanja kao obveza poslodavca

Kako se zakonska regulativa razlikuje u europskim zemljama, obuka koja se odvija uživo usmjerenja je na obveze poslodavca u koje spadaju mјere i instrumenti koji nadopunjuju zakonsku regulativu.

Općenito govoreći, na poslodavcu je da razmotri daljnje mјere razvoja svoje organizacije. Sljedeći dio će razmotriti relevantnost dalnjeg razvoja osoblja, posebice starijih ljudi, sukladno demografskim promjenama. Razvoj pojedinaca je temelj razvoja organizacije jer upravo ti ljudi čine organizaciju. Polazeći od ovoga, može se zaključiti kako ni jedna organizacija ne može postići učinkovitost dok pojedinci koji je čine ne steknu i primijene potrebna znanja (Olaniyan & Ojo, 2008). Međutim, glavni cilj osposobljavanja i razvoja jeste povećanje efikasnosti, rasta i uspješnog funkcioniranja osoblja. Kako bi se ovo postiglo, prije svega je važno formulirati ciljeve za različite potrebe i načine njihovog ostvarivanja. Ovo određuje sadržaj samog osposobljavanja. Jedna važna prednost osposobljavanja (odraslih) je da se može upotrijebiti za rješavanje raznolikih problema koji ugrožavaju produktivno funkcioniranje. Ovi problemi se mogu javiti kod različitih tipova zaposlenika - npr. linjskog osoblja, nekvalificiranih, kvalificiranih, srednjeg i višeg menadžmenta. Dobro razvijeni program osposobljavanja može biti potpora povećanoj produktivnosti, poboljšati kvalitetu

rada, razvoj novih vještina, ispravno korištenje novih alata, smanjivanju otpada, uvođenju promjena i osiguravanju opstanka poduzeća i rasta organizacije (Olaniyan & Ojo, 2008). Ulaganje u osposobljavanje i razvoj može dovesti do inovativnog ozračja te na taj način do inovativnih performansi cijele organizacije (Olaniyan & Ojo, 2008). Povezane teme koje obuhvaćaju ponašanje u organizacijama bit će predstavljene u modulu 4.

Možda je očigledno kako ulaganje u mlađe zaposlenike osigurava njihov ostanak u organizaciji. Međutim, trenutno je malo primjera razvijanja programa osposobljavanja za starije ljude (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). S ekonomskog stajališta, ne postoji motivacija (poslodavca, ali i samog zaposlenika) za ulaganja u starije ljude jer oni još samo kratko vrijeme ostaju u organizaciji. Stoga bi bilo efikasnije ulagati u mlađe zaposlenike. Međutim, ovaj argument postaje manje važan kada je u pitanju zastarjevanje vještina. Ovo je naročito slučaj ukoliko se osposobljavanje provodi zbog tehničkih ili organizacijskih promjena. Ako se te promjene pojavljuju češće unutar organizacije, znanje i vještine osoblja postaju zastarjele – bez obzira koliko su sami zaposlenici stari. Zbog toga je nužno ulagati u vještine i znanja i mlađih i starijih zaposlenika (Kistler, 2002). Uz to, zbog demografskih promjena, organizacijama će biti nemoguće fokusirati se samo na mlađe zaposlenike. Druga prednost je u tome što usmjeravanje na osoblje različite dobi može rezultirati širim rasponom znanja, vještina i sposobnosti relevantnih za obavljanje zadaća. Organizacija ima koristi od različitih iskustava, mišljenja i pogleda. Zbog toga, dobna različitost može unaprijediti funkcioniranje tima i za posljedicu, rezultirati u donošenju boljih odluka i poboljšanim radnim performansama (Ellwart, Bündgens, & Rack, 2013).

Kao rezultat, ključno je integrirati starije zaposlenike u procese funkcioniranja, što znači da treba održavati i unaprjeđivati njihove kvalifikacije (Kistler, 2002). Ovo uključuje pristupe prilagodbe metoda osposobljavanja, potrebama i stilovima učenja starijih zaposlenika (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Metode osposobljavanja za starije ljude trebaju se fokusirati na tehnike učenja uz rad, trebaju biti prilagođene vlastitom tempu i pristupu praktičnog učenja (Amstrong-Stassen & Templer, 2005, str. 75). Unapređenje samog pristupa osposobljavanju, ukoliko samo osposobljavanje nije oblikovano prema stilovima učenja starijih zaposlenika, imat će ograničen učinak na razvoj znanja zaposlenika, (Amstrong-Stassen & Templer, 2005). Ulaganje u zaposlenike u dobi iznad 50 godina, ne uključuje samo osposobljavanje nego (npr.) i upravljanje zdravljem (zaposlenika) koje služi kao temelj za poboljšanje daljnog funkcioniranja.

3. Upravljanje zdravljem (zaposlenika) u organizacijama

Pored ulaganja u vještine i znanje, kako bi se podržala fizička strana radnih sposobnosti, neophodno je integrirati strategije upravljanja zdravljem za zaposlenike.

Demografske promjene i rastuća složenost posla ukazuju na važnost potpore fizičkom i mentalnom zdravlju u organizacijama. U ovom kontekstu, upravljanje zdravljem (zaposlenika) u organizacijama pomaže u prevenciji bolesti. Upravljanje zdravljem (zaposlenika) opisuje sistematski razvoj organizacijskih okvira, struktura i procedura vezanih uz uvjete rada podupiruće za zdravlje. Ovo ne uključuje samo racionalno planiranje i kontrolu kvalitete nego i integraciju ostalih operativnih procesa, primjerice planiranje ljudskih resursa, komunikaciju ili uvjete mesta rada. Za učinkovitu i efikasnu prevenciju, nužno je uključiti uvjete radnog mesta i okružja. Fokusiranje samo na ponašanje pojedinca neće biti dovoljno za dugoročne ciljeve. Preventivne mjere treba uvesti što je prije moguće kako bi se prepoznala i izbjegla bolest. Ako se fokusiramo na zaposlenike u dobi iznad 50 godina, oni su uspješniji u stjecanju vještina i znanja, ali mogu imati probleme s tjelesnim i senzorskim funkcijama. Mogu imati problem s fleksibilnošću, tjelesnom izdržljivošću, ili sluhom i vidom. Suprotno tjelesnim uvjetima, zaposlenici u dobi iznad 50 godina imaju dobro sačuvane funkcionalne spoznajne sposobnosti. U ovom kontekstu, fokus je na fluidnoj i kristaliziranoj inteligenciji. Organizacije mogu iskoristiti prednosti kristalizirane inteligencije zaposlenika u dobi iznad 50 godina budući da se ona sastoji od primjenjenog znanja, a ono ovisi o životnom iskustvu pojedinca. Međutim, zaposlenici u dobi iznad 50 godina mogu se suočavati s opadanjem svojih fluidnih vještina. Ovo podrazumijeva primanje i obradu informacija, sposobnosti kombiniranja i nošenja s novim situacijama. Uslijed demografskih promjena, neće biti moguće usmjeriti se na strategije zamjene starijih zaposlenika mlađima. Zbog toga će upravljanje zdravljem u organizacijama pomoći u suočavanju s promjenjivim društvom i promjenjivim potrebama njihovog osoblja (Esslinger, Emmert & Schöffksi, 2010).

3.1 Svijest o zdravlju

Ocenjivanjem zdravstvenog stanja zaposlenika u dobi iznad 50 godina, važno je u obzir uzeti shvaćanje zdravlja iz perspektive pojedinca. U današnje vrijeme su ljudi skloniji prihvatići ulogu bolesnika nego što su to bili u pedesetim godinama dvadesetog stoljeća (Verbrugge, 1984). Javnost ima više empatije i fleksibilnosti prema bolestima, pa tako i poslodavci (Verbrugge, 1984). U svakom slučaju, važno je ispitati percipiraju li zaposlenici u

dobi iznad 50 godina da je njihovo zdravstveno stanje upravo onakvo kakvo jest. Objektivno zdravstveno stanje osobe može se pogoršati ali ova osoba još uvijek može doživljavati svoje zdravlje dobrom (Böhm, Clemes, & Ziese, 2009). Ovo znači da je objektivno i subjektivno zdravstveno stanje starijih ljudi razlikuje od slučaja do slučaja, više nego što je to slučaj s mlađim ljudima. Iz tog razloga, subjektivan doživljaj zdravstvenog stanja treba smatrati važnom dodatnom informacijom o zdravstvenom stanju osobe (Böhm et al., 2009). U tom kontekstu postavlja se pitanje mijenja li se doživljaj zdravstvenog stanja osobe kroz vrijeme i koji aspekti utječu na tu percepciju. Porastom dobi, ljudi su skloni sebe ocijeniti negativnije nego što je to slučaj s mlađim ljudima. Međutim, u usporedbi s ljudima iste dobi, skloniji su pozitivnijim ocjenama sebe samih. Općenito, moglo bi se reći da je korelacija između percipiranog zdravstvenog stanja i objektivnog zdravlja opada s godinama (Kühn & Porst, 1999). Razlog ovim razlikama između mlađih i starijih ljudi u odnosu na njihov doživljaj zdravstvenog stanja može biti u tome što stariji ljudi u ocjeni samog sebe koriste različite kriterije u odnosu na mlađe ljudi. Stariji ljudi se fokusiraju na svoje zdravlje uzimajući u obzir fizičke probleme i bolesti. Nadalje, kako je i prethodno rečeno, skloni su uspoređivanju svog zdravstvenog stanja s drugima (Böhm, Clemes, & Ziese, 2009). Fokusiranjem na fizičke probleme, postoji opasnost od zanemarivanja mentalnih problema i bolesti. Mnogi stariji ljudi današnjice odrasli su u vremenima kada se mentalne bolesti nisu smatrале bolestima nego prije "slabostima". Zbog toga je potrebno podići razinu svijesti za mentalne bolesti, kao što je na primjer depresija, te isticati kako je dobro mentalno zdravlje jednako važno kao i dobro tjelesno zdravlje.

3.2 Metode i instrumenti za upravljanje zdravljem (zaposlenika)

Osim konkretnih kriterija za ocjenjivanje zdravlja zaposlenika u organizaciji, zdravstveno stanje se može njegovati i u preventivnom smislu kroz prikladan razvoj i prilagodbu radnih mjeseta. U ovom dijelu, bit će predstavljene moguće metode i instrumenti za prevenciju bolesti i drugih zdravstvenih problema osoblja organizacije.

3.2.1 Metode razvoja osoblja

Ovdje će se razlikovati metode razvoja u poslu, na poslu, uporedo s poslom, uz posao, nakon posla i izvan posla. Ovi različiti instrumenti bit će se prestavljeni polaznicima kako bi im se dala ideja o mogućim pristupima:

- U poslu: programi uvođenja u posao

- Na poslu: programi povratka nakon porodiljnog dopusta, upravljanje reintegracijom, godine putovanja, sofisticirani zadatci
- Uporedo s poslom: zdravstveni krugovi (razgovori sa zaposlenicima o instrumentima zdravlja)
- Uz posao: intervjuji procjene, treninzi, mentoriranje
- Nakon posla: vježbe za stres/sagorijevanje na poslu/ konflikte/ samopouzdanje, razgovori, vježbe prilagođene obiteljskom okruženju
- Izvan posla: promjena posla, prijelaz prema umirovljenju bez poteškoća

Instrumenti koji su posebno usmjereni na starije ljudе (npr. jednostavan proces prijelaza prema umirovljenju) bit će detaljnije objašnjeni u nadolazećim poglavljima (Essliger et al., 2010).

3.2.2 Soft faktori koji utječu na zdravlje i zadovoljstvo: Briga o osoblju

Briga o osoblju može se smatrati kao rani pristup upravljanju zdravljem (Brinkmann, 1993). U ovom kontekstu, instrumenti su usmjereni na "soft" faktore. Uz prethodno predstavljene instrumente, polaznicima će biti predstavljene konkretne mogućnosti koje služe kao primjer. Oni mogu sadržavati na primjer kantine sa zdravom hranom. Kako bi se osigurala visoka kvaliteta, moglo bi se provesti ispitivanje zaposlenika o njihovim preferencijama hrane. Daljnje aktivnosti vezane za ponudu sportskih sadržaja potpomažu društvenim vještinama i korporativnom ozračju. Primjeri mogu biti utrka na razini tvrtke, treninzi, gimnastika na radnom mjestu ili popusti na korištenje teretane. Kako bi se prevenirale ili spriječile ovisnosti, mogući instrumenti bi bili programi za prestanak pušenja, informacije o ponudama terapija i razgovori za podizanje svijesti. Za opće zdravstveno stanje, organizacija može osigurati liječničke pregledne ili cijepljenje protiv gripe. Uz to, bila bi korisna putna cijepljenja za zaposlenike koji moraju puno putovati. Daljnje ne-novčane potpore mogu biti godišnji zdravstveni vaučeri za gimnastiku ili jogu (Essliger et al., 2010).

3.2.3 Uvjeti radnog mjesa

Radno mjesto je definirano kao mjesto gdje zaposlenici trebaju obaviti svoje zadatke. Ovo uključuje i potrebnu opremu za rad. Za osmišljavanje radnog mjesa moraju se uzeti u obzir određena pravila poput pravila o sigurnosti na radu. Ona ovise o zahtjevima propisanim na

nacionalnoj razini. Međutim, mjere koje se donose zbog ovih pravila su samo osnova i minimum koji treba ispuniti. To nije dovoljno za suočavanje s demografskim promjenama i populacijom koja stari. U ovom kontekstu, nužno je kreirati radnu sredinu koja podupire zdravlje i performanse zaposlenika te sprečava nezgode na poslu.

Ovo se odnosi npr. na ergonomске stolice i stolove, odgovarajuću rasvjetu i temperaturu. Nadalje, organizacija može ponuditi treninge o temama ergonomije i načine na koje se vježbaju leđa, rame i vrat. Organizacije mogu koristiti intranet kako bi informirale zaposlenike o manjim vježbama koje se mogu izvoditi na radnom mjestu (Esslinger et al., 2010).

3.3 Ocjenjivanje upravljanja zdravljem

Osim oblikovanja ukupne strategije zdravstvenog menadžmenta u organizacijama, ključno je ocjenjivanje uspješnosti provedenih instrumenata s obzirom na njihov planirani učinak. Vrlo je važno ocijeniti ostvarenje ciljeva (uz pomoć odgovarajućih pokazatelja), vodeći računa o ograničenim sredstvima u organizacijama (Esslinger et al., 2010). Kako bi se ocijenilo upravljanje zdravljem u organizacijama, postoje različiti pokazatelji koji bi se u ovu svrhu mogli upotrijebiti. Esslinger et al. (2010) predstavljaju odabrane pokazatelje za ocjenjivanje upravljanja zdravljem u organizacijama. Oni uključuju apsentizam, nezgode na poslu, stopu fluktuacije, stopu participacije i indeks radne sposobnosti. Sve ovo utječe na korporativno ozračje i bit će objašnjeno u nastavku (Esslinger et al., 2010).

3.3.1 Apsentizam

Apsentizam je najčešće korišten pokazatelj za identifikaciju nesposobnosti za rad. Apsentizam predstavlja faktor troška za organizaciju i također je jedan od pokazatelja nezadovoljstva na poslu. U ovom kontekstu, nužno je smanjiti apsentizam, ali nije moguće potpuno ga ne imati. Zbog toga naglasak treba biti na razlozima apsentizma. Apsentizam zbog bolesti ukazuje na probleme općeg zdravlja osoblja organizacije, dok je apsentizam uzrokovani nedostatkom motivacije rezultat nepovoljnih uvjeta rada općenito. Podatci o apsentizmu se lako mogu pronaći u samoj organizaciji (Esslinger et al., 2010).

3.3.2 Nezgode na radu

Drugi pokazatelj, koji je izravno vezan za radno mjesto jest broj nesreća na radu. Nezgode na radu i nesposobnost za rad koja se javlja kao posljedica toga, trebaju biti dokumentirani i prijavljeni odgovarajućem osiguranju od nezgoda. Nezgode na radu su naknadni pokazatelji nesposobnosti za rad. Provodeći *benchmarking* analizu s drugim tvrtkama, odjeli pojedinog poduzeća mogu prepoznati odstupanja i izvesti moguće strategije. Međutim, vrlo je važno imati u vidu kako niska stopa nezgoda na radu i apsentizma ne znači da su zaposlenici više produktivni. To može značiti da su zaposlenici prisutni na poslu i fizički aktivni, ali ne obavljaju dobro svoj posao (Esslinger et al., 2010).

3.3.3 Stopa fluktuacije

Stopa fluktuacije u organizaciji se ne može izbjegići. Postoje tri različita tipa fluktuacije: prirodna fluktuacija (smrt, umirovljenje), fluktuacija koju inicira poslodavac (otpuštanje) i otkazi od strane zaposlenika. Ove posljedne nije lako predvidjeti. Vrijeme otkaza može se koristiti kao pokazatelj u ovom kontekstu. Otpuštanje u prvih dvanaest mjeseci može značiti da selekcija pri zapošljavanju ili proces uvođenja u posao nisu bili dovoljno dobri. Nasuprot tomu, otkaz koji uslijedi nakon dvanaest mjeseci daje naslutiti nezadovoljstvo zaposlenika. Ovo može biti slučaj kod ljudi u dobi iznad 50 godina koji su bili dio jedne organizacije duže vrijeme. To znači da zadovoljstvo zaposlenika vodi duljem zadržavanju zaposlenika. Nije preporučljivo oslanjati se samo na ovaj pokazatelj nego ga treba uspoređivati po odjelima ili podružnicama. Suprotno niskim stopama fluktuacije, više stope fluktuacije mogu također biti pokazatelj starenja osoblja. Ako je ovo slučaj, treba primijeniti nove ideje kako bi se održala inovativnost. Iznova, uz stopu fluktuacije se također vežu visoki troškovi u ovisnosti o kvalifikacijama potrebnim za određeno radno mjesto (Esslinger et al., 2010).

3.3.4 Stopa participacije

Stopa participacije (sudjelovanja) u različitim ponudama vezanim uz upravljanje zdravljem je očigledan pokazatelj koji se može koristiti za metode i instrumente ocjenjivanja. Organizacija može jednostavno izračunati prihvaćanje i učinkovitost uvedenih mjera. Jednostavan način analize ovih stopa jest korištenje popisa sudionika (liste sudjelovanja). Ona može sadržavati različite stavke (npr. spol, odjel, dob) kao i pitanja o zadovoljstvu zaposlenika. Visoka stopa

sudjelovanja je neophodna za uspješno upravljanje zdravljem (zaposlenika). Zbog toga je važno promovirati ponude i učinkovito ih komunicirati kako bi se motiviralo zaposlenike (Esslinger et al., 2010).

3.3.5 Indeks radne sposobnosti

Još jedna mogućnost ocjenjivanja upravljanja zdravljem u organizacijama je korištenje indeksa radne sposobnosti (WAI - Work Ability Index), koji su razvili Illmarinen i von Bonsdorff (2007). Korištenjem indeksa radne sposobnosti, organizacijama je moguće ispitati zdravstveno stanje njihovih zaposlenika u ranoj fazi. Njegova valjanost je potvrđena dugotrajnim istraživanjem koje je trajalo jedanaest godina. Indeks se temelji na upitniku kojeg ispunjava sam zaposlenik ili zajedno s liječnikom. U suštini upitnik se fokusira na sljedeće teme:

- Trenutna radna sposobnost u usporedbi s najboljim radnim učinkom
- Radna sposobnost u usporedbi sa zahtjevima kvalifikacije
- Broj dijagnosticiranih bolesti
- Procijenjeni utjecaj bolesti na rad
- Apsentizam u zadnjih dvanaest mjeseci
- Samoprocjena vlastite radne sposobnosti kroz dvije godine
- Mentalno zdravlje

Odgovori se bilježe na ljestvici s pridruženim bodovima za radnu sposobnost. U ovisnosti o broju bodova, zaposlenici se kategoriziraju u skupine. Rezultati se mogu interpretirati a mjeri izvesti. Upitnik se može koristiti u različitim razdobljima i na taj način se mogu promatrati učinci uvedenih mjera. Još jedna prednost je u tome da je upitnik jednostavan za korištenje i odgovori na sva pitanja zahtijevaju ukupno oko 10 – 15 minuta. Analiza podataka traje između 3 i 5 minuta. Drugi važan aspekt jest sigurnost podataka. Zaposlenik mora dati pristanak da će podatci biti korišteni za potrebe interne analize i mogu biti poslani rukovoditeljima ili menadžerima ljudskih resursa.

Vježba: kako bi se osiguralo da svi polaznici steknu znanje o strukturi i mogućnostima indeksa radne sposobnosti, preporuča se isprintati upitnik za svakog polaznika. Polaznici sada imaju mogućnost ocijeniti svoje vlastito zdravlje uz pomoć upitnika. Nakon dobivanja rezultata, moguće posljedice i izazovi će se raspraviti plenarno. Korištenje indeksa radne sposobnosti ima sljedeće prednosti i nedostatke:

Prednosti:

- Jednostavna interpretacija zahvaljujući rasteru
- Jednostavna i brza provedba
- Pokriva i mentalno i tjelesno zdravlje
- Može se koristiti individualno i u skupinama (cijele jedinice)
- Može se koristiti kao ocjena posebnih programa ali i kao pokazatelj zdravlja u organizaciji

Nedostatci:

- Zaposlenici možda neće biti iskreni
- Vrlo detaljno, nije u skladu sa zakonima o zaštiti podataka
- Nije korisno za sigurnost na radu
- Nedostaje veza s radnim mjestom
- Nije prilagođavano od 1980. (razvijeno je samo za potrebe umirovljenja)
- Nedovoljno se uzima u obzir mentalno zdravlje
- Ocjenjivanje preko odjela ljudskih resursa može biti složeno, mora se kontaktirati i liječnika

Indeks radne sposobnosti je vrednovan od strane specijalista kao djelomično koristan zbog osjetljivih podataka i privatnosti pojedinaca. Zbog toga, u obuku je uključen samo prvi dio indeksa radne sposobnosti. Naravno, primjena i prilagodba indeksa radne sposobnosti je ostavljena svakom treneru na procjenu.

4. Prijelaz prema umirovljenju i upravljanje umirovljenjima

4.1 Modeli prijelaza prema umirovljenju

Zahvaljujući produženom očekivanom životnom vijeku i porastu dobi umirovljenja u određenim zemljama, npr. Njemačkoj ili Hrvatskoj, mijenjaju se karijere i dobna struktura osoblja. Zbog toga organizacije trebaju pronaći rješenja za kreiranje prijelaza u morivinu bez poteškoća ili za motiviranje svojih zaposlenika na rad nakon umirovljenja. Polaznicima će biti prikazani različiti modeli prijelaza prema umirovljenju, a kasnije će se o tome i diskutirati.

Company Pension Scheme: mirovinsko osiguranje koje plaća poslodavac je mirovina koju osigurava poslodavac. To je slično dodatnom primanju koje plaća poslodavac. Ovo naročito u Njemačkoj ima dugu tradiciju. Pa ipak, zakonska mirovina je najvažniji izvor dohotka u mirovini (Deutsche Bundesbank, 2001). U ovisnosti o primjeni mirovinskog osiguranja

poslodavca, ono može voditi dužem vremenu ostanka unutar organizacije ili obrnuto (Frank & Gottwald, 2012). Doprinosi ne podliježu porezu na dohodak, što je dodatna prednost.

Djelomično umirovljenje: Postoje dvije opcije primjene djelomičnog umirovljenja. Pojedinac može koristiti blok model ili "stvarno" nepuno umirovljenje. Zaposlenik koji želi koristiti model nepunog umirovljenja smanjuje svoje radne sate na pola za ostatak vremena. Prednost je što zaposlenik ostaje u organizaciji do svoje mirovine. Blok modeli omogućavaju zaposleniku rano umirovljenje. U prvom dijelu godine zaposlenik radi puno radno vrijeme, a u drugom dijelu godine može ići u mirovinu. Međutim, ne događa se zahtjev za djelomično umirovljenje. Djelomično umirovljenje sa stvarnim nepunim umirovljenjem se preporuča primijeniti u organizacijama kako bi imale veću korist od zaposlenika u njegovoj ili njenoj zadnjoj godini (Frank & Gottwald, 2012).

Dijeljenje posla: Najmanje dva zaposlenika dijele jedno radno mjesto i posao. Ovaj model se temelji na nepunom radnom vremenu, ali je prednost u tome što je poslodavac fleksibilniji. Nadalje, kraće vrijeme smanjuje stres na poslu za zaposlenika. Uz to, jednostavnije je za poslodavca pronaći zamjenu i više je kapaciteta kad je potrebno veće radno opterećenje. Nedostatak za zaposlenika može biti niža plaća (Frank & Gottwald, 2012).

Vremenski računi: vremenski računi nude mogućnost skupljanja prekovremenih sati prije mirovine i kompenzaciju ovog vremena financijskim poticajima ili dugotrajnim plaćenim dopustom.

Demografski fondovi: Demografski fondovi su novi pristup za kreiranje blagog procesa prijelaza prema umirovljenju. Demografski fondovi se mogu smatrati zajedničkom riznicom. Poslodavac uplaćuje u ovaj fond i te uplate se koriste za instrumente vezane uz demografske promjene. Prednost je što poslodavci mogu fleksibilno koristiti demografske fondove. Nadalje, mogu identificirati skupine osoblja, npr. starije ljude kojima žele pružiti potporu demografskim fondovima (Frank & Gottwald, 2012).

Još jedan važan aspekt jest ponuda radnih mjesta prilagođenih dobi. Ovo će se detaljnije obraditi u sljedećem poglavljju.

4.2 Upravljanje umirovljenjem

U pogledu modula 5, upravljanje znanjem je ključno za poslodavce kako bi osigurali vještine i znanje nakon odlaska u mirovinu. Osim obveze poslodavca za vrijeme radnog odnosa i zakonskih mirovinskih primanja, poslodavci još uvijek mogu iskoristiti znanja i vještine

umirovljenih zaposlenika. Za vrijeme trajanja radnog odnosa, važno je stvoriti privrženost u odnosu između poslodavca i zaposlenika. U razdoblju mirovine, društveni život umirovljenika se uvelike mijenja. Ovo uključuje smanjenje aktivnosti vezanih za posao i društvenih aktivnosti. Osim mirovinskih primanja, poslodavac se može uključiti u rješavanje ovog problema i ponuditi umirovljenima klubove ili slične aktivnosti nakon odlaska u mirovinu. Ovo može stvoriti jaku predanost u odnosu između poslodavca i zaposlenika. Zbog ovoga, poslodavac može imati koristi od svojih zaposlenika i nakon odlaska u mirovinu pa ih angažirati kao iskusne stručnjake. Ovo predstavlja priliku za rad nakon umirovljenja pa pojedinci mogu odlučiti o rasporedu vremena i mjesta. To je povezano s nižim naporom i odgovornošću. Uz to, zaposlenici mogu posao obavljati fleksibilno i izbjegći fizičku zahtjevnost (Deller & Maxin, 2009). Kako bi pozornost usmjerili na osiguravanje dugoročnog znanja, organizacije trebaju strateški planirati na koji način i kada osigurati znanje. Jedan od načina bi mogao biti analiza internih podataka vezanih za demografski aspekt i prirodne fluktuacije. U tom kontekstu moguće je usmjeriti se na specifične skupine, npr. na one koji će skoro otići u mirovinu te se pobliže osvrnuti na njihove kvalifikacije i ključna znanja. Nije bitno samo prepoznavanje ključnih znanja nego i kalkulacija troškova koji nastaju zbog fluktuacije. Ovo uključuje izravne troškove (npr. plaće), ali i neizravne (npr. kvalitetu rada i proizvedeni output). Ovo omogućava analitički i strateški pristup za kreiranje osnove za osiguravanje znanja koje će temeljitije biti obrađene u modulu 5.

5. Čestica učenja 2 Postupak regrutiranja

5.1 Postupak regrutiranja zaposlenika u dobi iznad 50 godina

Pronalazak stručnih i iskusnih radnika smatra se glavnom potrebom u mnogim organizacijama kad se uzmu u obzir demografske promjene. Na starije ljudi se uglavnom gleda kao na rješenje ovog problema, pa ipak dosta organizacija nije svjesno potencijala koji leži u različitim oblicima postupaka regrutiranja. S obzirom na promjene u demografiji i temeljem toga, nedostatka iskusnih i stručnih zaposlenika, ovaj se dio fokusira na postupak regrutiranja ljudi u dobi iznad 50 godina uzimajući u obzir *baby boom*-ere (pojedince rođene između 1946. i 1964.). Doverspike et al. (2000) koriste izraz "regrutiranje" u širokom smislu te riječi koja uključuje inicijalni postupak generiranja izbora prijavljenih, prvi formalni kontakt s kandidatom, proces odabira i zapošljavanja.

Kako bi se shvatio proces zapošljavanja ljudi u dobi iznad 50 godina, postoji više faktora poput pitanja zdravlja i obrazovanja (Doverspike et al. 2000). Kako su ovo značajne

odrednice pred-umirovljeničke dobi, ovi se faktori trebaju uzeti u obzir u postupku zapošljavanja. Dobro zdravstveno stanje je poželjan faktor za poslodavca kao i za zaposlenika. Zdravi zaposlenici kojima se da poticaj, ohrabreni su za ostanak na poslu ili povratak u radni život jer mogu otići u mirovinu u puno kasnijoj dobi u odnosu na one koji su prilično lošeg zdravstvenog stanja (Doverspike et al. 2000). U pogledu obrazovanja, boom-eri su obrazovаниji nego bilo koja prethodna skupina što ih čini pogodnim za službeničke/uredske poslove (Doverspike et al. 2000).

5.2 Unapređenje regrutiranja osoba u dobi iznad 50 godina

Istraživanje Doverspike et al. (2000) sugerira da je postupak regrutiranja ljudi u dobi iznad 50 godina podložan razlikama u usporedbi s konvencionalnim postupcima zapošljavanja koji su osmišljeni za mlađe kandidate. Oni posebice adresiraju tri segmenta: prirodu posla kao takvu, materijal za oglašavanje za potencijalne zaposlenike u dobi iznad 50 godina i intervjuje za zapošljavanje.

Priroda posla: Glavna briga prilikom zapošljavanja ljudi u dobi iznad 50 godina jest promišljanje o uvjetima rada koji bi bili primamljiviji za starije ljude. Dok su plaća i pitanja vezana za zdravstvenu skrb važni čimbenici u privlačenju starijih ljudi, to još uvijek može biti dijelom izvan kontrole specijalista iz ljudskih resursa. Kako bilo, fleksibilnost i tip posla se mogu primjereno prilagoditi. Ranije je u ovom modulu predstavljeno nekoliko modela prijelaza prema umirovljenju. Iznova, najrelevantniji su u praksi oni s blokiranim ili nepunim umirovljenjem koji radni tjedan smanjuje s 40-satnog na 20-statni ili manje. Postoje i tvrtke koje koriste starije radnike kao konzultante, što je detaljnije objašnjeno u modulu 5. Zaključno, Doverspike et al. (2000, str.) sugeriraju da je uvođenje fleksibilnosti u radne sate ključni faktor uspjeha procesa regrutiranja i radnog angažiranja starijih, "neovisno o tipu rada niti o tomu pribavlja li tvrtka radnike interno ili na vanjskom tržištu".

Materijal za oglašavanje: počevši od početka, vrlo je važno razmisiliti o materijalu za oglašavanje. Ovo uključuje korištene slike, stvarni sadržaj oglasa za posao i plasiranje oglasa. Primjerice, tvrtka koja zapošjava stavila je sliku starijeg čovjeka pokraj torbe za golf, s izraženim stavom dosade. Slika je poslužila za pitanje upućeno ciljanoj grupi čitatelja, jesu li se umorili od mirovine. Vezano uz samu sliku, preporučljive su fraze poput "iskusan" ili "zreo" jer prenose poruku da su stariji zaposlenici vrijedni, dobrodošli i potrebni. Ovo također daje informaciju o tomu kako poslodavac treba dizajnirati imidž prema starijim kandidatima. Drugo važno pitanje je smještanje i modalitet oglasa. Mnoge tvrtke pokušavaju pristupiti odraslima u centrima za obrazovanje, agencijama za privremeno zapošljavanje, sajmovima umirovljenika tvrtke, centrima za starije, susjedstvima s većim postotkom starijih ljudi, pa čak i prodajnim centrima i knjižnicama.

Razgovor za zapošljavanje: Razgovor za zapošljavanje treba biti prilagođen sukladno prirodi posla. U pogledu osmišljavanja intervjuja, tvrtke mogu iskoristiti priliku i fokusirati se na poseban sadržaj. Prema Doverspike et al. (2000), sadržaj intervjuja "odnosi se na tip pitanja u procesu selekcije, izboru onoga tko provodi intervju i opisu tvrtke koji je dan za vrijeme intervjuja.". Kad specijalisti ljudskih resursa opisuju tvrtku za vrijeme prvog intervjuja s kandidatom, prvo trebaju naglasiti sljedeće aspekte posla: fleksibilnost radnog vremena, slobodu rasporeda, društveni aspekt, koristi u novcu i za zdravlje. Kako je već spomenuto, ovo su bitni čimbenici koji najviše privlače starije radnike.

Kraj čestice učenja 2

Zaključak

Specijalist za ljudske resurse 1: Zdravlje kao ključni čimbenik za pozitivan razvoj i kondiciju ljudi u dobi iznad 50 godina

Specijalist za ljudske resurse 2: Na koji način prilagoditi proces zapošljavanja ljudi iznad 50 godina.

Savjetnici 1: Zdravlje kao ključni čimbenik za pozitivan razvoj i kondiciju ljudi u dobi iznad 50 godina.

Savjetnici 2: Zahtjevi procesa zapošljavanja za ljude iznad 50 godina.

Literatura

- Armstrong-Stassen, M., & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of management development*, 24(1), 57-67.
- Böhm, K., Clemes, T., & Ziese, T. (Eds). (2009). Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes: Gesundheit und Krankheit im Alter. Berlin: Robert Koch-Institut
- Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000 implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin. Official Journal L180, 19.07.2000:22–26.
- Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. Official Journal L303, 2.12.2000: 16–22.
- Council Directive 2004/113/EC of 13 December 2004 implementing the principle of equal treatment between men and women in the access to and supply of goods and services. Official Journal L373, 21.12.2004: 37–43.
- Council Directive 2002/73/EC of 23 September 2002 implementation of the principle of equal treatment for men and women as regards access to employment, vocational training and promotion, and working conditions. Official Journal L 269, 05.10.2002, 15-20.
- Deller, J., & Maxin, L. M. (2009). Berufliche Aktivität von Ruheständlern. Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 42(4), 305-310.
- Doverspike, D., Taylor, M.A., Shultz, M.S., & McKay, P.F. (2000). Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups. Public Personnel Management, 29 (4), 445-459.
- Deutsche Bundesbank (2001). Deutsche Bundesbank Monatsbericht April 2001, 53, Nr. 4). Retrieved from:
https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichte/2001/2001_04_monatsbericht.pdf?__blob=publicationFile.
- EAEA (2011). Country report Poland. (Helsinki).www.eaea.org/country/poland. [Accessed 20 Nov. 2017.]
- Eichhorst, W., Gerard, M., Kendzia, M., Nielsen, C., Rünstler, G. and Url, T. (2011). *Pension Systems in the EU – Contingent Liabilities and Assets in the Public and Private Sector*. [ebook] Policy Department. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201111/20111121ATT32055/20111121ATT32055-20111121-1>

11121ATT32055EN.pdf [Accessed 20 Nov. 2017].

Ellwart, T., Bündgens, S., & Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950-972.

Esslinger, A. S., Emmert, M., & Schöffski, O. (Eds.). (2010). Betriebliches Gesundheitsmanagement: mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg. Springer-Verlag.

Eu-Info (2017). Förderung der Erwachsenenbildung mit Grundtvig - EU-Info.de. [online] Available at: <http://www.eu-info.de/foerderprogramme/bildung-jugend/lebenslanges-lernen/Grundtvig/> [Accessed 20 Nov. 2017].

Frank, N., & Gottwald, M. (2012). Mitarbeiterpotenziale länger nutzen durch flexible Berufsausstiegsmodelle. Handreichung für die betriebliche Praxis, Sachsen.

Guide to the General Equal Treatment Act. (2010). Retrieved from http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/EN/publikationen/agg_wegweiser_engl_guide_to_the_general_equal_treatment_act.pdf?__blob=publicationFile

Ilmarinen, J., & von Bonsdorff, M. (2007). Work Ability. The Encyclopedia of Adulthood and Aging.

Kistler, E., Mendius, H. G. (2002). Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung: Probleme, Fragen, erste Antworten-SAMF-Jahrestagung 2001 (Vol. 13, p. 164). Deutschland.

Kühn, K., & Porst, R. (1999). Befragung alter und sehr alter Menschen: Besonderheiten, Schwierigkeiten und methodische Konsequenzen; ein Literaturbericht.

Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: a vital tool for organisational effectiveness. European Journal of Scientific Research, 24(3), 326-331.

Pavkov, M. (2016). Adult Education System in Croatia. [ebook] European Commission. Available at: https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/adult_education_system_in_croatia_marija_pavkov.pdf [Accessed 20 Nov. 2017].

Rp.baden-wuerttemberg (2017). Gesetzblatt Baden-Württemberg. Retrieved from https://rp.baden-wuerttemberg.de/Themen/Bildung/Bildungszeit/04_bildungszeit_gesetzestxt.pdf [Accessed 20 Nov. 2017].

van Tilburg, T. (1992). Support networks before and after retirement. *Journal of Social and*

Personal Relationships, 9(3), 433-445.

Verbrugge, L. M. (1984). Longer life but worsening health? Trends in health and mortality of middle-aged and older persons. *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society*, 475-519.

Wb-web (2017). Bundesbildungsgesetze. [online] Available at: <https://wb-web.de/dossiers/recht-weiterbildung/folge-1-gesetzliche-rahmenbedingungen-auf-eu-bundes-und-landesebene/bundesbildungsgesetze.html> [Accessed 20 Nov. 2017].

Your Europe - Citizens. (2017). State pensions abroad. [online] Available at: <http://europa.eu/youreurope/citizens/work/retire-abroad/state-pensions-abroad/> [Accessed 20 Nov. 2017].

MODUL

Psihologija zanimanja

50+

3

Program obuke: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Vodič za trenere	Radna bilježnica
3. Psihologija zanimanja 50+	120 min		

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, od polaznika se očekuje da će moći:

Glavni cilj: Organizirati optimalno radno okružje za zaposlenike starije od 50 godina uzimajući u obzir njihovo ponašanje, samoefikasnost i samoregulaciju.

Specifični cilj:

- Poznavati različite faze razvoja karijere koji su pod utjecajem fizičkih i psihičkih sposobnosti, zaposlenika s posebnim naglaskom na zaposlenike starije od 50 godina. (TAX 1)
- Razumjeti odnose između osobnog života i razvoja karijere. (TAX 2)
- Izvoditi zahtjeve glede samoefikasnosti starijih osoba. (TAX 3)
- Na prikladan način aktivirati samoregulaciju u procesu prijelaza (prema umirovljenju). (TAX 3)
- Utjecati na ponašanje zaposlenika starijih od 50 godina, zaposlenika koji su u tranziciji prema umirovljenju i nezaposlenih starijih od 50 godina. (TAX 4)

Sadržaj**Osnovno**

- Teorija životnog vijeka i razvoja karijere
- Teorija samoefikasnosti i samoregulacije
- Radne performanse i zadovoljstvo
- Motivacijski preduvjeti, samoefikasnost i samoregulacija na poslu za osobe starije od 50 godina
- Preduvjeti učenja za osobe starije od 50 godina

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina

- Načini prijenosa vještina

- Potrebe zaposlenika starijih od 50 godina
- Novi radni zahtjevi za zaposlenike starije od 50 godina
- Koncept dobi: biološka, profesionalna, subjektivna dob

Zaposlenici koji se nalaze u tranziciji prema umirovljenju

- Postojanje svijesti o procesu promjena i tranziciji prema umirovljenju

Tražitelji zaposlenja stariji od 50 godina

- Postojanje svijesti o procesu promjena i tranziciji prema umirovljenju
- Samoefikasnost nezaposlenih starijih od 50 godina i tražitelja zaposlenja starijih od 50 godina
- Sadržaj osposobljavanja za tražitelje zaposlenja starije od 50 godina

Čestice učenja (*online* tečaj za samostalno učenje)

- Čestica učenja 4 Teorije razvoja karijere
- Čestica učenja 5 Lokus kontrole
- Čestica učenja 6 Preduvjeti za učenje u dobi iznad 50 godina
- Čestica učenja 7 Instrumentalno učenje za osobe starije od 50 godina
- Čestica učenja 8 Studija slučaja 2 Uključivanje u posao prilagođeno dobi

Sadržaj

1. Čestica učenja 4 Teorije razvoja karijere	50
a) Hollandova teorija (1997)	50
b) Superova teorija (1980)	50
c) Socijalno kognitivna teorija karijere.....	51
d) Hirschijev model (2012)	52
1. Preduvjeti motivacije, samoefikasnost i samoregulacija na poslu	53
2.1 Preduvjeti motivacije	53
2.1.1 Vrijednosti	54
2.1.2 Autonomija i odgovornost na radnom mjestu.....	54
2.1.3 Feedback – povratna informacija	55
2.2 Samoefikasnost	55
2.2.1 Čestica učenja 5 Lokus kontrole	56
2.2.2 Prijenos vještina za jačanje samoefikasnosti na poslu	56
2.2.3 Strategije suočavanja	57
2.3 Samoregulacija	58
2.3.1 Društvena usporedba	58
2.3.2 Poticanje na rad.....	59
2.3.3 Samoregulacija kod osoba bez zaposlenja i umirovljenika.....	59
2. Uvjeti za radno okružje prilagođeno dobi	60
3.1 Ponašanje zaposlenika starijih od 50 godina	61
3.2 Samoefikasnost osoba starijih od 50 godina	62
3.3 Samoregulacija kod ljudi starijih od 50 godina	62
3.3.1 Društvena usporedba starijih od 50 godina	63
3.3.2 Motivacija osoba starijih od 50 godina za dijeljenje znanja	63
3.3.3 Samoregulacija osoba starijih od 50 godina u slučaju prijelaza na novo radno mjesto	64
3.4 Čestica učenja 6 Preduvjeti za učenje u dobi iznad 50 godina	64
3.4.1 Opći preduvjeti za učenje	64
3.4.2 Posebnosti učenja za osobe starije od 50 godina	65
3.5 Čestica učenja 7 Instrumentalno učenje osobe starije od 50 godina	66
Zaključak	68
Literatura	68

1. Čestica učenja 4 Teorije razvoja karijere

U području različitih disciplina, poput organizacijske psihologije, postoji nekoliko teorija kojima se objašnjava razvoj karijere i procesi prijelaza prema umirovljenju. U nastavku je dan sažetak teorija razvoja karijere kako bi se stekao uvid u faktore koji utječu na zaposlenika i njegov razvoj karijere.

a) Hollandova teorija (1997)

Hollandova teorija jedna je od najutjecajnijih u području psihologije, a prema njoj postoji šest tipova aktivnosti i jedinstvenih karakteristika ličnosti: realistični, istraživački, umjetnički, poduzetnički, socijalni i konvencionalni. Temeljna pretpostavka ove tipologije jest da suradnja osoba koje „pripadaju“ istoj kategoriji rezultira ostvarenju svih unaprijed postavljenih ciljeva. Hollandov realistični tip je praktičan, konzervativan i izravan, preferira materijalne nagrade za vidljiva postignuća, a voli rad s alatom i strojevima, uz mehaničke i manualne zadatke. Istraživački tip je analitičan, intelektualac i skeptik, usmjeren na stjecanje i razvijanje znanja, sklon istraživanju i razumijevanju različitih procesa. Otvoren je za nove ideje i iskustva, a izbjegava repetitivne aktivnosti. Umjetnički tip otvoren je za iskustva, inovativan i kreativan, usmjeren je na kreativno izražavanje ideja i emocija, a preferira likovne, muzičke i literarne aktivnosti. Kao osobne karakteristike cijene imaginaciju i hrabrost. Socijalni tip je empatičan, strpljiv, brižljiv i ugodan, a usmjeren je na poboljšanje i održavanje dobrobiti drugih ljudi kroz poučavanje, savjetovanje i njegovanje interpersonalnih odnosa. Poduzetnički tip je energična i uvjerljiva osoba kojemu je važan materijalan uspjeh, kao i stjecanje statusa u društvu, sve kroz uvjeravanje i vodstvo ljudi kako bi se ostvarili njegovi osobni i ciljevi organizacije kojoj pripada. Ovaj tip je ambiciozan, voli kontrolu nad ljudima, a cijeni svoju osobnu slobodu. Konvencionalni tip je brižljiv, ugodan i pomalo ovisan tip osobe koji je također usmjeren na materijalna i finansijska ostvarenja te zadržavanje moći, a obično radi poslove vezane uz stvari ili brojeve. Organiziran je i sistematičan, a preferira rad u poznatom okruženju i zadatke koje je već ranije imao prilike izvršavati.

Postoje mnoge kritike ove teorije. Kao prvo teoriji nedostaje vremenski aspekt, te neprepostavlja postojanje promjena ni kod pojedinca niti u okviru radnoga okruženja. Nadalje, sve karakterizacije slijede stereotipe i ne uzimaju u obzir individualnost osobe ili zanimanja.

Svejedno, ono što se može zaključiti iz ove teorije jest da individualnost treba odgovarati zanimanju kako bise ostvarilo zadovoljstvo zaposlenika poslom kojega obavlja.

b) Superova teorija (1980)

Super (1980) u svojoj teoriji razvoja karijere razmatra sljedeće faze:

1. Istraživanje - započinje prije ulaska u svijet rada, jer većina ljudi razmišlja o svojoj karijeri već tijekom osnovne i srednje škole, te su pod utjecajem rodbine, učitelja, prijatelja, medija, na njih

djeluje rano te ih usmjerava u određenom pravcu. Ova faza završava prelaskom u svijet rada, a ima najmanju važnost s obzirom da se događa prije zaposlenja.

2. Utemeljenje/Uspostavljanje - ulazak pojedinca u organizaciju, prvi izbor posla, 18-25 godina, uvođenje u posao, učenje kako se radi, prvi uspjesi i neuspjesi, socijalizacija s radnom sredinom, stjecanje potrebnih znanja. Ovdje se događa svojevrsni "šok realnosti" odnosno sučeljavanje onoga što pojedinac donosi u poduzeće i onoga što tamo nalazi. Mnogi pojedinci dolaze do zaključka da posao koji su dobili nije onaj koji su očekivali, (na njemu su se našli slučajno) stoga fluktuacija u ovoj fazi dolazi do izražaja, a isto tako ovu fazu karakteriziraju greške i učenje na greškama. Zaposlenici u ovoj fazi igraju ulogu pripravnika.

3. Sredina karijere/Napredovanje - napredovanje, 30-35 god. i traje 40-45 god, pojedinac je uspostavio karijeru, izabrao područje rada i pokazao potencijale, socijalizirao se s kulturom i organizacijom, stekao sigurnost i samopouzdanje u radu. Velik napredak, horizontalna i vertikalna kretanja, osjeća se privrženost organizaciji, napreduje se, promocija. Većina ljudi u ovoj fazi postavlja pitanje, nastaviti li s dostignutim ili stati. Pojedinci preispituju svoj dosadašnji uspjeh. U ovoj fazi zaposlenici igraju ulogu kolege.

4. Kasna karijera /Održavanje - 40-45 god do 50-55 god., stabilan, potvrđen i priznat položaj unutar organizacije, provjerena znanja, sposobnosti i doprinosi, čovjek je uspio u tom periodu i možda bude čak željan promjena u karijeri-kriza karijere. U ovoj fazi kulminira znanje, iskustvo i mudrost pojedinaca stečeni tijekom dugogodišnjeg rada, prenošenje znanja na mlađe suradnike, obučavanje mlađih, pri čemu pojedinci o ovoj fazi igraju ulogu mentora. U ovoj fazi zaposlenici mogu ostati na poziciji kojoj jesu, ali postoji mogućnost i daljnog napredovanja, a li čak i povlačenja, ali najveći broj njih je dostigao zavidan položaj u poduzeću i namjerava se zadržati na njemu, tj. dolaze do platoa s kojeg su male mogućnosti za daljnji napredak, pa u ovoj fazi prestaju s razvojem svoje karijere, ali ipak postoje i oni koji prelaze u posljednju fazu razvoja karijere. Također je ovo i faza u kojoj se zaposlenici mogu susresti s krizom karijere, ukoliko nisu zadovoljni sa svojim poslom, ali je kriza povezana i sa situacijom u privatnom životu.

5. Povlačenje/Zrela karijera - 50-55 god i traje do umirovljenja, povlačenje i opadanje aktivnosti. U ovoj fazi se postiže vrhunac karijere, koji se određeno vrijeme održava, a zatim slijedi povlačenje. U prvom dijelu se prikupljeno znanje i iskustvo i mudrost prenosi na druge, zaposlenici u ovoj fazi predstavljaju generatore ideja, ali igraju i uloge sponzora i savjetnika. U drugoj fazi priprema za umirovljenje i neminovni kraj karijere. S druge strane ova faza karijere je obilježena osjećajima vlastite vrijednosti i doprinosa. Povlačenje karakterizira psihičku i profesionalnu pripremu za umirovljenje, kroz smanjenje aktivnosti i uključenosti u neposredne operativne probleme, prenošenje dužnosti, ovlasti i znanja na mlađe odnosno planiranje zamjene, što neki mogu doživjeti kao traumatično iskustvo.

c) Socijalno kognitivna teorija karijere

Socijalno kognitivna teorija karijere relativno je nova teorija koja ima za cilj objasniti tri

međusobno povezana aspekta razvoja karijere: (a) kako se razvijaju osnovni akademski i profesionalni interesi, (b) kako se donose izbori u obrazovanju i karijeri, i (c) kako se postiže akademski i karijerni uspjeh.

Osnovni elementi ove teorije su tri zamršeno povezane varijable, a to su: uvjerenja o vlastitoj djelotvornosti, očekivanja ishoda i ciljevi.

Samoefikasnost se odnosi na osobna uvjerenja pojedinca o njegovim sposobnostima za obavljanje određenih aktivnosti. Za razliku od globalnog povjerenja ili samopoštovanja, uvjerenja o vlastitoj učinkovitosti su relativno dinamična (tj. promjenjiva) i specifična su za pojedine aktivnosti. Ljudi se razlikuju u svojoj samoučinkovitosti u odnosu na ponašanje koje se zahtijeva u različitim profesionalnim područjima. Na primjer, jedna se osoba može osjećati vrlo samouvjerenom kada treba izvršiti zadatke u okviru npr. provođenja znanstvenih istraživanja, ali se osjeća manje sigurnim u svoje sposobnosti u društvenim ili poduzetničkim područjima, kao što je prodaja. Socijalno kognitivna teorija karijere prepostavlja da će ljudi vjerojatno biti zainteresirani i biti bolji u aktivnostima za koja imaju jaka uvjerenja o vlastitoj djelotvornosti, pod uvjetom da imaju i potrebne vještine i podršku kako bi te aktivnosti izvršavali.

Očekivanje ishoda odnosi se na uvjerenja o posljedicama ili ishodima izvođenja određenog ponašanja (npr. što će se dogoditi ako to učinim?). Izbori koje ljudi donose o aktivnostima u koje će se uključiti, njihovom trudu i upornosti u tim aktivnostima, uključuju razmatranje ishoda kao i uvjerenja o vlastitoj učinkovitosti.

Osobni ciljevi mogu se definirati kao namjera pojedinca da se uključi u određenu aktivnost (npr. da se nastavi raditi na određenom radnom mjestu) ili da ostvari određenu razinu performansi (npr. da dobije željeno napredovanje). U ovoj teoriji, ove dvije vrste ciljeva se nazivaju ciljevi odabira i ciljevi izvedbe. Postavljajući ciljeve, ljudi organiziraju vlastito ponašanje te ga održavaju u odsustvu neposrednjih pozitivnih povratnih informacija i unatoč neizbjeglim zastojima. Socijalna kognitivna teorija prepostavlja da su ciljevi važni i za samoefikasnost i za očekivane ishode: ljudi imaju tendenciju postavljati ciljeve koji su u skladu s njihovim pogledima na njihove osobne sposobnosti i na ishode koje očekuju da će postići. Uspjeh ili neuspjeh u postizanju osobnih ciljeva postaje važna informacija koja pomaže u mijenjanju ili potvrđivanju uvjerenja o samoučinkovitosti i očekivanjima ishoda.

d) Hirschijev model (2012)

Ovaj model razmatra četiri ključna resursa za koja se prepostavlja da su ključni za razvoj karijere. Zbroj ova četiri resursa služi kao pokazatelj o tome kako će se netko uklopiti na radnom mjestu, nastaviti raditi i razviti vlastitu karijeru. Navedeni resursi su:

1. Identitet – uključuje ciljeve koje pojedinac želi postići i stupanj predanosti ostvarenju ciljeva;

2. Psihološki resursi - uključuju optimizam, nadu, samoefikasnost, prilagodljivost;
3. Vlastiti kapital - obuhvaća kompetencije koje pojedinac ima obrazovanje, sposobnosti, vještine, iskustvo.
4. Socijalni resursi - uključuju podrijeklo, prijatelje, mentore;

Kraj Čestice učenja 4**1. Preduvjeti motivacije, samoefikasnost i samoregulacija na poslu**

Općenito razvoj pojedinca ovisan je o nekoliko međuovisnih koncepata. To su motivacija, samoefikasnost i samoregulacija. Oni pokazuju utjecaj na pojedince i njihovo zadovoljstvo na radu, a ključni su za ovaj modul 3 i modul 4. Kratki pregled ovog poglavlja 2 može se sumirati u sljedećem: ponašanje zaposlenika definirano je na temelju stava prema poslu i stava prema organizaciji (Rucci, Kirn & Quinn, 1998).

Ponašanje zaposlenika, određeno je motivacijom za rad, samoefikasnošću i konačno rezultira određenim performansama na poslu (Stajkovic & Luthans, 2002). Važno je istaknuti da se vjerovanje u samoefikasnost i motivacija međusobno intenziviraju (Bandura, 2009). Razina intenziteta zasniva se na tipu ili kvaliteti motivacije i obrnuto (Gagné & Deci, 2005).

Ostvarene performanse i zadovoljstvo na radu međusobno su ovisni jedno o drugom (Judge, Thoreson, Bono & Patton, 2001). Međutim ostvarene performanse su također pod utjecajem i vanjskih faktora. Zaposlenici koji imaju podršku na poslu skloniji su se uključiti više u svoj posao i zbog toga su ga u mogućnosti bolje obavljati te imaju manju razinu stresa (Ford, Heinen & Langkamer, 2007). Uz to, ljudi koji bolje obavljaju posao doživljavaju dublje zadovoljstvo i imaju koristi od višeg psihološkog blagostanja (Bandura, 2009).

Motivacija i performanse su na najvišjoj razini kada zaposlenici imaju odgovarajuću razinu autonomije i dobivaju jasne ali izazovne ciljeve koji su u skladu s njihovim kompetencijama (Bandura, 2009). Za daljnja poboljšanja i osobni razvoj, smatra se korisnim imati povratnu informaciju koja omogućava zaposlenicima samoregulaciju njihovih radnih performansi (Bandura, 1991).

U nastavku se daju detaljniji opisi i objašnjenja ovih koncepata i međuovisnosti.

2.1 Preduvjeti motivacije

Motivirani zaposlenici bolje obavljaju svoj posao nego nemotivirani zaposlenici (Bandura, 1991). Kao uvod za ovaj dio i motivacijske teorije modula 4, dati će se uvid iz psihološke perspektive pojedinca. Dakle, postoje razlike kako se zaposlenici motiviraju. Neki se aktiviraju zbog vanjskih poticaja, na primjer zbog novčanih nagrada, i onda je to ekstrinzična motivacija jer korijene

pronalazi izvan pojedinca. Drugi tip, intrinzična motivacija korijen nalazi u samom pojedincu i definirana je osobnim interesima, željama ili vrijednostima. (Stajkovic & Luthans, 2002) Vidljivo je da je intrinzična motivacija bolji poticaj jer nije ovisna o okružju i sama sebe pokreće.

I na poslu, zaposlenici se motiviraju na intrinzičan ili ekstrinzičan način. Neki zaposlenici imaju poslove koje smatraju zanimljivim te su tako intrinzično motivirani. Drugi zaposlenici se bave zanimanjima koja im nisu zanimljiva ali ih obavljaju kako bi zaradili novac. U potonjem, zaposlenike motiviraju vanjski poticaji, odnosno ekstrinzično su motivirani.

2.1.1 Vrijednosti

Svaki pojedinac ima svoj skup osobnih standarda, na kojima se temelje njegove aktivnosti (Bandura, 1991). U organizacijskom okružju pojedinci se suočavaju s društvenim ili organizacijskim standardima na koje se trebaju prilagoditi. Budući da su ovi standardi vanjski, predstavljaju ekstrinzičnu motivaciju. Međutim, stupanj korespondencije između standarda pojedinca i organizacije može bolje ili lošije motivirati zaposlenika. U pogledu ovoga, Gagné i Deci (2005) su definirali četiri različita tipa motivacije u kontekstu organizacije.

Ukoliko društveni i individualni standardi u većoj mjeri koïncidiraju, zaposlenici se mogu motivirati intrinzično za rad jer se vrijednosti i ciljevi preklapaju (Gagné & Deci, 2005). Pored toga, ovo je scenario najboljeg slučaja i ne odnosi se na sve zaposlenike. Ako se uzmu u obzir standardi organizacije, postoje tri druga ekstrinzična tipa motivacije. Ekstrinzični tipovi ovise o razini internalizacije standarda organizacije kod pojedinca. Ukoliko vlastiti standardi zaposlenika donekle ne odgovaraju standardima organizacije, on se ipak ponaša u skladu s društvenim standardima kako bi se osjećao vrijednim. Ova vrsta internalizacije zauzima mjesto na nižoj razini i zove se *introjekcija* (Gagné & Deci, 2005, str. 334). Ako standard zaposlenika u većoj mjeri odgovara standardima organizacije, *identifikacija* sa standardima organizacije je veća pa lakše dolazi do motivacije kroz radne zadatke. Ipak je najodrživija ekstrinzična motivacija, *integracija* standarda organizacije. Nije jednaka intrinzičnoj motivaciji ali su standardi uvelike podudarni, tako da zaposlenik može pojmiti opće ciljeve i zadržati motivaciju pri dosadnim zadatcima. Ovaj tip motivacije može biti objašnjen kao autonomno kontrolirana motivacija (Gagné & Deci, 2005).

2.1.2 Autonomija i odgovornost na radnom mjestu

Dugo vremena opipljive nagrade su se smatrali visoko motivirajućim. Međutim, istraživanja su pokazala kako opipljive nagrade, poput dodatnih isplata ili povećanja plaće nisu održive i mogu čak potkopati motivaciju za rad na dugi rok. Grolnick i Ryan (1987) su utvrdili kako novčane nagrade pokazuju kratkoročan učinak i čak kasnije smanjuju motivaciju. Ove nagrade koje ulaze u kategoriju eksterničkih obično se koriste za monotone i repetitivne radne aktivnosti. Ipak,

njihov kratkoročni učinak na motivaciju primjenjiv je na sva zanimanja ali pogoršava volju za prilagodbom kao i psihološko blagostanje (Bandura, 2009). Jedna mogućnost za povećanje radne motivacije je horizontalno ili vertikalno obogaćivanje posla ili povećanje razine autonomnosti (Gagné & Deci, 2005).

Međutim, ne mogu se svi poslovi prilagoditi višem stupnju autonomnosti. Zaposlenicima bi trebalo dodijeliti prihvatljivu odgovornost. Ovo se može postići integriranjem zaposlenika u postavljanje ciljeva i planiranje. Na ovaj način, zaposlenik bi mogao odabratи između više različitih ciljeva, slijediti opće ciljeve i bolje se nositi s dosadnim zadatcima dok se fokusira na opće ciljeve. Ovo odgovara procesu ovlaštenja zaposlenika.

2.1.3 *Feedback* – povratna informacija

Nadalje, kao bi se motivacija za rad dodatno unaprijedila, potrebn je zaposlenicima dati pozitivan ili konstruktivan *feedback* koji će podržati autonomiju, prihvaćanje izazovnih ciljeva i ocjenu vlastitih kompetencija. Negativan i nekonstruktivan feedback otežava motivaciju za rad (Greif, 2008). *Feedback* je nekonstruktivan kada nije sveobuhvatan za zaposlenika, npr. kada kritike nisu razumne ili nisu vezane za ciljeve.

2.2 Samoefikasnost

Samoefikasnost se objašnjava vjerovanjem osobe u vlastite sposobnosti ili kompetencije te opisuje do koje mjere netko vjeruje da je sposoban obaviti određene aktivnosti i doseći definirani cilj sa svojim vlastitim sposobnostima. Ova vjerovanja su bitna jer su neophodna za motiviranje na aktivnosti i performanse. Ako su ljudi zainteresirani ali ne smatraju sebe sposobnim za obavljanje zadataka, neće se aktivirati kako bi izbjegli neuspjeh (Bandura, 2010). Čim ljudi sebe dožive sposobnim za postizanje ciljeva, aktiviraju se. Na vjerovanja o samoefikasnosti se može snažno utjecati ohrabrvanjem osobe (Bandura, 2009). Ohrabrvanje je učinkovito jer daje temelj optimizmu.

Koristan i konstruktivan *feedback* može potaknuti vjerovanja o samoefikasnosti (Greif, 2008), kad se aktivnosti koje dovode do pogrešaka analiziraju te demonstriraju potencijalna poboljšanja. Zbog toga, *feedback* uvijek treba prilagoditi pojedincu. Uz to, za konstruktivan *feedback* je neophodno da ciljevi budu eksplicitni i transparentni od samog početka (Bandura, 1991). Ovo za sobom povlači da zaposlenici prije obavljanja zadatka trebaju znati standarde mjerena ciljeva. Tada mogu procijeniti vlastite mogućnosti u skladu s postizanjem ciljeva. Postavljanje ciljeva je korisno i onda kada se ciljevi za vrijeme aktivnosti pojašnjavaju. Ako se zaposlenik angažira na projektu koji je u tijeku i ciljevi su spontano postavljeni, motivacija se svejedno podiže (Bandura & Cervone, 1983). Međutim, motivacija je održivija i korisnija s

unaprijed razjašnjenim ciljevima.

2.2.1 Čestica učenja 5 Lokus kontrole

Ljudi s unutarnjim lokusom kontrole vjeruju da mogu utjecati na svoje okružje (Stajkovic & Luthans, 2002) što je često u skladu s visokom ili srednjom samoefikasnošću. Ovakvi pojedinci smatraju napor medijem za uspješno postizanje ciljeva. Drugim riječima, oni procjenjuju svoje aktivnosti kao nešto što mogu do određene mjere kontrolirati i misle kako sa svojim kompetencijama mogu aktivno doprinijeti ishodu. Vjerovanje da njihove aktivnosti mogu imati doprinos i vjerovanje da mogu kontrolirati ishode dovodi do preuzimanja odgovornosti.. Ako takvi zaposlenici ne izvršavaju uspješno svoje zadatke, ne obeshrabruju se lako (Bandura, 1991). Kako obično imaju širok repertoar vještina, oni mogu preispitati što se može poboljšati i mogu izvršiti zadatak na drugačiji način. Što je samoefikasnost jača, zaposlenici su predaniji ciljevima (Gagné & Deci, 2005), i snažniji je njihov poriv za postizanjem cilja. Na isti način, što su zadaci izazovniji, zaposlenici snažnije streme ka ispunjenju ciljeva (Bandura, 1991). U ovom slučaju, postignuti ciljevi su praćeni visokom razinom zadovoljstva (Bandura, 2009).

Nasuprot tomu, vanjski lokus kontrole obično ide uz nisku samoefikasnost. Ovi pojedinci smatraju da se stvari događaju pod utjecajem vanjskih okolnosti (Stajkovic & Luthans, 2002). Oni smatraju da se uspjeh temelji na prilici te se zbog toga događa slučajno. Takvi zaposlenici više vole aktivnosti koje imaju manju mogućnost pogreške, jer su tada najuspješniji. Budući da sebe ne smatraju sposobnim za aktivni doprinos ostvarivanju ciljeva, ponašaju se prilično pasivno i reaktivno te se osjećaju ugroženima pri ocjenjivanju (Bandura, 1991). Ocjenjivanje bi značilo da su suočeni s pogreškama na koje ne mogu utjecati ili koje ne mogu ispraviti.

U ovom momentu je potrebno naglasiti sličnost između autonomije i lokusa kontrole. Ako se ljudima ne jamči autonomija, svoj lokus kontrole smatraju vanjskim. U tom slučaju, ako ne postignu ishod ili cilj, ne mogu se smatrati odgovornim za neuspjeh. Jamčenje autonomije zaposlenicima znači kako imaju određeni stupanj slobode. Mogu usvojiti procese i ostvariti performanse u samoregulirajućem smislu, i tada, ostvarene performanse ovise djelomično o njihovoј odluci. Zbog toga preuzimaju odgovornost.

Kraj Čestice učenja 5

2.2.2 Prijenos vještina za jačanje samoefikasnosti na poslu

Samoefikasnost služi kao pouzdan prediktor obrazovanja, izbora karijere i profesionalnog razvoja (Bandura, 2009; Hirschi, 2014).

Organizacije mogu odgovoriti na samoefikasnost kontinuiranim povećanjem kompleksnosti zadataka i podrškom prijenosu vještina (Bandura, 2009). Jasno je da povećanje složenosti

zadatka nije primjenjivo za sva zanimanja i poslove. Neovisno o tomu, postoje mogućnosti učenja ili osposobljavanja koje mogu obogatiti svako mjesto rada zaposlenika i postaviti nove ciljeve. U tom smislu postoje tri koraka: "omogućiti modeliranje", "vođeno usavršavanje vještina" i "kognitivno modeliranje" (Bandura, 2009).

Omogućavanje modeliranja znači podijeliti zadatak na pojedinačne vještine koje zaposlenik stječe jednu za drugom. Potom, sve te vještine trebaju biti objedinjene za ovladavanje cijelokupnim završavanjem zadatka. Učenjem pojedinačnih vještina, mogu se produbiti znanja o određenim tehnikama. Ako osoba uopće nema iskustva u profesiji ili poslu, neophodno joj je pomoći kroz indirektno učenje. Bandura (2009, str.187) tvrdi: "Sudionici usvajaju modelirane načine spremnije ako vide pojedince slične sebi koji uspješno rješavaju probleme [...]" . Uz ovo, samoefikasnost omogućava imaginaciju i prijenos u praksi što treba uzeti u obzir za vrijeme modeliranja (Bandura, 2009).

Izvođenje naučenih vještina je jedna vrsta eksternalizacije usvojene teorije. Eksternalizacija potiče zaposlenike na procesiranje vještina na različitim spoznajnim razinama. Izvođenje naučenih vještina u jednoj specifičnoj aktivnosti, pretvara ih u kompetencije (Kaufhold, 2006). Kako bi se dopustilo "vođeno usavršavanje vještina" (Bandura, 2009, str.187), neposredni rukovoditelj ili trener treba osigurati odgovarajuće okružje za učenje. Odgovarajuće okružje za učenje znači da trener ne može izravno utjecati na proces usvajanja kod zaposlenika ali može optimizirati uvjete učenja. Na primjer, neophodno je odabrati zadatke s postupnim povećanjem složenosti i autonomije kako bi se izbjegla pretrpanost a i nedovoljno opterećenje. I konstruktivan *feedback* može biti dio okruženja učenja.

2.2.3 Strategije suočavanja

Osiguravanje optimalnog okružja za učenje jamči prijenos vještina u praksi i uspješno ovladavanje složenih zadataka. Postizanjem pozitivnih ishoda ili rezultata, samoefikasnost je ojačana i vjerojatnije je da će se kompetencije ponovno upotrijebiti. Postupno povećavanje složenosti zadataka pomaže zaposlenicima u uspostavljanju strategija suočavanja, korak po korak. Stoga, bolje se pripremaju za komplikirane situacije iz stvarnog života. Kad se netko suoči s poteškoćama ili čak strahovima, mora znati koji su načini njihovog prevladavanja. U ovome mogu pomoći strategije suočavanja (Bandura, 2009).

Primjer strategije suočavanja može biti "ovladavanje kognitivnim modeliranjem". Pojedinac eksternalizira imaginaciju ovladavanja određenom situacijom i način nošenja s određenim poteškoćama. U odnosu na to, što je samoefikasnost veća, lakše se stječu složene vještine (Bandura, 2009). Nadalje, veća samoefikasnost omogućava modeliranje i čini ga jednostavnijim. Međutim važno je da složenost i autonomija danog zadatka trebaju biti prikladne. Veća samoefikasnost dopušta veću složenost zadataka i više autonomije. Ukoliko je pojedinac

iskusan, mogu se analizirati raniji načini usvajanja vještina. Ako nije, analizira se usvajanje vještina sličnih pojedinaca u usporedivim situacijama što onda može mogu poslužiti kao model (Greif, 2008).

2.3 Samoregulacija

Samoregulacija se odnosi na sposobnost "autonomnog organiziranja posebnih aktivnosti" (Greif, 2008, str. 33). Tradicionalno, samoregulacija se opisuje kroz negativne devijacije između trenutnog statusa i cilja. Na primjer, TOTE model (Miller, Galanter & Pribram, 1960) opisuje operaciju "testiraj-djeluj-testiraj-izađi". Aktivna osoba uspoređuje trenutnu situaciju sa situacijom definiranom pomoću ishoda. Kroz devijaciju, osoba postaje aktivna i orientira svoje aktivnosti prema ishodu. Za vrijeme trajanja zadatka, osoba se zaustavlja kako bi usporedila trenutni status s ciljanim statusom. Zadatak je završen kada je ciljni status postignut. (Miller et al., 1960) Neovisno o postizanju ciljeva kroz analizu devijacije, TOTE model ne uvažava proaktivne ljudi niti zadatke s otvorenim ciljem. Zaposlenici s visokim stupnjem, autonomije obično zauzimaju proaktivnu ulogu u radnom okružju i ponekad rade bez dostizanja konkretnog cilja. Kako neovisno reflektiraju aktivnosti i ponašanja, mogu npr. reagirati brže na neophodne prilagodbe i pogreške (Bandura & Cervone, 1983). Općenito, ova fleksibilnost je korisna za organizaciju jer autonomija ide u skladu s odgovornošću, što je u skladu s vrijednostima poduzeća.

2.3.1 Društvena usporedba

Samoregulacija u organizacijama se uobičajeno odvija preko mjerenja performansi. Međutim, mjerenje performansi je u osnovi usporedbe s drugim kolegama i predstavlja jedan vid regulacije performansi u organizacijama. I ovdje se može koristiti *feedback* kako bi se omogućila samoregulacija, te se može postići unaprijeđenje motivacije i poboljšanje performansi. Kako bi se jamčio održivi razvoj, *feedback* treba biti precizan, učestao, brz i treba razmotriti vlastite rezultate promatranja (Bandura, 2009). Dakle, kako je prethodno objašnjeno, učinkovita samoregulacija pokazuje pozitivne utjecaje na samoefikasnost (Bandura, 1991), i povratno na uočeni lokus kontrole.

Neosjetljivo samopromatranje moglo bi biti posljedica niske motivacije, ili, bolje rečeno, niske intrinzične ili autonomno kontrolirane motivacije. Drugi razlog za nereaktivno ponašanje i nisku motivaciju ili pesimističnu samoefikasnost može biti nedostatak podrške u radu. Ako zaposlenik vidi kako kolege s kojima se uspoređuje, postaju nenadmašivi, to potkopava samopromatranje kao i radne performanse (Bandura, 1991). Ovo također može biti izvorom anksioznosti i depresije. S druge strane, uspoređivanje s kolegama može imati i motivirajući učinak na radne performanse (Bandura, 1991).

2.3.2 Poticanje na rad

Jača uključenost u posao i radne performanse (Ford et al., 2007). Radne performanse su predodređene samoefikasnošću, transparentnim postavljanjem ciljeva i *feedback*-om (Bandura, 1991). Od ova tri faktora samoefikasnost je najpouzdaniji prediktor performansi.

Jačanje samoefikasnosti preko vođenog prijenosa vještina, konstruktivnog *feedback*-a i razumnog stupnja autonomije u izazovnim zadacima (uključujući izbor između ostalog), može poticati samoefikasnost. Ovo, povratno omogućava utjecaj psihološko blagostanje (Bandura, 1991), poboljšanje performansi i zadovoljstvo poslom (Judge et al., 2001).

Pojaviti se mogu disfunkcije u samoregulaciji, npr. kada dođe do lošeg ocjenjivanja uspješnog dostizanja cilja. Tada zaposlenici smatraju svoje aspiracije i motivaciju obmanjujućim. Takvo krivo ocjenjivanje nije zadovoljavajuće niti podupiruće za samoefikasnost (Bandura, 1991). Pristrana samoregulativna percepcija obično vodi porijeklo iz devalvacije vlastitih postignuća i može voditi nezadovoljstvu, nemotiviranosti i čak depresiji (Bandura, 1991). Ovi problemi se ne mogu ukloniti ako samo o njima govorimo. Neophodno je uhvatiti se u koštač i prevladati pesimistične misli (Bandura, 2009). Vještine suočavanja i ohrabrvanja su korisni protiv neuspjeha (Bandura, 2009). Međutim, u slučaju pristranog samopromatranja ili samoregulacije, vođenje s prikladnom podrškom u radu i konstruktivnim *feedback*-om su najvažniji.

Ocenjivanje pojedinca naročito mogu komplikirati nesigurnost i nepoznate situacije. Na primjer, proces prijelaza na drugi posao, u nezaposlenost, povratak na posao ili odlazak u mirovinu su takve nepoznate situacije. Općenito, sve ove skupine zahtijevaju više vanjskog *feedbacka* i pomoći. S jedne strane, pojedinci trebaju ohrabrvanje jer promjenjive situacije obično u određenom trenutku nose pesimistične misli (Kübler-Ross, 1969). S druge strane, kako je samopromatranje složenije u nepoznatim situacijama, korisno je podržavati procese ocjenjivanja i samoregulacije pojedinca (Bandura 2009). Samopromatranje i samoocjenjivanje se može vježbati i prakticirati.

2.3.3 Samoregulacija kod osoba bez zaposlenja i umirovljenika

Pojedince bez posla često muče pesimistične misli što za posljedicu ima utjecaj na njihovu samoefikasnost. Njima je potrebno osposobljavanje s učenjem, promatranjem i igranjem uloga. Igranje uloga objedinjuje detektiranje prepreka, formaciju strategija suočavanja za rješavanje problema i pronalaženje alternativnih rješenja. Ova obuka ih može naučiti kako će učinkovitije tražiti posao i bolje se nositi s neuspjesima ili zastojima. (Vinokaur, van Ryn, Gramlich & Price, 1991)

Procesi prijelaza prema umirovljenju mogu biti različiti koliko su različiti pojedinci. Neki žele ostvariti prednosti slobodnog vremena dok drugi žele ostati aktivni, na primjer, volontiranjem,

povratkom na sveučilište ili čak nastavkom rada. Međutim, proces umirovljenja ima snažne negativne konotacije jer se umirovlenici boje da će izgubiti svoj profesionalni identitet (Conn, Amundson Borgen & Butterfield, 2015), prestiž i prepoznavanje, ili da će doživjeti isključivanje iz društva. Zaposlenici koji odlaze u mirovinu prolaze duboke promjene u svom dnevnom životu, te se trebaju "prilagoditi novim ulogama" i obično im "nedostaje drugih uloga identiteta koje su im kao zaposelniku davale osjećaj značenja" (Conn et al., 2015, str. 48). Zbog toga su potrebni modeli prijelaza prema umirovljenju. Ovi modeli sugeriraju postupni prijelaz ili značajnije smanjenje radnih sati, kako bi se potpomogla prilagodba novom poslu te društvene uloge za vrijeme i nakon umirovljenja. Još jedan neophodan aspekt je dob umirovljenja. Zaposlenici nemaju iskustvo kronološkog starenja kao dojenčad i djeca. Za starije ljudi je objektivnija subjektivna dob (Koliko se staro zaposlenik osjeća?) (Cleveland & Hanscom, 2017). Na ovaj način, zaposlenici mogu individualizirati rad umjesto da se guraju u dobno-povezane grupe ili u mirovinu. Definitivno, neki stariji zaposlenici opovrgavaju fizičko slabljenje kako ne bi izgubili prestiž. Međutim, ovo je problem disfunkcionalnih misli koji se ovdje neće dalje razmatrati.

2. Uvjeti za radno okružje prilagođeno dobi

Mnoge razvijene zemlje prolaze kroz demografske promjene koje utječu na tržište rada. Produciranje radnog vijeka suočava se s promjenjivim ekonomskim uvjetima i rastućom individualnošću koja postavlja nove zahtjeve za upravljanje ljudskim resursima i to posebno za osobe starije od 50 godina.

U ovom kontekstu, potrebno je razjasniti utjecaj starenja na motivaciju, samoefikasnost i samoregulaciju, a potrebno je razjasniti i koncept dobi. Kao što je prethodno spomenuto, umjesto procjene kronološke dobi starijih ljudi, logičnije je u obzir uzeti profesionalnu ili subjektivnu dob (Cleveland & Hanscom, 2017). U kontekstu organizacije ovo je važno jer zaposlenici ne žele i ne trebaju biti niti nedovoljno opterećeni ni preopterećeni. Na primjer, zaposlenik će se osjećati indiferentnim ako se radni uvjeti mijenjaju kako on doseže određenu dob iako želi nastaviti s istim aktivnostima. Smatrući osobu starom samo zbog dobi, nije korektno jer ne znači nužno da ta osoba ima bilo kakva ograničenja.

Modul 4 se bavi načinima na koji su proces starenja i dob viđeni iz perspektive organizacije. Kako bi se shvatio ovaj proces, poznavanje različitih psihologičkih činjenica može biti korisno. One su objašnjene u sljedećem dijelu.

3.1 Ponašanje zaposlenika starijih od 50 godina

Postoji nekoliko stereotipa o starenju koji nisu dokazivi ali još uvijek su vidljivi u organizacijama. U mnogim slučajevima se na ljude starije od 50 godina gleda kao na slabe, osjetljive, umorne i trome za promjene, te nesposobne za usvajanje novih znanja, posebno kada se radi o inovativnim tehnološkim alatima i aplikacijama. Ove predrasude su i dalje prisutne iako su modeli aktivnog starenja dokazani znanstveno i u praksi. Kao posljedica toga, od starijih ljudi se obično očekuje da ne rade više dobro i često im se ne jamči nastavak osposobljavanja (Cedefop, 2011). Ovo je čest slučaj kod starijih i nisko kvalificiranih zaposlenika koji obavljaju monotone i ponavljajuće radne aktivnosti (Cedefop, 2011). Jedna karakteristika rutinskog ili monotonog posla jeste da se oni obavljaju na način da kognitivne strukture nisu aktivirane. Nedostatak rutine je u tome što odgovarajuća znanja o činjenicama i procedurama postaju teška za eksternalizaciju ili ne mogu više biti eksternalizirana (Nonaka, 1991), pa su jednaka procesu zaboravljanja (Cedefop, 2011). Ako se ima na umu da učenje i kognitivni inputi mogu jačati mentalnu kondiciju, što prije treba ohrabriti i zaposlenike starije od 50 godina i poslodavce (koji će im dopustiti) da sudjeluju u programima osposobljavanja.

Spomenuti stereotipi o starenju, mogu se demantirati rezultatima istraživanja provedenog za potrebe ovog projekta. Naime, u intervjuima, savjetnici i specijalisti iz područja ljudskih resursa su izjavili da su starije osobe točne, manje odsutne u odnosu na mlađe kolege, vrlo predane organizaciji, više zainteresirane za sigurnost (FitzGerald, Reid & O'Neill, 2017) i jako odgovorne i pouzdane prema organizaciji.

Nadalje, rezultati projekta su pokazali da je zaposlenicima starijima od 50 godina važna organizacijska atmosfera i priznanje na radnom mjestu. U ispitivanjima i intervjuima, doznao se da zaposlenici stariji od 50 godina imaju izraženije potrebe vezane uz emocije nego uz karijeru. Ovo podrazumijeva da za zaposlenike starije od 50 godina priznavanje, uvažavanje i dobra atmosfera na radnom mjestu dobivaju na važnosti. Dalje je uočeno kako su stariji zaposlenici brižljivi kada se radi o podupirućim aktivnostima (Ng & Feldman, 2008). Te aktivnosti su neophodne kako bi se održala razina performansi, doprinose radnoj atmosferi (Ng & Feldman, 2008) i vezana su uz potrebu starijih da se brinu o cijelom timu. Kako obično ne teže razvoju karijere, ovi zaposlenici ne smatraju jako važnim imati dobre performanse. Radije će dati prednost mlađim kolegama koji su usmjereni na karijeru.

Ng and Feldman (2008) podupiru ove zaključke. Kroz meta-analizu zaključili su da ne postoji značajan odnos između dobi i performansa, naročito ne za visoko složene zadatke. Ovo ukazuje na to da stariji ljudi ne prolaze mentalno slabljenje, nego samo fizičko slabljenje što i potvrđuje nekoliko istraživanja (FitzGerald et al., 2017). U svakom slučaju, moguće je usporiti fizičko slabljenje, primjerice kroz fizičke aktivnosti, vježbanje, bolju ishranu i manju konzumaciju

alkohola (Bryan, 2004). Na razini organizacije ovi zaključci se mogu integrirati u radni život promoviranjem fizičke aktivnosti ili ponudom sportskih tečajeva te osiguravanjem svježeg voća u kratkim radnim pauzama. Također, radni uvjeti i mesta rada se mogu lako prilagoditi aktivnom starenju i stvoriti okružje prilagođeno dobi. Na primjer korištenjem ergonomskih stolica i slično. Ponovo, poticanjem zdravih aktivnosti i zdravog načina života usporava se fizičko slabljenje (FitzGerald et al., 2017) i jača samoefikasnost (McAuley, Lox & Duncan, 1993).

3.2 Samoefikasnost osoba starijih od 50 godina

Općenito, starenje utječe na samoefikasnost (Artistico, Cervone & Pezzuti, 2003). Stariji ljudi slabije su svjesni svojih nedostataka a u rijetkim slučajevima svjesnosti o svojim nedostacima obično pokazuju izraženo ponašanje izbjegavanja (Baldock, Mathias, McLean & Berndt, 2006). Ako su sebe smatrali sposobnima za kontrolu aktivnosti i sposobnima za uspješno utjecanje na ishod, pokazali su samoregulirajuće reakcije, premda u vrlo malom omjeru (Baldock et al., 2006).

Spoznaje ne slabe ali se mijenjaju sa starenjem koje između ostalog utječe na samoefikasnost (Artistico et al., 2003). Na primjer "kognitivni kontrolni mehanizmi" (Mather & Knight, 2005, str. 559) pokazuju povezanost s dobi. Testiranje kognitivnih kontrolnih mehanizama među različitim dobnim skupinama pokazuje da se stariji ljudi vještiji u emocionalnoj inteligenciji i mogu bolje kontrolirati svoje raspoloženje (Chapman & Hayslip, 2006) u odnosu na mlađe pojedince.

Promjene o samoefikasnosti koje idu uz proces starenja (Artistico et al., 2003) su također pod utjecajem društvenih uzora. Naročito, kad se društveni uzori doživljavaju kao prijetnja osobnom društvenom statusu, ove prijeteće misli mogu na negativan način utjecati na samoefikasnost (Inceoglu, Segers & Bartram, 2012). Kako je prethodno navedeno, stariji ljudi se obično boje da neće moći konkurirati mlađim kolegama (Ng & Feldman, 2008) u organizacijama. Oni smatraju svoje vlastite spoznaje kao slabo efikasne kada se radi o učenju u usporedbi s mlađim kolegama (Inceoglu et al., 2012). Ovo utječe na njihovo samopouzdanje u negativnom smislu i može voditi u depresiju, što povratno utječe na samoefikasnost kao i na performanse. Neovisno o razlogu za nisko samopouzdanje, zaposlenici s niskim samopouzdanjem trebaju vanjsku pomoć i podršku. Nisko samopouzdanje obično remeti samoefikasnost jer pesimistične, nesigurne misli navode starije lude na sumnju u svoje kompetencije i postizanje svojih ciljeva. Stariji ljudi se posebice muče s novim i nepoznatim situacijama. Kako se prethodno preporuča, ohrabrvanje i *feedback* im mogu pomoći kako bi sagradili bolju samoefikasnost koja vodi boljim performansama i zadovoljstvu.

3.3 Samoregulacija kod ljudi starijih od 50 godina

Ng i Feldman (2008) preporučaju *feedback* od 360 stupnjeva za starije osobe, u kojem bi dobili *feedback* od svojih nadređenih, kolega i ostalih zaposlenika. Ovakav način povratnih informacija odgovara zaključcima iz projekta kako mnoge osobe starije od 50 godina imaju pristranu percepciju o samome sebi i pristranu samoprocjenu. Povratna informacija mora biti fokusirana na naglašavanje pozitivnih aspekata i obrazlaganje negativnih aspekata na strukturiran način te rezimiranja onoga što se može popraviti u idućem navratu (Kuhl, 2001).

Ng i Feldman (2008) otkrili su da se performanse starijih zaposlenika ne razlikuju od performansi mlađih. To je zbog toga jer su lošiji zaposlenici izlučeni kroz vrijeme. Osim toga, uz proces prilagodbe, stariji zaposlenici obično trebaju manje truda kako bi postigli istu razinu performansi kao mlađi (Inceoglu et al., 2012). To znači da su kroz vrijeme stariji zaposlenici pronašli posao s kojim su najviše zadovoljni. U suprotnosti s ovim argumentom, istraživanje iz 2016. kaže kako svaki peti zaposlenik u Europi u dobi od 60 godina ili stariji pati od depresije (WHO, 2016). Zadovoljstvo na radu igra ulogu u mentalnom zdravlju (Ford et al., 2007), a određeno je između ostalog podrškom na radu. Zanimljivo je da, stariji zaposlenici vide sami sebe kao nekoga tko ima najmanju podršku na poslu (Inceoglu et al., 2012). Zaključno, još uvijek postoji veliki potencijal za optimiziranje radnog okružja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina na zadovoljavajući način.

3.3.1 Društvena usporedba starijih od 50 godina

Istraživanja ovog projekta su otkrila da se ljudi stariji 50 godina boje usporedbe s mlađim kolegama jer ne doživljavaju sebe dovoljno konkurentnim (Ng & Feldman, 2008). Oni vjeruju da su njihova znanja stara i zastarjela. Naročito u obukama s polaznicima različite dobi, osobe starije od 50 godina imaju lošije rezultate (Ng & Feldman, 2008) i imaju malo pouzdanja u stjecanje novih vještina (Touron & Hertzog, 2004). U intervjuima za potrebe projekta, nekoliko ispitanika je izjavilo kako osobe starije od 50 godina trebaju više ohrabriranja kako bi na obukama išli ukorak s mlađim kolegama. Ali čim ponovno izgrade samoefikasnost, ide im dobro. Ohrabriranje u ovom kontekstu služi kako bi ojačalo samoefikasnost i potaknulo zadovoljstvo na radu.

3.3.2 Motivacija osoba starijih od 50 godina za dijeljenje znanja

U kontekstu upravljanja znanjem u odjelima ljudskih resursa ponekad se pitaju kako motivirati mlade ljudi da uče od starijih zaposlenika. Ovaj proces međusobnog učenja ovisi o objema stranama. Ako stariji zaposlenici pokažu pasivnost, mlađe kolege nisu slobodne pitati ih o njihovim iskustvima. S druge strane, pasivno ponašanje starijih zaposlenika može biti vezano uz strah da neće moći konkurirati mlađim kolegama (Ng & Feldman, 2008). Kako bi se potakla

razmjena među kolegama potrebno je uspostaviti otvorenu, prijateljsku radnu atmosferu. Nove kolege treba ohrabrivati da pitaju starije za pomoć. Zauzvrat, stariji zaposlenici trebaju biti ohrabreni da vide mlade i nove kolege kao obogaćenje, kojima mogu pokazati svoje radno iskustvo. Nadalje, ovo bi zadovoljilo potrebu starijih zaposlenika za dobrom atmosferom i priznavanjem (Inceoglu et al., 2012). Ipak, u istraživanju provedenom za potrebe projekta, neki su izjavili da svaki zaposlenik nije u stanju prenijeti svoja znanja i da razmjena znanja ovise o međusobnim simpatijama. O detaljima upravljanja znanjem se raspravlja u modulu 5.

3.3.3 Samoregulacija osoba starijih od 50 godina u slučaju prijelaza na novo radno mjesto

Samoregulirano ponašanje je neophodno kada je u pitanju promjena. Promjena se može odnositi na promjenu organizacije ili prijelaz na drugi posao, umirovljenje ili ostanak bez posla. Stariji ljudi imaju poteškoća u reguliranju njihovog vlastitog ponašanja naročito u nepoznatim situacijama, što se zasniva na nepostojanju svijesti o nedostatcima (Baldock et al., 2006) i promjenjivoj samoefikasnosti (Artistico et al., 2003). S jedne strane, oni nisu svjesni vlastitih nedostataka (Baldock et al., 2006), što za njih stvara poteškoće kod procjene uloženog truda u nepoznatim situacijama. Ova nesigurnost zauzvrat ima pesimističan utjecaj na samoefikasnost (Vinokaur et al., 1991), što otežava njihovo ovladavanje novim situacijama. S druge strane, često imaju zamor od promjena. Rezultati provedenih istraživanja ukazuju da se zamor od promjena događa zahvaljujući mnogim iskustvima promjena i težnji ka stabilnošću. Pasivan stav prema promjeni također ovise o duboko internaliziranim obrascima rada i navikama.

Prijelaz u nezaposlenost ili umirovljenje može biti mentalno iscrpljujući za starije zaposlenike jer je promjena temeljita i iza sebe ostavljaju važne dnevne uloge, ciljeve i vrijednosti. Posebice nenadani gubitak posla i brzo umirovljenje mogu biti komplikirani za ovladavanje kod starijih pojedinaca. Zbog toga se oni trebaju mentalno pripremati za ovakve promjene jer moraju promijeniti svoje životne uloge i aktivnosti. Kako je prethodno objašnjeno, sposobljavanje za posebne vještine suočavanja može im dati podršku kako bi ovladali gubitkom posla (Vinokaur et al., 1991) ili uspješnijim umirovljenjem.

Za istraživanja o trenutno starijim generacijama važno je uzeti u obzir noviju literaturu, jer su druge generacije prošle različite procese socijalizacije i zbog toga se mogu razlikovati od sadašnje generacije starijih ljudi.

3.4 Čestica učenja 6 Preduvjeti za učenje u dobi iznad 50 godina

3.4.1 Opći preduvjeti za učenje

Učenje se shvaća kao "proces transformacije preuzimanja informacija koje – kada se internaliziraju i pomiješaju s dosadašnjim iskustvom – mijenjaju ono što znamo i nadograđuju se na ono što radimo. Baziraju se na inputu, procesu i refleksiji."(Bingham & Conner, 2011, str. 27).

U ovom smislu, treba znati kako planirati input, kako on može biti prilagođen i optimiziran za pojedinca.

Prvi korak u planiranju inputa obuhvaća što će pojedinac kasnije biti u stanju uraditi ili izvesti. Iz ovoga se izvodi nužan sadržaj učenja i znanja. Kako bi pojedinac koristio novostečena znanja, on mora kognitivno obraditi input na zadovoljavajući način. Kognitivna obrada znanja treba se odnositi na poduzimanje akcija; konkretno na input znanja i vježbe. Nadalje, tehnike ili intervencije trebaju biti prikladne za prethodna znanja i iskustva pojedinca (Peterßen, 2004). Osim optimalne pripreme, pojedinac treba biti zainteresiran za temu. Ovo se može postići razjašnjavanjem ciljeva, počevši s kritičnim incidentom ili složenim problemom. Kroz ovaj uvod, pokreće se motivacija i svijest polaznika (Peterßen, 2004). Za optimalnu pripremu prijenosa vještina, input se primjenjuje kroz vježbu ili radni slučaj, te se zatim sumira i utvrđuje (Peterßen, 2004). Nakon optimalne pripreme, pojedinac je u stanju prenijeti vještine ili znanje u praksi neovisno, ili uz manju pomoć.

Kako bi se ovo rezimiralo, prvo treba znati što će pojedinac u konačnici znati ili biti sposoban uraditi. Iz ove perspektive, prikladne aktivnosti učenja se izvode kako bi omogućile stjecanje znanja ili vještina. Lekcija je strukturirana sukladno konačnim vještinama i aktivnostima učenja. Važno je sadržaj i aktivnosti prilagoditi prethodnom znanju i metodološkim sposobnostima.

3.4.2 Posebnosti učenja za osobe starije od 50 godina

Starije osobe uče većom aktivnosti lijevog prefrontalnog mozga. Oni uče na drugačiji način, što im otežava praćenje na uobičajenim obukama. Okružje učenja za starije ljude treba biti osmišljeno na način da se koriste kraće sekvence inputa s praktičnim fokusom, poput davanja primjera iz stvarnog života, upiti o iskustvu, dedukcija teorije iz prakse kao i više ponavljanja novog naučenog gradiva. Razlog ovomu jest u tome što oni "puno sporije obnavljaju upravo aktivirane informacije" (Mather & Knight, 2005, str. 559).

Kako bi postigli motivaciju starijih ljudi za obuku, obrazovanje za njih mora imati značenje. Na primjer, obuka treba obuhvatiti ciljeve i ishode koji se podudaraju s njihovim interesima i željama (osobni standardi). Prema tome, sadržaj obuke treba biti koristan, ne samo za posao nego i za društveni život i nastavak aktivnosti u mirovini. Redizajniranje obuke prema ovim uvjetima može također pokazati neku vrstu uvažavanja i prepoznavanja za starije ljude pa im i osnažiti motivaciju za tu obuku.

Osim orientacije prema potrebama starijih ljudi, također je potrebna integracija u kontekstu organizacije. Općenito, postoji šest sekvenci koje treba slijediti kada sadržaj obuke treba prenijeti u praksi: od analize potreba, preko postavljanja ciljeva, kreativnog osmišljavanja, implementacije i evaluacije, do osiguravanja prijenosa u praksi (Becker, 2013).

Kraj Čestice učenja 6

3.5 Čestica učenja 7 Instrumentalno učenje osobe starije od 50 godina

Obrasci ponašanja i stavova se mogu uvježbavati, unaprijediti ili potkopavati reakcijom trenera. U svezi s tim, postoje četiri različita tipa reakcije, od kojih se naročito prva dva odnose na starije ljude. Ovo je zbog dominacije intrinzične i emocijama pokrenute motivacije osoba starijih od 50 godina (Inceoglu et al., 2012).

Dva tipa koji ohrabruju ponašanje su pozitivno ili negativno osnaživanje. Dva tipa koja otežavaju određeno ponašanje su pozitivno ili negativno kažnjavanje. Do ovih spoznaja se došlo eksperimentom koji je prvo izveden na štakorima. Štakori su smješteni u kutije s polugama. Svaki štakor je dobio odvojenu kutiju. Zatim su im davani različiti stimulansi. U ovisnosti o stimulansu, određeno ponašanje može biti potpomognuto ili sabotirano. Takozvano uvjetovanje se dogodilo i njegova valjanost kasnije može biti dokazana za ljudska bića.

U prvom eksperimentu, štakorima se davala hrana čim pritisnu polugu. Štakori su stalno pritiskali polugu sve učestalije (McLeod, 2007). Ovaj tip reakcije se naziva pozitivno poticanje. Kako bi se ohrabrilo ljudska bića na ponavljanje uvažavanog ponašanja (Wood, Wood, & Boyd, 2005), pojedinca se može nagraditi ili udijeliti mu kompliment.

Ostali štakori su dobivali neugodan stimulans. U ovom eksperimentu, neugodan stimulans je bio zvuk koji se pojavljivao u kutiji štakora. Tada je štakor trebao pritisnuti polugu kako bi zaustavio i izbjegao zvuk. Takozvani negativni poticaj može nekoga uvježbati na onemogućavanje ili izbjegavanje negativnog ponašanja uz pomoć negativnog odgovora (McLeod, 2007). Osoba će obično odgovoriti obrambenim ponašanjem (Bandura, 2009) kako bi izbjegla negativan stimulans. Na taj način trener treba analizirati negativno percipirani stimulans i iznaći strategije suočavanja za pojedinca kako bi savladao ili riješio negativni stimulans. U svakom slučaju, postoje pojedinci koji pokazuju vanjski lokus kontrole ili pate od naučene bespomoćnosti pa trebaju naučiti kako će utjecati na ishode i kako će se nositi s negativnim situacijama.

U ovom trenutku se daje još jedan dodatni input. Kod poučavanja zaposlenika, tražitelja zaposlenja ili umirovljenika može doći do situacija, kada oni nisu u stanju kontrolirati ishode i ciljeve. Tako pojedinci vjeruju kako ne mogu ovladati situacijom uz pomoć svojih vještina. Ova naučena bespomoćnost može biti uzrokovana nekontroliranim situacijama ili onima koje se doživljavaju kao nekontrolirane (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978). Bespomoćne osobe imaju iskustvo snažnog vanjskog lokusa kontrole prema one (iz vanjske perspektive) očito mogu imati kontrolu nad situacijom (Stajkovic & Luthans, 2002). Stoga, takve osobe trebaju, ili trebaju naučiti, nastaviti dalje s ponuđenom podrškom te ovladati situacijama. Trener može pomoći pojedincu kako bi promijenio lokus kontrole, na primjer kroz vođeno ovladavanje (Bandura, 2009) ili ohrabrvanje.

S aspekta rada, ljudi s vanjskim lokusom kontrole mogu postupno steći više autonomije i odgovornosti kroz dodjeljivanje ovlasti (Herriger, 2006) ili proširenje posla (Gagné & Deci, 2005). Stoga mogu iskusiti da uspjeh ne ovisi o slučajnosti. Naravno, postoje situacije koje ostaju bez rješenja ili u kojima zaposlenik, tražitelj zaposlenja ili umirovljenik ne može potpuno autonomno doprinijeti rješenju. Tada je posao trenera da integrira zaposlenika u proces promjene, da ga ohrabri i motivira te da mu naglasi koristi od ulaganja truda i vlastitih vještina. Nadalje, ako se proces promjene učini transparentnim, to može za zaposlenike imati efekt potpore. Ovo primjerice može biti odabir dostižnih ciljeva koje zaposlenik može postaviti sam, te komplimentiranjem određenih vještina i kompetencija koje su ključne za ovladavanje situacijom. Vratimo se na temu uvjetovanja: Pozitivno kažnjavanje je jedan tip učenja koji ometa ponašanje. Ako se dijete ponaša loše i dobije pljusku, dijete obično neće pokazati isto ponašanje ili će ga ograničiti kako bi izbjegao daljnje kažnjavanje. U kontekstu učenja, trener može ispraviti pojedinca. Međutim, ovo je kritični praktični slučaj jer može negativno utjecati na odnos trener-zaposlenik, naročito u kontekstu nehijerarhijskog savjetovanja. Uzimajući u obzir empatični, otvoreni i izvorni repertoar stavova (nastavak u modulu 6), može se izraziti i obrazložiti njegovo negodovanje na miran i vjerodostojan način. Osim toga, stariji ljudi se smatraju autoritetima u mnogim kulturama što može dovesti u konflikt opisanu strategiju. Stoga, na izražavanje vlastitog mišljenja se može gledati kao na obrazloženi savjet.

Negativno kažnjavanje obično prati negativno ponašanje. Djeletu koje se ponaša negativno, oduzimaju se igračke. U nastavku, dijete će izbjegavati ponašanje kako bi izbjegao oduzimanje igračaka (Sundel & Sundel, 2005). U kontekstu organizacije, negativno ponašanje može biti štetno djelovanje ili loše performanse. Posljedice su različite i mogu značiti uskraćivanje nagrada, disciplinska upozorenja ili čak otkazi.

U kontekstu savjetovanja, negativno kažnjavanje se redovito primjenjuje kod tražitelja zaposlenja. Ako tražitelj zaposlenja ne ispunи dogovoreni plan napretka, npr. pisanje prijava, odlazak na razgovore, izlaže se sankcijama u smislu mjesecnih primanja.

Ovakvi odgovori na ponašanje mogu se promatrati kao vrsta *feedback-a*. *Feedback* će se dati odmah i u skladu s ciljevima pojedinca i performansi (Gagné & Deci, 2005), kako bi se jačala refleksija pojedinca. Mora se naglasiti da ova vrsta *feedback-a* na isti način može biti podrška autonomiji i prihvaćanju izazovnih ciljeva performansi (Bandura, 2009).

Kraj Čestice učenja 7

Zaključak

Specijalist za ljudske resurse 1: Kako prilagoditi motivaciju i poduprijeti zadovoljstvo na radu kod zaposlenika starijih od 50 godina

Specijalist za ljudske resurse 2: Kako osmisliti optimalnu obuku za zaposlenike starije 50 godina

Savjetnici 1: Kako podržati tražitelje zaposlenja starije od 50 godina u prijelaznim procesima?

Savjetnici 2: Kako osmisliti učenje za ljude starije od 50 godina?

Literatura

Abramson, L.Y., Seligman, M.E.P. & Teasdale, J.D. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87 (1), 49-74.

Artistico, D., Cervone, D. & Pezzuti, L. (2003). Perceived self-efficacy and everyday problem solving among young and older adults. *Psychology and Ageing*, 18, 68 – 79.

Baldock, M. R. J., Mathias, J. L., McLean, A. J., & Berndt, A. (2006). Self-regulation of driving and its relationship to driving ability among older adults. *Accident Analysis & Prevention*, 38 (5), 1038-1045. Available at https://www.researchgate.net/publication/232864843_Self-Regulation_of_Driving_and_Older_Drivers'_Functional_Abilities.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organisational Behaviour and human decision processes*, 50, 248 – 287.

Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organisational Effectiveness. In Locke, E. (Ed.), *Handbook of principles of organisation behaviour. (2nd edition)*,(pp. 179 – 200). New York: Wiley.

Bandura, A.(2010). Self-efficacy. In Weiner, I.B.; Craighead, W.E. (ed.) (2010). *The Corsini Encyclopedia of Psychology (4th edition)*, (pp. 1543 – 1536). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017 – 1028.

- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Bingham, T. & Conner, M. (2011). *The new Social Learning: A Guide to Transforming Organisations Through Social Media*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Bryan, J. (2004). Mechanisms and evidence for the role of nutrition in cognitive ageing. *Ageing International*, 29 (1), 28 – 45.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Cedefop – the European Centre for the Development of Vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Chapman, B.P. & Hayslip, B. (2006). Emotional intelligence in young and middle adulthood: Cross-sectional analysis of latent structure and means. *Psychology and Ageing*, 21, 411 – 418.
- Cleveland, J.N. & Hanscom, M.E.; (2017). What Is Old at Work? Moving Past Chronological Age. In Parry, E.; McCarthy, J. (Ed.) *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 17 – 46). London: Palgrave Macmillan.
- Conn, S.M., Amundson, N.E., Borgen, W.A. & Butterfield, L.D. (2015). From Hero to Zero. *The Canadian Journal of Career Development*, 14 (1), 48 – 57. Available at: <https://cica.org.au/wp-content/uploads/CJCD-Volume-14-1-2015.pdf>.
- FitzGerald, D., Reid, A. & O'Neill, D. (2017). Promoting Workability for Our Ageing Population. In Parry, E.; McCarthy, J. (Ed.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 133 – 168). London: Palgrave Macmillan.
- Ford, M., Heinen, B. & Langkamer, K (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 57 – 80.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organisational Behaviour*, 26, 331 – 362. Available at: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Grolnick, W.S. & Ryan, R.M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890 –

898.

Herriger, N. (2006). *Empowerment in der sozialen Arbeit: eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Hirschi, Andreas (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369 – 383. Available at: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_efgh/hirschi_andreas/images/Hirschi_2012_The_career_resources_model.pdf.

Hirschi, Andreas (2014). The Career Engagement Scale: Development and Validation of a Measur of Proactive Career Behaviours. *Journal of Career Assessment*, 22(4), p. 575 – 591. Available at: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_efgh/hirschi_andreas/files/Hirschi_2012_Calling_and_work_engagement_scale.pdf.

Holland, J.L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.

Inceoglu, I., Segers, J. & Bartram, D (2012). Age-related in Work Motivation. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 85, 300 – 329.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychology Bulletin*, 127, 376 – 407.

Kaufhold, M. (2006). *Kompetenz und Kompetenzerfassung: Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: The Macmillan Company.

Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Lent, R.W., Brown, S.D. & Hackett, G. (2002). Social Cognitive Career Theory. In D. Brown and Associates (Ed.) *Career Choice Development* (pp. 255 - 311). San Francisco (CA): Jossey Bass.

Mather, M. & Knight, M. (2005). Goal-Directed Memory: The Role of Cognitive Control in Older Adults' Emotional Memory. *Psychology and Aging*, 20 (4), 554 – 570. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.333.7033&rep=rep1&type=pdf>.

McAuley, E., Lox, C. & Duncan, T.E. (1993). Long-term Maintenance of Exercise, Self-Efficacy and Physiological Change in Older Adults. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*,

48 (4), 218 – 224. Available at: http://www.epl.illinois.edu/measures/pdf/EXSE_article.pdf.

McLeod, S. A. (2007) BF Skinner: Operant conditioning. Retrieved September 9, 2009.

Miller, G.A., Galanter, E. & Pribram, K.A. (1960). *Plans and the structure of behaviour*. New York: Holt, Rhinehart, & Winston.

Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392 – 423.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Best of HBR. Harvard Business Review, July – August 2007*, 162 -171.

Peterßen, W.H. (2004). *Handbuch Unterrichtsplanung: Grundfragen, Modelle, Stufen, Dimensionen*. München: Oldenbourg.

Rucci, A.J., Kirn, S.P. & Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76 (1), 83 – 93.

Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, ... van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75 (3), 239 – 250.

Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2002). Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice. In Steers, R.M.; Porter, L.W.; Bigley, G.A. (Ed.), *Motivation and Work Behaviour. (7th edition)* (p. 126 – 140). New York: McGraw-Hill. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Alex_Stajkovic/publication/258995495_Social_cognitive_theory_and_selefficacy_Implications_for_motivation_theory_and_practice/links/00b7d5299300b9f0c2000000/Social-cognitive-theory-and-self-efficacy-Implications-for-motivation-theory-and-practice.pdf.

Super, D.E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, p. 282 – 298.

Sundel, M., & Sundel, S. S. (2005). *Behaviour change in the human services: Behavioural and cognitive principles and applications* (5th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Touron, D.R. & Hertzog, C. (2004). Distinguishing age differences in knowledge, strategy use, and confidence curing strategies skill acquisition. *Psychology and Aging*, 20, 85 – 99. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/9ce4/acba5d267e6a88cf1355c18060176d946304.pdf>.

Vinokaur, A.D., van Ryn, M., Gramlich, E.M. & Price, R.H. (1991). Long-term follow-up and benefit-cost analysis of the jobs program: a preventive intervention for the unemployed.

Journal of Applied Psychology, 76, 213 – 219. Available at:
<http://isr.umich.edu/src/seh/mprc/PDFs/vinokur6.pdf>.

WHO (2016). *World health statistics 2016. Monitoring health for the SDGs Sustainable Development Goals*. France: WHO Press.

Wood, E.G., Wood, S.E. & Boyd, D. (2005). *The world of psychology*. 5th. Boston: Allyn & Bacon.

Online sources: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/self-appraisal>

MODUL

**Organizacijsko
ponašanje**

50+

4

Program obuke: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Vodič za trenere	Radna bilježnica
Organizacijsko ponašanje 50+	120 min		

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, od polaznika se očekuje da će moći:

Glavni cilj: Stvoriti poticajno radno okruženje za zaposlenike starije od 50 godina i zaposlenike u prijelazu prema umirovljenju.

Specifični cilji:

- Utvrditi relevantne teorijske aspekte organizacijske kulture, motivacije i vođenja. (TAX 1)
- Razumjeti načine i probleme utjecanja na organizacijsko ponašanje. (TAX 2)
- Istražiti i analizirati motivaciju i ostale aspekte ponašanja određene skupine zaposlenika i/ili organizacije. (TAX 3)
- Razvijati planove integriranja u organizaciju zaposlenika starijih od 50 godina i zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju. (TAX 3)
- Razviti ili unaprijediti načine za motiviranje zaposlenika starijih od 50 godina i zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju. (TAX 4)

Sadržaj učenja**Osnovno**

- Organizacijska kultura i njen utjecaj na ponašanje zaposlenika
- Motivacija (pojam, važnost i osnovne teorije)
- Vođenje i stilovi vodstva
- Ocjena performansi i sustavi nagrađivanja
- Unutarnja integracija – zajednički rad (zaposlenici do 50 godina, zaposlenici iznad 50 godina, zaposlenici u prijelazu prema umirovljenju)
- Generacijske razlike kao izvor formiranja subkulture
- Psihološki ugovor za zaposlenike starije od 50 godina i zaposlenike u prijelazu prema

umirovljenju

Zaposlenici stariji od 50 godina

- Motivacijski faktori za zaposlenike starije od 50 godina i zaposlenike u prijelazu prema umirovljenju
- Stil vodstva prikladan za zaposlenike starije od 50 godina i zaposlenike u prijelazu prema umirovljenju

Zaposlenici u prijelazu prema umirovljenju

- Pravedno i učinkovito ocjenjivanje performansi za zaposlenike starije od 50 godina i zaposlenike u prijelazu prema umirovljenju
- Sustav nagrađivanja za zaposlenike starije od 50 godina i zaposlenike u prijelazu prema umirovljenju

Čestica učenja (online tečaj za samostalno učenje)

- Čestica učenja 9 Psihološki ugovor
- Čestica učenja 10 Šest stilova vođenja
- Čestica učenja 11 Studija slučaja 3 Poticanje zaposlenika na radnom mjestu

Sadržaj

1. Organizacijska ili korporativna kultura.....	77
1.1 Funkcije i tipovi organizacijske kulture	77
1.2 Unutarnja integracija – raditi zajedno s ljudima starijima od 50 godina.....	80
1.3 Subkulture i generacijske razlike.....	81
2. Čestica učenja 9 Psihološki ugovor.....	82
3. Motivacija	83
3.1 Definicija motivacije.....	83
3.2 Teorije motivacije	83
3.2.1 Teorije sadržaja.....	83
3.2.2 Procesne teorije motivacije	85
3.3 Motivacija zaposlenika starijih od 50 godina.....	86
4. Vođenje.....	88
4.1 Definicije vođenja	88
4.2 Stilovi vođenja	88
4.3 Čestica učenja 10 Šest stilova vodstva.....	91
4.4 Stil vođenja za zaposlenike starije od 50 godina.....	92
5. Ocjena performansi i sustav nagrađivanja.....	93
5.1 Ocjena performansi za zaposlenike starije od 50 godina.....	93
5.2 Sustav nagrađivanja za zaposlenike starije od 50 godina	94
Zaključak:	95
Literatura	95

1. Organizacijska ili korporativna kultura

Organizacijska ili korporativna kultura se našla u fokusu mnogih istraživača, teoretičara i praktičara od osamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Jedan od najpopularnijih autora koji je istraživao pojam organizacijske kulture bio je Charles Handy.

Postoje različite definicije organizacijske kulture, koje je izražavaju kao jedan kompleksan pojam. Međutim, sve te definicije sadrže zajedničke atribute poput utjecaja na motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo i fluktuaciju, izvor kompetitivnih prednosti i menadžerski utjecaj (Kreiten i Kinicki, 2013). Općenito, može se objasniti kako je organizacijska kultura jedinstvena za svaku organizaciju, kao što su i osobnosti za zaposlenika, razvija se i mijenja simultano s rastom organizacije i vezana je za strateške vrijednosti organizacije.

Organizacijska ili korporativna kultura može se definirati kao obrazac vrijednosti, normi, vjerovanja, stavova ili pretpostavki koje oblikuju načine na koji se ljudi ponašaju i stvari koje rade (Armstrong, 2006) ili kao odrednica ponašanja članova organizacije (Schermerhorn et al., 2012). Organizacijska kultura inkapsulira ono što je bilo dobro i ono što je funkcionalno u prošlosti. Ona organizacijama pruža osjećaj identiteta i određuje se preko organizacijskih legendi, rituala, vjerovanja, značenja, vrijednosti, normi i jezika, načina na koji se "stvari ovdje rade" (O'Donnell i Boyle, 2008).

1.1 Funkcije i tipovi organizacijske kulture

Organizacijska kultura ima svoje vlastite funkcije. Schermerhorn et al. (2012) prepoznaju dvije funkcije: prva je vanjska prilagodba, što znači, što se treba postići i na koji način, dok je druga unutarnja integracija, što znači, na koji način članovi rješavaju probleme povezane sa zajedničkim radom. Kako bi preciznije objasnili vanjsku prilagodbu, autori je opisuju kao način postizanja ciljeva, zadataka koje treba obaviti, metoda koje se koriste za postizanje ciljeva i metoda suočavanja sa uspjehom ili neuspjehom. Još jedan važan element vanjske prilagodbe predstavlja način na koji zaposlenici predstavljaju svoju organizaciju *outsider*-ima izražavajući njene pozitivne vrijednosti i na taj način preporučajući svog poslodavca ili obrnuto. Zbrajanjem ovih elemenata, jasno je da se vanjska prilagodba bavi ključnim organizacijskim aspektima kao što su misija, strategija i ciljevi praćena mjerjenjima i ispravkama. Druga funkcija organizacijske kulture, unutarnja integracija, se prepoznaje kao uspostavljanje jedinstvenog organizacijskog identiteta. Schermerhorn et al. (2012) navode bitne aspekte zajedničkog rada poput: odlučivanja tko je član skupine, a tko nije, razvoja neformalnog razumijevanja prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja i razdvajanja prijatelja od neprijatelja. Ova pitanja unutarnje integracije pomažu

pojedincima da razviju dijeljeni identitet i kolektivnu privrženost. Topolšek i Orhaber (2011) tvrde kako je cijelovita integracija prisutna (ili treba biti prisutna) kada su specijalizirane funkcije ili odjeli unutar tvrtke međuvisni i kada se javljaju operacije i procedure koje omogućavaju i zahtijevaju suradnju.

S druge strane, Kreiten i Kinicki (2013, str. 67.-68.) prepoznaju četiri glavne funkcije organizacijske kulture, kako slijedi:

1. Daju članovima organizacijski identitet – na primjer vrednujući zadovoljstvo zaposlenika ili lojalnost kupaca.
2. Omogućavaju kolektivnu predanost – na primjer zaposlenici su predani organizacijskoj misiji.
3. Promiču stabilnost društvenog sustava – na primjer radno okružje se može doživjeti kao pozitivno i osnažujuće dok se konfliktima i promjenama učinkovito upravlja.
4. Oblikuju ponašanje pomažući članovima u pronalasku smisla njihovog okružja – to može pomoći zaposlenicima u razumijevanju zašto organizacija radi stvari koje radi i kako namjerava postići svoje dugoročne ciljeve.

Postoje različiti tipovi organizacijskih kultura koji mogu biti primjenjeni u organizaciji. Jednu od najpoznatijih tipologija organizacijske kulture je prezentirao Hardy koji definira kulturu kao način na koji pojedinci žive i slijede napisana pravila i norme. Cacciattolo (2014) na jednostavan način objašnjava Handijeva četiri tipa organizacijske kulture; kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura osobe. Kultura moći se odnosi na kulturu koja se širi kao mreža (koncentrirana je oko nekolicine, vođe ili manje skupine pojedinaca) od centra na ostatak organizacije. Često je prisutna u manjim poduzetničkim organizacijama ili sportskim timovima, gdje odluke donose vođe, dok su pravila i birokracija na minimumu. Kultura uloga se može pronaći u organizacijama sa strogo definiranom strukturu gdje se moći uglavnom izvodi iz osobne pozicije. Ove organizacije uobičajeno formiraju hijerarhijsku strukturu, zaposlenici imaju određene autoritete i prisutna je stroga kontrola. Ovaj tip kulture je obično prisutan u većim organizacijama. S druge strane, kultura zadatka je prisutna u organizacijama gdje pojedinci rade kao tim koji je oformljen kako bi riješio određene probleme s ovlastima koje su izvedene samo iz stručnosti i samo kada su potrebne. Ove vrste organizacija su fleksibilne i prilagodljive. Konačno, osobna kultura je prilično neuobičajena i karakteristična je za organizacije u kojima pojedinci vjeruju da su nadmoćni u odnosu na organizacije u kojima su zaposleni. Sustavi kontrole i upravljačka hijerarhija nisu održivi u ovim kulturama bez uzajamnog prihvatanja.

Međutim, najšire korišteni pristup za klasificiranje organizacijske kulture jest okvir kompetitivnih vrijednosti (CWF) (Übius i Alas, 2009; Hitt et al., 2011; Slocum i Hellriegel, 2011; Kreiten i Kinicki, 2013). Ova klasifikacija polazi od definiranja dviju glavnih dimenzija organizacijske

kulture, gdje se prva dimenzija odnosi na vrijednost koja se daje fleksibilnosti i diskreciji u odnosu na stabilnost i kontrolu, dok se druga odnosi na vrijednost koja se daje unutrašnjem fokusu vezanom s integracijom, u odnosu na vanjski fokus vezan s diferenciranjem na tržištu. Iz ovog okvira nastaju četiri tipa organizacijske kulture a to su:

- **Klanska kultura** se prepoznaje kroz svoje glavne attribute poput: tradicije, lojalnosti, osobne predanosti, ekstenzivne socijalizacije, timskog rada, samoupravljanja i društvenog utjecaja. Ovaj tip kulture karakterizira fleksibilnost i diskrecija s fokusom unutar organizacije. Učinkovitost se ocjenjuje u smislu kohezije i morala pojedinaca unutar organizacije. Organizacija koja usvaja ovaj tip kulture jest prijateljsko mjesto za rad, suradnju među zaposlenicima a i predanost, lojalnost i zadovoljstvo na radu su redovito prisutni, kupci su partneri dok su vođe prepoznati kao mentori ili treneri.
- **Hijerarhijska kultura** se karakterizira svojim glavnim atributima poput formalnosti, pravila, standardnih operativnih procedura, hijerarhijskih procedura i bezličnosti. Organizacije s fokusom na hijerarhijsku kulturu veliku vrijednost polažu na kontrolu i stabilnost s fokusom unutar organizacije. Radno okružje je više formalizirano i strukturirano, postoje pretjerana mjerena performansi i razni kontrolni mehanizmi. Učinkovitost se mjeri u smislu djelotvornosti i uredne koordinacije. Zadaci, odgovornosti i autoriteti za sve zaposlenike u organizaciji su jasno definirani. Vođe se smatraju dobriim koordinatorima i organizatorima koji nameću pisana pravila i standarde.
- **Adhokratska kultura** se prepoznaje kroz mnoge karakteristike: visoka razina preuzimanja rizika, kreativnost, fleksibilnost, nesigurnost, neopredijeljenost, individualnost i pretrpanost informacijama. Ovaj tip organizacijske kulture ima snažne vrijednosti koje se temelje na kontroli i stabilnosti s fokusom izvan organizacije. Učinkovitost se mjeri u smislu kreativnosti i inovacija na tržištu. Važan izazov ovih organizacija je proizvesti inovativne proizvode i usluge i brzo se prilagoditi novim mogućnostima. Ove organizacije su živahna mjesta rada. One ovlašćuju i ohrabruju zaposlenike na preuzimanje rizika, razmišljaju izvan okvira i iskušavaju nove načine na koji se rade stvari. Njihovi vođe su obično poduzetni i inovativni.
- **Marketinška kultura** fokusira se na postizanje mjerljivih i zahtjevnih ciljeva, koji su naročito financijski i tržišno utemeljeni ciljevi. Uz to, fokus je na dobavljačima, kupcima, izvođačima i na različitim vanjskim regulatorima. Temeljne vrijednosti kulture tržišta su konkurentnost i produktivnost kao i vanjski fokusirane vrijednosti i stabilnost. Učinkovitost se mjeri u smislu postizanja cilja i pobjede nad konkurencijom na tržištu. Ove organizacije mogu biti zahtjevna mjesta rada zbog stalnog fokusa na rezultate i opetovanu konkureniju među kolegama. Kupci i profit imaju prioritet pred razvojem i zadovoljstvom zaposlenika. Od zaposlenika u organizacijama s marketinškom kulturom se očekuje da brzo reagiraju, marljivo rade i isporučuju kvalitetan rad na vrijeme, dok su vođe obično kompetitivne.

1.2 Unutarnja integracija – raditi zajedno s ljudima starijima od 50 godina

Sukladno prethodno navedenom, može se zaključiti kako stariji zaposlenici snažno naglašavaju unutarnju integraciju poštujući činjenicu da su jako predani i izražavaju visoku razinu identifikacije sa svojim organizacijama. Ovo ide ukorak sa zaključcima modula 3, i sad se razmatra iz perspektive organizacije. Nadalje, stariji zaposlenici definitivno imaju određena očekivanja od svojih poslodavaca. Istraživanje koje je proveo Lievens (Bellou, 2010) dovelo je do zaključka da je mjera u kojoj se organizacija smatra cijenjenim poslodavcem, prediktor za osiguravanje zadovoljstva na radu kod zaposlenika i obrnuto, kao i želje za ostankom u organizaciji. Na ovaj način, određeni elementi organizacijske kulture trebaju biti ispunjeni u organizaciji, naročito kako bi se zadržalo zaposlenike starije od 50 godina. Stariji zaposlenici su se vjerojatnije već dokazali i uživaju dobrobiti svog posla, pa ne mare previše za konkurenčiju i neke značajne promjene (Bellou, 2010). Zaposlenici stariji do 50 godina trebaju se smatrati vrijednim izvorom znanja i iskustva za nove zaposlenike, na primjer kao podrška za kreiranje razvoja karijere mlađih kolega. Znanje starijih zaposlenika, vještine i iskustvo su iznimno vrijedne i mogu biti korisne za mentoriranje mlađih kolega. Na ovaj način, poslodavci trebaju tretirati zaposlenike 50+ kao ključne za uspostavljanje i razvoj upravljanja znanjem u svojim organizacijama (više u modulu 5) i omogućavanju organizacijskih performansi.

Ako poslodavci cijene ulogu mentora, mentoriranje koriste kao učestao radni zadatak. Uz ovo, poslodavci trebaju osigurati fleksibilno radno vrijeme za starije zaposlenike uključujući mogućnost smanjenog radnog rasporeda, npr. slobodan petak ili kraći radni dan od npr. 6 sati). Kad je riječ o zaposlenicima u prijelazu prema umirovljenju, organizacije im trebaju ponuditi razne mogućnosti prijelaza kao što su nepuno radno vrijeme ili dijeljenje posla. Nadalje, ovi zaposlenici vi trebali biti u mogućnosti sami odabrati vrstu aktivnosti, radno opterećenje i raspored rada. Na ovaj bi način, zaposlenici u prijelazu prema umirovljenju ostali vrijedan, bitan dio u organizaciji koji odrađuje značajan posao. Pored toga, mišljenja starijih zaposlenika treba uvažavati integrirajući ih u procese odlučivanja do određene mjere. Na ovaj način se mogu ojačati predanost i identifikacija. Konačno, zaposlenici stariji od 50 godina će biti otporniji na sve vrste promjena u organizacijama. Važno je da zaposlenici 50+ osjećaju kako je njihovo područje rada još uvijek u sferi njihove kontrole.

Kako bi integrirali mlađe zaposlenike, zaposlenike 50+ i zaposlenike u prijelazu prema umirovljenju zajedno, važno je omogućiti međusobnu komunikaciju i razviti svijest o različitim mišljenjima ovih podskupina. U ovom kontekstu međugeneracijsko mentoriranje je izrazito važno jer podiže kreativnost u radu i jača okružje prilagođeno poslu.

1.3 Subkulture i generacijske razlike

Male tvrtke obično imaju jednu, dominantnu kulturu, unutar koje zaposlenici dijele svoje vrijednosti, norme, vjerovanja ili skup zajedničkih aktivnosti. Suprotno tomu, velike tvrtke mogu sadržavati višestruke subkulture. Subkulture se temelje na vrijednostima koje dijeli skupina prije nego organizacija kao cjelina (Hitt et al., 2011, str. 469). Prisutnost subkulture može komplikirati razvoj i upravljanje organizacijskom kulturom. Subkulture se formiraju unutar organizacija jer su njihovi članovi češće u interakciji jedan s drugim, licem u lice nego s drugim ljudima u organizaciji. Članovi jedne jedinice komuniciraju jedni s drugima češće nego s drugim ljudima u organizaciji dijeleći skup jedinstvenih vrijednosti ili normi (Khatib, 1996). Snažne subkulture se često pronalaze u specijaliziranim projektnim grupama koje snažno zajedno vežu pojedince u poslu, kako bi obavili poseban zadatak (Schemerhorn et al., 2012). U organizacijama može postojati operativna kultura (linijski zaposlenici), inženjerska supkultura (tehnički i profesionalni ljudi) i izvršna kultura (vrhovni menadžment) (Slocum i Hellriegel, 2011). Međutim, subkultura može biti kreirana i zbog drugih aspekata kao što su etnička pripadnost, spol, rasa, generacija, obrazovanje, religija, obiteljski status ili lokalne sličnosti (Schemerhorn et al., 2012).

Obično postoje razlike u radnoj snazi, na primjer među generacijama. Generacijske razlike mogu biti razlogom za različite subkulture unutar organizacije i ovise o nekoliko atributa i karakteristika svake generacije. Generacija se odnosi na identificiranu grupu koja ima zajedničku godinu rođenja i značajan povijesni i društveni životni događaj u kritičnim fazama svog razvoja (Slocum i Hellriegel, 2011). U današnjem svijetu rada najuobičajenije generacije su mlađi *baby boomer-i* (rođeni 1955. – 1964.), generacija X (rođena 1965. – 1981.) i milenijalci ili generacija Y (rođena 1982. – 2000.) (Slocum i Hellriegel, 2011; Shirilla, 2015). Svaka od ovih generacija ima različite radne navike, etiku i komunikacijske vještine. Generacija Y je prva generacija koja je odrasla uz komunikaciju email-om, SMS poruke, mobilne telefone ili *chat-anje*. Različite generacije u organizaciji, naročito s različitom upotrebom tehnologije, navode organizacije na stvaranje i ponudu različitih obuka koje premošćuju generacijski jaz. Međutim, nije samo tehnologija ta koja razdvaja generacije u organizacijama nego i drugi aspekti organizacijske kulture. Rezultati istraživanja Moss-a i Martins-a (2014) ukazuju da postoje značajne razlike u načinu na koji generacije gledaju na određene dimenzije organizacijske kulture. U tom smislu, generaciju X karakteriziraju kao više ciničnu u odnosu na generaciju Y, koja je pozitivnija, optimistična i donekle idealizira svijet rada. Nadalje, zaposlenici stariji od 50 godina vjeruju u važnost posvećivanja pažnje detaljima i orientaciju prema rezultatima i pružanju potpore (snažnije nego mlađi zaposlenici) što potvrđuje važnost uključenosti zaposlenika 50+ u proces mentoriranja. Nadalje, zaposlenici 50+ smatraju inovativnost još jednim ključnim aspektom organizacijske kulture. Inovativnost se može mjeriti značajnom razinom znanja i radnog iskustva. U suprotnom, agresivnost i odlučnost su prepoznati kao važne značajke organizacijske kulture mlađih kolega (Bellou, 2008).

2. Čestica učenja 9 Psihološki ugovor

Članovi organizacije stariji od 50 godina su odgovorni za prijenos socijalnih vještina i znanja na mlađe članove. Ove sposobnosti su potrebne kako bi društvo dobro funkcioniralo. Ovaj proces je također poznat kao socijalizacija. Ako je to sistematičan proces, kojim organizacija nove zaposlenike uključuje u organizacijsku svojoj kulturu, definira se kao organizacijska socijalizacija (Slocum i Hellriegel, 2011, str. 501). Za vrijeme procesa organizacijske socijalizacije, novopridošli pristaju na psihološki ugovor s organizacijom. Ugovor se odnosi na opći skup očekivanja osobe vezano za njen doprinos organizaciji i onoga što će organizacija dati zauzvrat (Slocum i Hellriegel, 2011). Psihološki ugovor nije isto što i ugovor o radu. Ne uključuje iste stavke. Psihološki ugovor se temelji na vjerovanjima i očekivanjima koje imaju obje strane (zaposlenik i poslodavac) i stoga je subjektivniji. Pojedinci ulaze u posao sa skupom vjerovanja, očekivanja i obveza, očekujući da će isti biti zadovoljeni od strane poslodavca. Na primjer, poslodavac može obećati novom zaposleniku napredovanje u tri godine od zapošljavanja. S druge strane, poslodavac ima obrnuto proporcionalan skup vjerovanja, očekivanja i obveza spram zaposlenika (Robinson i Morrison, 2000). Na primjer lojalnost, čuvanje tajni organizacije, itd. Međutim, zaposlenici često spoznaju kako njihova organizacija propušta ispuniti taj psihološki ugovor. U većini slučajeva, nemoguće se uvjeriti je li obećanje u stvari prekršeno (ako se napredovanje nije dogodilo), ili je li obveza uspostavljena (Robinson i Morrison, 2000).

Očekivanja i vjerovanja zaposlenika razlikuju se po dobi i između generacija. Zaposlenici u dobi iznad 50 godina su već ostvarili određenu razinu razvoja karijere i općenito su više fokusirani na motivacijske potrebe. Zaposlenici u dobi iznad 50 godina kao i zaposlenici u prijelazu prema umirovljenju izražavaju određena finansijska očekivanja za dobre uvjete rada. Za budućnost, njihova očekivanja predstavljaju sigurnost i stabilnost što se dramatično može promijeniti nakon umirovljenja. Budući da zaposlenici u dobi iznad 50 godina ne cijene previše mogućnosti napredovanja, očekuju finansijsku sigurnost i prepoznavanje svoga rada. Obje grupe, zaposlenici 50+ i oni u prijelazu prema umirovljenju, obično očekuju dobru radnu atmosferu, pozitivno raspoloženje i dobre odnose među članovima tima, poštovanje od strane kolega, posebno od onih mlađih.

Kraj Čestice učenja 9

3. Motivacija

Osim dijela o motivaciji iz modula 3 koji se fokusirao na to kako općenito intrinzično i ekstrinzično motivirati pojedince, ovaj dio se usredotočuje na motivaciju u kontekstu organizacije. Ovo je važno jer motivacija na radnom mjestu funkcioniра na poseban način.

3.1 Definicija motivacije

Motivacija se definira kao snaga unutar pojedinca koja određuje smjer, razinu i upornost napora pojedinca na poslu. Smjer se odnosi na izbor pojedinca između nekoliko mogućih alternativa (npr., treba li kroz posao slijediti kvaliteta, kvantiteta ili i jedno i drugo). Razina motivacije se odnosi na napor koji osoba ulaže u (npr. dati puno ili vrlo malo). Upornost opisuje vrijeme koje osoba posvećuje istoj radnji (npr. nastaviti pokušavati ili odustati kada se nešto pokaže teško dostižno) (Schermerhorn et al., 2012).

3.2 Teorije motivacije

Nekoliko teorija nudi objašnjenje za motivaciju. Većina njih se može podijeliti u dvije grupe: teorije sadržaja i teorije procesa.

3.2.1 Teorije sadržaja

Teorije sadržaja temelje se na prepostavci da su ljudska bića motivirana prvenstveno pomanjkanjima u jednoj ili više potreba ili kategorija potreba. Tri bitne teorije sadržaja su: teorija hijerarhije potreba i dvofaktorska teorija.

Teorija hijerarhije potreba

Abraham Maslow je predložio jednu od najpopularnijih teorija motivacije u 40-im godinama dvadesetog stoljeća. Prema Maslowu, ljudi su motivirani željom da zadovolje određene potrebe. Maslow je poredao ove potrebe hijerarhijski. Fiziološke potrebe su locirane u dnu, slijede ih potrebe za sigurnošću, potrebe za društvom i pripadanjem, potrebe za poštovanjem, i na vrhu su potrebe za samoostvarenjem. Poopćeno, treba zadovoljiti potrebe niže razine prije nego što

potrebe više razine postanu bitne (Maslow, 1965):

1. **Fiziološke potrebe** uključuju osnovne potrebe za preživljavanje, za vodom, hranom, zrakom i skloništem. U organizacijskom smislu ovo predstavlja novac odnosno plaća.
2. **Potrebe za sigurnošću** podrazumijevaju potrebe za zaštitom od fizičkih i psihičkih povreda. Ljudi na ovoj razini mogu smatrati svoje poslove faktorima sigurnosti i kao način zadržavanja onoga što su stekli.
3. **Potrebe za društvom i pripadanjem** uključuju interakciju s drugim ljudima i njihovo prihvaćanje. Ove potrebe uključuju želju za naklonošću, pripadanjem, prijateljstvom i ljubavlju.
4. **Potrebe za poštovanjem** vežu se za osjećaje samopoštovanja i vlastite vrijednosti koje također uključuju poštovanje od strane sebi ravnih. Želja za prepoznavanjem, postignućem, statusom i moći uklapa se u ovu kategoriju. Novac i finansijske nagrade mogu pomoći kako bi se zadovoljile potrebe za poštovanjem jer on osigurava signale "vrijednosti" čovjeka za organizaciju.
5. **Potrebe za samoaktualizacijom** predstavljaju želju za realizacijom osobnog potencijala, osobnog ispunjenja te traženjem osobnog rasta i dosezanjem vrhunca.

Prema Maslowljevoj teoriji, svaka potreba postoji i aktivna je prije svih potreba više razine sve dok ne bude zadovoljena (Hitt et al., 2011).

Dvofaktorska teorija

Dvofaktorska teorija se temelji na radu. Ova teorija se fokusira na nagrade i rezultate koji zadovoljavaju potrebe pojedinaca. Dvofaktorska teorija naglašava dvije skupine nagrada i rezultata. Postoje oni koji su vezani za zadovoljstvo na radu i oni koji su vezani za nezadovoljstvo na radu (Herzberg, Mausner & Synderman, 1967). Ova teorija sugerira da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi istog kontinuma nego su neovisni jedan o drugom. Drugim riječima, suprotno od visokog zadovoljstva na radu nije visoko nezadovoljstvo na radu nego nisko zadovoljstvo na radu. Na isti način, suprotno od visokog nezadovoljstva je nisko nezadovoljstvo. Slijedi da su faktori posla koji utječu na zadovoljstvo različiti od onih koji vode u nezadovoljstvo, i obrnuto. Faktori koji su vezani uz zadovoljstvo na radu se zovu motivatori (Herzberg, Mausner & Synderman, 1967). Ovo su faktori koji, kada se povećavaju, vode do viših razina zadovoljstva. Uključuju postignuće, prepoznatljivost, odgovornost i mogućnost napredovanja ili unapređenja, izazovan posao kao i potencijal za osobni rast. Faktori koji su vezani za nezadovoljstvo nazvani su higijenski faktori (Herzberg, Mausner & Synderman, 1967). Kada su ovi faktori u oskudici, nezadovoljstvo raste. Ipak, osiguravanje ovih faktora u većem omjeru neće dovesti do zadovoljstva nego samo do manjeg nezadovoljstva. Higijenski faktori uključuju plaću, radne uvjete, politiku tvrtke, administraciju i procedure, međuljudske

odnose kolega, odnos nadređenih i podređenih, status i sigurnost (Hitt et al., 2011).

3.2.2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije se općenito fokusiraju na kognitivne procese, u kojima ljudi utječu na smjer, intenzitet i upornost u svom ponašanju. Tri bitne procesne teorije su: teorija očekivanja, teorija jednakosti i teorija postavljanja cilja.

Teorija očekivanja

Vroom (1964) sugerira u svojoj teoriji očekivanja da radna motivacija ovisi o odnosu između tri faktora očekivanja:

- **Očekivanje** – vjerovanje osobe da će naporan rad dovesti do željenih rezultata i ostavrenja cilja;
- **Instrumentalnost** – vjerovanje osobe da će nakon ostavrenja traženih rezultata uslijediti nagrada i drugi dobitci;
- **Valencija** – vrijednost koju pojedinac daje mogućoj nagradi.

U teoriji očekivanja, motivacija (M), očekivanje (O), instrumentalnost (I) i valencija (V) su povezani jedan s drugim na multiplikativan način: $M = O \times I \times V$. Matematički govoreći, nula na bilo kojoj poziciji s desne strane jednadžbe (dakle, O , I ili V) rezultirat će nultom motivacijom (Vroom, 1964). Ovaj multiplicirajući efekt ima važne upravljačke implikacije. Savjetuje se: (1) maksimizirati očekivanja jer ljudi moraju vjerovati da će postići nešto ukoliko pokušaju. (2) Maksimizirati instrumentalnost, budući da ljudi moraju spoznati vezu između rezultata i nagrada. (3) Maksimizirati valenciju kako bi pridavali maksimalnu vrijednost nagradama.

Teorija jednakosti

John Stacey Adams je 1963. godine uveo ideju da su pravednost i jednakost ključne komponente motiviranog pojedinca (Adams, 1963). Teorija jednakosti se temelji na ideji da su pojedinci motivirani pravednošću i jednakostu. Ako netko uoči nejednakosti u svom odnosu uloženog i dobivenog u odnosu na referentnu skupinu, tražiti će prilagodbu vlastitog ulaganja kako bi dosegao ciljanu jednakost (Adams, 1963). Adams je sugerirao da što je kod pojedinca veća percepcija jednakosti, on će biti više motiviran i obrnuto. Na primjer, ako netko percipira okolinu kao nepravednu, to će rezultirati njegovom demotivacijom.

Usporedbe jednakosti su posebno uobičajene kada menadžeri raspodjeljuju povećanja plaće, godišnje odmore, dodjeljuju preferirane radne zadatke, radne privilegije i uredski prostor (Adams, 1963). Usporedbe jednakosti se mogu događati među radnim kolegama u skupini, s

zaposlenicima drugdje u organizaciji ili čak s osobama koje su zaposlene u drugim organizacijama.

Pojedinac koji spoznaje nepravdu u usporedbi s drugima, može biti motiviran na djelovanje kako bi smanjio percipiranu nejednakost. U slučaju percipirane negativne nejednakosti, Adams prepostavlja da će ljudi nastojati prilagoditi input svoga rada na način da će uložiti manje truda u svoj posao; pokušati će utjecati na nagrade koje primaju traženjem boljih; promijeniti točke upsoredbe kako bi se stvari činile boljima, ili promijeniti situaciju napuštanjem posla (Schermerhorn et al., 2012).

Teorija postavljanja cilja

Teorija postavljanja cilja koju je opisao Edwin Locke fokusira se na motivacijska svojstva ciljeva. Osnovna prepostavka je da ciljevi mogu biti visoko motivirajući ako se pravilno postave i ako se s njima dobro upravlja. Ova teorija kaže kako specifični i izazovni ciljevi zajedno s odgovarajućim *feedback*-om doprinose višem i boljem ispunjenju ciljeva (Locke & Latham, 1984).

Važne značajke teorije postavljanja cilja su ciljevi koji usmjeravaju ljudi na rad. Ciljevi definiraju očekivane performanse i uspostavljaju referentni okvir za povratnu informaciju. Želja za radom koji vodi ostvarenju ciljeva je glavni izvor motivacije na poslu. Jasni i specifični ciljevi su veći motivacijski faktori nego što su opći neprecizirani ciljevi. Jasnoća i specifičnost vode većem rezultatu i boljem ispunjenju. Nadalje, ciljevi trebaju biti realistični i izazovni. U slučaju ispunjenja, pojedinac dobiva osjećaj ponosa i uspjeha pa postavlja nove ciljeve. Što je izazovniji cilj, veća je nagrada i veća je strast za njegovo dostizanje. Odgovarajući *feedback* o rezultatima usmjerava ponašanje zaposlenika i doprinosi višim ispunjenjima. Sudjelovanje u postavljanju ciljeva čini ciljeve prihvatljivijim i vodi do većeg uključivanja. Konačno, ciljevi također omogućuju temelj za upravljanje vlastitim ponašanjem (Locke & Latham, 1984).

3.3 Motivacija zaposlenika starijih od 50 godina

Iako postoji puno stereotipa o zaposlenicima starijima od 50 godina, naročito u smjeru njihove sposobnosti, performansa, motivacije i prihvaćanja promjena, činjenica je da u mnogim tvrtkama postoji povećanje udjela zaposlenika starijih od 50 godina u ukupnom broju zaposlenika. Ova činjenica, u kontekstu radne motivacije, zahtijeva da ovi se ovi zaposlenici trebaju promatrati jednako i pravedno u usporedbi s mlađim zaposlenicima što je u skladu s teorijom jednakosti.

Lord (2004) je zaključio da su užitak u radu, zadovoljstvo zbog upotrebe vlastitih vještina, postignuća nakon ispunjenja ciljeva i mogućnost kreativnosti, primarni razlozi za zaposlenike

50+ da ostanu aktivni. Ovi zaključci odgovaraju Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije. Higgs et al. (2003) naglašavaju da zaposlenici stariji od 50 godina rade zbog finansijskih razloga, zbog samog rada, ili zbog tradicionalne radne etike. Leviatan (1992) je istaknuo da zaposlenici stariji od 50 godina preferiraju poslove koji zadovoljavaju potrebe višeg reda (Maslowljeva teorija). Lord (2002) je zaključio kako stariji inženjeri s dovoljnim prihodima za umirovljenje, rade kako bi zadovoljili potrebe prve i druge razine u Maslowljevoj hijerarhiji. Ovi faktori su higijenski faktori u Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji. U isto vrijeme, stariji inženjeri s dovoljnim prihodom za umirovljenje su primarno motivirani potrebama koje odgovaraju trećoj i četvrtoj razini Maslowljeve hijerarhije. U Herzbergovoj teoriji dva faktora, oni su jednaki motivatorima. Slično tomu, Ng i Feldman (2010) su svojom meta-analizom utvrdili značajnu korelaciju između dobi i intrinzične radne motivacije, što dokazuje Herzbergovu teoriju i njene motivatore.

Postavljanje ciljeva prepostavlja kako specifičnost ciljeva, složenost ciljeva, i predanost ciljevima omogućavaju ispunjenje zadatka. Treba istaknuti da se motivacija zaposlenika starijih od 50 godina smanjuje kada svoje performanse uspoređuju s onima mlađih kolega (Warr, 2001). Ali njihove performanse i njihovi ciljevi trebaju biti ocijenjeni na drugačiji način u usporedbi s mlađim kolegama. Ng i Feldman (2008) su zaključili kako stariji zaposlenici pokazuju veće performanse u organizacijskom građanskom ponašanju¹. To sugerira da stariji radnici trebaju biti angažirani u diskrecijskom ponašanju kako bi kompenzirali gubitke u tehničkim performansama. Ljudi se prilagođavaju starenju stremeći maksimizaciji društvenih i emocionalnih postignuća. Stariji ljudi su sve više zainteresirani za socijalne interakcije i ulažu više u kvalitetu društvenih odnosa. Doživljavaju veću potrebu za prenošenjem znanja i vještina na mlađe radnike, npr., obučavanjem i nadgledanjem. Društvene aktivnosti i pripadanje društvenom okružju postaje velikim izvorom njihovog zadovoljstva (Stamov-Robnagel i Biemann, 2012). Kako bi se unaprijedila radna motivacija među starijim radnicima, Kanfer i Ackerman (2004) predlažu da bi dostizanje ciljeva za starije radnike moglo uključivati odgovornost za druge, predanost poslu, učinkovitost osposobljavanja, rješavanje problema i projektni menadžment. Posebni motivatori mogu biti dostizanje ciljeva i nagrade poput autonomije, sudjelovanja u osposobljavanju, prijenos njihovih kompetencija i preuzimanje relevantnih uloga u radnim timovima (Kooij et al., 2008). I konačno, u svezi s teorijom očekivanja, stariji zaposlenici će uložiti trud ako spoznaju da će iza performansi uslijediti zadovoljavajuće nagrade. Slijedom navedenog, teorija očekivanja slijedi kontekst Maslowljeve teorije i Herzbergove teorije kao i prepostavke teorije postavljanja ciljeva.

¹ Organizacijsko građansko ponašanje je ponašanje radnika s ciljem unapređenja društvene interakcije i međusobne suradnje, što osigurava učinkovito funkcioniranje organizacije, bez poteškoća, što vodi uvjerljivom unapređenju performansi.

4. Vođenje

4.1 Definicije vođenja

Već više od pola stoljeća, pojam vođenja je tema raznih rasprava i istraživanja, posebno u području menadžmenta i razvoja organizacije. Većina rasprava i istraživanja fokusirana je na pitanja kvalitete vođenja, sposobnosti vođa, učinkovitost vođenja i stilova vođenja. Vođenje je složen koncept. Nekoliko se filozofskih razmišljanja razvilo, nekoliko pristupa ili teorija se formiralo i mnogi modeli su primjenjeni kako bi se dobilo značenje pojma vođenja (Seethalekshmi, 2014). Zbog toga, postoje mnoge definicije vođenja, a neke od njih su dane u nastavku.

Rječnik "Oxford English Dictionary" definira vođenje kao aktivnost vođenja skupine ljudi ili organizacije, ili sposobnost za to. Daft i Marcic (2001, str.168) navode kako se vođenje koristi da bi se motiviralo zaposlenike na usvajanje novog ponašanja i, u nekim slučajevima za uvođenje novih vrijednosti i stavova. House et al. (2004, str. 15) vođenje smatra sposobnošću pojedinca da utječe, motivira i omogući drugima da doprinesu učinkovitosti i uspjehu organizacije. Vođenje je proces utjecanja na druge i proces koji pojedinačnim i kolektivnim naporima olakšava postizanje zajedničkih ciljeva (Yukl, 2006). Vođenje je proces društvenog utjecaja u kojemu vođa traži dobrovoljno sudjelovanje i ulaganje truda podređenih kako bi se dosegli organizacijski ciljevi (Omolayo, 2007). Vođenje je proces inspiriranja drugih na rad kako bi se postigli važni ciljevi (Schermerhorn, 2008).

Postoje četiri zajednička elementa u definicijama vođenja: 1) vođenje je proces između vođe i sljedbenika, 2) vođenje uključuje društveni utjecaj, 3) vođenje se pojavljuje na više razinu u organizaciji. Vođenje uključuje mentoriranje, treniranje, inspiriranje i motiviranje na razini pojedinca; vođe izgrađuju timove, generiraju koheziju i rješavaju konflikte na razini skupine. Konačno, vođe grade kulturu i generiraju promjenu na organizacijskoj razini. 4) vođenje se fokusira na postizanje ciljeva (Northouse, 2007, str. 3).

4.2 Stilovi vođenja

Stil vođenja je način i pristup davanja smjera, provedbe planova i motiviranja ljudi. Postoji brojni različiti pristupi vođenja ili menadžerski stilovi koji se temelje na različitim pretpostavkama i teorijama. Stil koji pojedinci koriste, temeljit će se na kombinaciji njihovih vjerovanja, vrijednosti i preferencija. Tako bi se moglo zaključiti kako postoji onoliko stilova vođenja koliko je vođa.

Mnogi su se autori bavili ovim pitanjem, i klasificirali su mnoge različite stilove vođenja.

Lewinovi stilovi vođenja

Kurt Lewin je s kolegama izveo eksperimente odlučivanja u vođenju 1939. godine te je identificirao tri različita stila vođenja, naročito kada se radi o donošenju odluka. Ti stili su:

Autoritativan/Autokratski – u ovom stilu vođenja, vođa donosi odluku s vrlo malo ili nikakvim inputom od ljudi koji zaista obavljaju posao.

Demokratski/Participativan – u ovom stilu vođenja, vođa se savjetuje sa skupinom kako bi donosio odluke.

Laissez-faire/Slobodan – ovaj stil karakterizira vođa koji proces odlučivanja uglavnom prepušta svom timu s vrlo malo vlastitog inputa. Vođe koji koriste ovaj stil vođenja uobičajeno imaju pristup "dizanja ruku od posla"

Menadžerska mreža (Blake Moutonov model)

Blake i Mouton su u ranim 60-im godinama dvadesetog stoljeća razvili model gdje su pokušali dobiti odgovor na pitanje koliko pažnje vođe posvećuju zaposlenicima, a koliko radnim performansama. Sukladno ovom modelu, definirano je pet stilova vođenja:

Osiromašeni menadžment (loši rezultati/loša briga o ljudima) – osiromašeni ili indiferentan menadžer je uglavnom neučinkovit. S malo brige o onima koji obavljaju posao i s malo interesa za kreiranje zadovoljavajućeg ili motivirajućeg radnog okruženja. Rezultati takvog menadžmenta su neorganiziranost, nezadovoljstvo i disharmonija.

Menadžment pokoravanja (visoki rezultati/loša briga o ljudima) – poznat također i kao autoritarni ili autoritetni potčinjeni menadžment. Ovakvi menadžeri vjeruju kako su njihovi članovi tima samo sredstva za ostvarenje cilja. Potrebe tima su uvek sekundarne u odnosu na njegovu produktivnost. Ovaj tip menadžera je autokrat, ima stroga pravila rada, politike i procedure i može smatrati kažnjavanje učinkovitim načinom motiviranja članova tima. Ovaj pristup isprva može iznijeti impresivne performanse i rezultate ali loš timski duh i motivacija u konačnici utječe na radne performanse. Ovaj tip vođe će se boriti da zadrži visoke performanse.

Uravnoteženi menadžment (srednji rezultati/srednja briga o ljudima) – Menadžeri u ravnoteži ili "status quo" menadžer pokušava uravnotežiti rezultate i ljudi. Međutim, ova strategija nije učinkovita kako zvuči. Kroz stalne kompromise, ovaj vođa ne uspijeva potaknuti visoke performanse niti u potpunosti zadovoljiti ljudske potrebe. Rezultat su timovi koji obično isporučuju osrednje performanse.

Menadžment lokalnog kluba (niski rezultati/visoka briga o ljudima) – menadžer lokalnog

kluba ili "popustljivog" stila je najviše zabrinut oko potreba i osjećaja članova tima. Ovaj menadžer smatra da, dok god su oni sretni i sigurni, radit će marljivo. Rezultat je relaksirajuće i zabavno radno mjesto ali smanjena produktivnost zbog nedostatka usmjeravanja i kontrole.

Timski menadžment (visoki rezultati/visoka briga o ljudima) – jest najučinkovitiji stil vođenja. Odražava lidera koji je strastven u pogledu vlastitog posla i koji radi najbolje za ljude koji rade za njega. Menadžeri koji imaju ovakav stil vođenja izrazito predani organizacijskim ciljevima i misiji. Oni motiviraju ljude i sami marljivo rade kako bi naveli svoje podređene da teže vrhunskim rezultatima. No u isto vrijeme, oni su ljudi koji potiču i brinu o svom timu. Netko koga vodi menadžer tima osjeća poštovanje i ovlašćivanje te je predan ostvarivanju ciljeva.

Likertovi stili vođenja

Likert (1967) je identificirao četiri stila vođenja:

Ekstremno autorativan – u ekstremno autorativnom sustavu, podređeni slijepo slijede odluke svojih vođa. Glavni motivacijski faktori su averzija prema negativnim posljedicama i mjere kažnjavanja.

Benevolentno autorativan – benevolentni sustav uključuje također autorativni stil ali su negativni faktori zamijenjeni pozitivnim nagrađivanjem kao primarnim motivacijskim faktorima. U ovom sistemu obično ima više komunikacije i više timskog rada nego ekstremno autorativnom sustavu.

Konzultativan – ovaj sustav uključuje mješavinu Lewinovog autoritarnog i participativnog stila vođenja. Više je suradnje između vođa i podređenih nego što je to slučaj s čisto autokratskim sustavima. Pa ipak, suradnja je obično ograničena na određena područja.

Participativan – participativan sustav veže se uz participativno ozračje. U ovom sustavu postoji više interakcije između vođa i podređenih, tako da komunikacija slobodno teče.

Transakcijsko i transformacijsko vodstvo

Na kraju ove klasifikacije vodstva važno je spomenuti dva bitna stila vodstva koja se često mogu pronaći u literaturi o menadžmentu: transakcijsko i transformacijsko vodstvo.

Transakcijsko vodstvo, također poznato kao menadžersko vodstvo, fokusira se na ulogu nadgledanja organizacije i performansi. Transakcijsko vodstvo je stil u kojem vođa promiče skladnost među podređenima kroz nagrađivanje i kažnjavanje. Ovi lideri paze na rad podređenih kako bi uočili pogreške i odstupanja. Ne traže promjenu budućnosti nego tek toliko održavaju isto stanje stvari. Ovaj tip vođenja je učinkovit u kriznim i hitnim situacijama, kao i kada projekte treba odraditi na poseban način (Odumeru i Ifeanyi, 2013).

Koncept transformacijskog vodstva je uveo James Macgregor Burns, 1978. godine u svojim

deskriptivnim istraživanjima političkih lidera. Upotreba ovog stila se proširila na organizacijsku psihologiju i menadžment s određenim prilagodbama Bass-a i Avalio-a (Odumeru i Ifeanyi, 2013).

Transformacijsko vodstvo stimulira i inspirira podređene za postizanje izvanrednih rezultata (Robbins i Coulter, 2007). Transformacijsko vodstvo pobuđuje motivaciju, duh i performanse podređenih kroz nekoliko mehanizama. Ovi mehanizmi uključuju vezu i identifikaciju podređenih s grupom ili projektom. Ovaj kolektivni organizacijski identitet može biti uzor za podređene koji ih inspirira i interesira. Sljedbenici tada preuzimaju kontrolu i odgovornost nad svojim radom. U ovom smislu, lideri mogu svojim podređenima dijeliti zadatke koji unapređuju njihov razvoj.

4.3 Čestica učenja 10 Šest stilova vodstva

Daniel Goleman, Richard Boyatzis i Annie McKee (2004) u *Primal Leadership*, opisuju sljedećih šest stilova vođenja:

Visionarnski stil – fokusira se na ostvarenje vizije organizacije dok se aktualni detalji za to ostvarenje prepuštaju timu.

Trenerski stil – vođa koji usvaja trenerski stil vodstva, nastojat će raditi "jedan-na jedan" sa zaposlenicima. On svojim podređenima pomaže unaprijediti vještine, mentorira ih i pomaže im da bolje razumiju ciljeve organizacije kao i kako su ti ciljevi vezani za njihove vlastite želje za osobnim razvojem.

Afilijativni stil – vođe koji prakticiraju ovaj stil vođenja fokusiraju se na dinamiku grupe. Cilj je kreirati snažne timove koji će skupa dobro raditi. Ovaj stil se fokusira na smanjenje razine stresa i kreiranje dobrih odnosa među članovima tima.

Demokratski stil – demokratične vođe uključuju grupu u odlučivanje o ciljevima. Ovaj stil se fokusira na visoki stupanj uključenosti zaposlenika u raznim domenama.

Progresivni/Udarnički stil - Progresivni lideri se fokusiraju na performanse i obično postavljaju iznimno visoke ciljeve. Ovo dovodi do stvaranja okružja koje se snažno fokusira na unapređenja koja vođa definira. Ovaj tip pristupa može dati brze rezultate s kompetentnim i vještim timom. Međutim, s vremenom ukupni rezultati postaju negativni ako se koristi isključivo ovaj oblik vođenja.

Naređivački/Prisilan – kako samo ime daje naslutiti, ovo je stil vodstva koji je obično vezan uz vojsku. Razlikuje se od vizionarskog stila u pogledu davanja uputa. One su obično puno detaljnije umjesto da se samo fokusiraju na krajnji rezultat. Ovaj se stil razlikuje od progresivnog stila jer progresivni lideri općenito inspiriraju druge da ih slijede, dok naređivački/prisilni lideri obično zahtjevaju da ih se slijedi.

Kraj Čestice učenja 10

4.4 Stil vođenja za zaposlenike starije od 50 godina

Empirijska istraživanja (Davenport i Prusak, 1998) pokazuju kako ne postoji jedan jedinstveni stil vodstva za zaposlenike starije od 50 godina. Od uspješnih vođa se očekuje da prilagode svoj stil vođenja različitim karakteristikama i potrebama podređenih, a i posebnim situacijama. Poznato je da će zaposlenici s različitim radnim karakteristikama biti učinkovitiji i produktivniji s različitim stilovima vođenja (Tulgan, 1996), a dob zaposlenika određuje njihove radne karakteristike. Tako, različite generacije zahtijevaju različite stilove vođenja, kako bi se postigao njihov puni potencijal na radnim mjestima. Tablica 1 predstavlja karakteristike starijih zaposlenika koje treba analizirati u procesu odabira odgovarajućeg stila vođenja (Yu & Miller, 2005):

Tablica 1 Radne karakteristike zaposlenika 50+

Radne vrijednosti	Naporan rad Lojalnost zaposlenika Timski rad Zapovijedni lanac Želja za upravljanjem Tehnički izazovi
Radni stavovi	Napredovanje u poslu Lojalnost poslodavcu Ravnoteža rada i obitelji Ustrajnost i tempo Formalnost Predanost Briga za druge
Radna očekivanja	Novac i nagrade prepoznavanja Sigurnost posla Slobodoumnost Osjećaj ovlaštenosti Postupno unapređenje

	Autoritet
--	-----------

U svom radnom vijeku, stariji zaposlenici su vjerojatno iskusili mnoge različite stilove vođenja. Sukladno njihovim radnim karakteristikama, oni trebaju stil vođenja koji odgovara većini njihovih karakteristika (McGregor, 1996; Yu i Miller, 2005), a to su sljedeći stilovi vođenja: autoritativni, demokratični, menadžment pokoravanja, timski menadžment i transakcijsko i transformacijsko vodstvo.

5. Ocjena performansi i sustav nagradjivanja

5.1 Ocjena performansi za zaposlenike starije od 50 godina

Radna snaga današnjice stari. Zbog toga, sve veći je broj starijih osoba koje i dalje rade. Kao posljedica toga, između ostalog zadatak je poslodavca da osigura prikladno upravljanje performansama za starije zaposlenike. Ovo uključuje ne samo standarde performansi koje obuhvaćaju nediskriminatore kriterije nego i standarde neovisne o stereotipima. Dakle, zahtjevane performanse koje bi stariji zaposlenici trebaju ostvariti bi trebale biti prilagođene njihovoj dobi.

Rezultati istraživanja ovoga projekta sugeriraju da su stariji zaposlenici motivirani jednako kao i mlađi za doprinos performansama organizacije. Na isti način, rezultati pokazuju da su stariji radnici svjesnije uključeni u performanse kako bi kompenzirali gubitke u tehničkim zadatcima (Vasconcelos, 2015). Međutim, stariji i mlađi radnici trebaju imati iste mogućnosti za doprinos postignuću ciljeva. Zbog toga, sve kolege trebaju imati pristup obuci. Druga pitanja koja mogu povećati produktivnost starijih zaposlenika je njihov raspored na radna mjesta specifična za njihovu dob. Dobno kombinirani radni timovi se povezuju sa značajno dužim trajanjem zaposlenja zaposlenika u dobi iznad 50 godina (Zwick et al., 2013).

Još jedno zanimljivo istraživanje potvrđuje kako ne postoji negativna povezanost između dobi zaposlenika i njegovih performansi, ili povezanih rezultata (Zwick et al., 2013). Autori su također zaključili da posebne mјere ljudskih resursa ciljaju na poboljšanje performansi starijih

zaposlenika i simultano pomažu duže zadržati starije zaposlenike. Ovo istraživanje sugerira da se stariji zaposlenici obično fokusiraju na održavanje, na povrat od prethodnog ulaganja i na sprečavanje gubitaka. U suprotnom, mlađi zaposlenici primarno teže, između ostalog, ostvarenju zarade, statusu ili sigurnosti zaposlenja.

5.2 Sustav nagrađivanja za zaposlenike starije od 50 godina

Koncept nagrađivanja temelji se na performansama i percepciji. Po definiciji, nagrada se percipira kao poželjan poticaj primatelja i stječe se kao posljedica neke radnje. Kako bi se poticaj percipirao kao pozitivan, ova nagrada mora ispunjavati potrebe primatelja. Kako svaki zaposlenik ima različite potrebe, ne postoje opće poželjne nagrada za sve zaposlenike. Zbog toga, elementi sustava nagrađivanja temeljenog na ponašanju trebaju biti pomno odabrani. Na primjer, ako su osnovne potrebe zaposlenika sigurnost i pouzdana briga o djeci ili briga o starijima, sposobnost tvrtke da osigura takvu brigu se percipira kao vrijedna i privlačna. Za druge zaposlenike briga o djeci i briga o starijima ne mora imati nikakav značaj. Različiti zaposlenici imaju različite intrinzične i ekstrinzične potrebe.

Prema Maslowu, za starije zaposlenike intrinzične potrebe za priznavanjem, samopoštovanjem i samoaktualizacijom su dominantne u odnosu na ekstrinzične potrebe za sigurnošću i fizičkom ugodom. Moglo bi se reći da intrinzične potrebe pretežu u odnosu na ekstrinzične potrebe. Zbog toga, kako bi se osmislio motivirajući sustav nagrađivanja potrebno je u njega uključiti intrinzične i ekstrinzične kompenzacije (McCoy, 2012).

Uz novčane nagrade, zaposlenici današnjice žele i imaju rastuće zahtjevnu različitost nagrada i izbora nagrada. U današnjoj različitosti i globalnoj ekonomiji, jedna mjera ne odgovara svima. Poslodavci smatraju kako zaposlenici očekuju raspon različitih kompenzacija. Neki zaposlenici su čak voljni zamijeniti dio svoje plaće kako bi dobili neke intrinzične kompenzacije. Nadalje, potrebe zaposlenika se mijenjaju kroz vrijeme i zahtijevaju prilagodbu nagrada. Model koji može poslužiti za zadovoljavanje tih trazličitih potreba zaposlenika je '*cafeteria benefits plan*'. Dakle, osim redovite osnovne plaće, stariji zaposlenici bi sami mogu izabrati koje kompenzacije žele primati npr. mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, fleksibilan raspored, više vremena odmora za brigu o djeci ili starijima. Ovdje je važno da zaposlenici imaju mogućnost izbora. Ovaj plan dopušta zaposlenicima da skroje svoje kompenzacije prema svojim potrebama i interesima vodeći računa o svom obiteljskom statusu i privatnom životu. Dakle, kompenzacije '*cafeteria benefit plana*' povećavaju kvalitetu i različitosti dostupnih nagrada za zaposlenika. Ovaj sustav može privući, motivirati i zadržati zaposlenike. On nudi kvalitetu, raznolikost i izbor (Tropman, 2001).

Zaključak:

Specijalist za ljudske resurse 1: Organizacijska kultura u smislu integracije starijih zaposlenika u radnu snagu zahvaljujući generacijskim razlikama

Specijalist za ljudske resurse 2: Odgovarajući stilovi vodstva za starije zaposlenike sukladno njihovima značajkama.

Savjetnici 1: Odabir odgovarajuće motivacije zahvaljujući teorijama motivacije i potrebama starijih zaposlenika.

Savjetnici 2: Ključni elementi nagrađivanja za starije zaposlenike temeljeno na njihovoј dobi.

Literatura

Adams, S. J. (1963): Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 63, pp. 522-436.

Armstrong, M. (2006): A Handbook of Human Resource Management, 10thed., Kogan page, London, Philadelphia.

Bellou, V. (2008): Identifying organisational culture and subcultures within Greek public hospitals. Journal of Health Organisation and Management, vol. 22, no. 5, pp. 496-509.

Bellou, V. (2010): Organisational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. Career Development International, vol. 15, No. 1, pp. 4-19.

Bird, A. (2014): Performance management of Older Workers. Cox&Palmer, available at <https://www.coxandpalmerlaw.com/en/home/publications/performance-management-of-older-workers.aspx>.

Blake, R.R., Mouton, J.S. (1961): Group dynamics - Key to decision making, Houston: Gulf Publishing Co., available on https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm (10. 01. 2018.).

BPR Glossary of Terms available at <https://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm> (18.01.2018.).

Cacciattolo, K. (2014): Understanding organisational cultures. European Scientific Journal, special edition, vol. 2., pp. 1-7.

Daft, R. L., Marcic, D. (2001): Understanding Management, Thompson Learning.

Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998): Working Knowledge: How Organisations Manage

- What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DuBrin A. J. (2001): Leadership: Research findings, practice and skills, 3rded., Boston, MA, Houghton Mifflin.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2004): Primal Leadership, HBS Press, available on <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (11. 01. 2018).
- Herzberg, F., Mausner, B., B. Synderman, B. (1967): The Motivation to Work, Wiley, New York.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M. and Nazroo, J. (2003): Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. Ageing & Society, Vol. 23, pp. 761-78.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. and Colella, A. (2011): Organisational Behaviour, International Student Version, 3th ed., John Wiley & Sons, Inc, Asia.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004): Leadership, Culture, and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications.
- Kanfer, R. and Ackerman, P.L. (2004): Aging, adult development and work motivation. Academy of Management Review, vol. 29, no. 3, pp. 440-58.
- Khatib, T. M. (1996): Organisational culture, subcultures, and organisational commitment. Retrospective Thesis and Dissertations. 11540. Iowa State University Digital Repository available at <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12539&context=rtd> (17.01.2018.)
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Dikkers, J. (2008): Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. Journal of Managerial Psychology, vol. 23, no.4, pp. 364-394.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, 10th ed., McGraw-Hill Irwin, New York, pp. 462.
- Leviatan, U. (1992): Determinants of work motivation and work satisfaction among kibbutz aged workers. Canadian Journal of Community Mental Health, vol. 11, pp. 49-64.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, pp. 271-301. available on <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (12.01.2018).
- Likert, R. L. (1967): The Human Organisations, McGraw-Hill Book Company, New York, taken from <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (10. 01. 2018.)
- Locke, E. A., Latham, G.P. (1984): Goal Setting: A Motivational Technique That Works!, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lord, R.L. (2002): Traditional motivation theories and older engineers. Engineering Management Journal, vol. 14, no. 3, pp. 3-7.

- Lord, R.L. (2004): Empirical evaluation of classical behavioural theories with respect to the motivation of older knowledge workers, dissertation, University of Alabama, Tuscaloosa, AL.
- Maslow, A. H. (1965): Eupsychian Management, Irwin (Richard D.) Inc., U.S. and Maslow, A.H. (1970): Motivation and Personality, Harper&Row, New York.
- McCoy, T.J. (2012). Compensation and Motivation, Maximizing Employee Performance with Behaviour-Based Incentive Plans, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- McGregor, D. (1996), Leadership and Motivation, MIT Press, Cambridge, MA.
- Moss, M. and Martins, N. (2014): Generation Sub-cultures: Generation Y a Sub-culture? Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No. 21, pp. 147-160.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2008): The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 2, pp. 392-423.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2010): The relationship of age with job attitudes: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, vol. 63, no. 3, pp. 677-718.
- Northouse, P. G. (2007): Leadership: Theory and Practice, 4th ed., Thousand Oaks, CA, Sage Publications. See also in Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, 10th ed., McGraw-Hill Irwin, New York, pp. 462.
- O'Donnell, O. and Boyle, R. (2008): Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration, Dublin available at https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf (16.01.2018.).
- Odumeru, J. A., Ifeanyi, G. O. (2013): Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, 2(3), pp. 355-361.
- Omolayo, B. (2007): Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organisations: A Case Study of Four Organisations in Lagos State, Nigeria, *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), pp. 30-37. See also in Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R., (2014): Leadership styles, *Advances in Management*, Vol. 7(2), pp. 57-62.
- Pejrova, I. (2014): Changing the perception of younger workers towards older workers: workers under the age 50 imagine themselves as older ones. *Working with older people*, vol. 18, no. 3, pp. 152-160.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2007): Management, 9th ed., Prentice- Hall, London.
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (2000): The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 21, pp. 525-546.
- Schermerhorn J.R. (2008): Management 9thed., John Wiley&Sons, New York.

- Schermerhorn, J.R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G. (2012): Organisational Behaviour 12th ed., John Wiley&Sons, New York., pp. 292.
- Seethalekshmi M.P. (2014): A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala, Research & Post-Graduate Department of Commerce, Kuriakose Gregorios College, Pampady, Kottayam, available on <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/79201?mode=full> (12.01.2018).
- Shirilla, B. J. (2015): Organisational Culture and Generational Differences available at <http://sites.psu.edu/leadership/2015/04/23/organisational-culture-and-generational-differences/> (17.01.2018.)
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2011): Principles of Organisational Behaviour, 13th ed., South_Western Cengage Learning, China.
- Stanov-Robnagel, C. (2012): Ageing and work motivation: a task-level perspective. Journal of Managerial Psychology, vol. 27, no. 5, pp.459-478.
- Topolšek, D. and Orthaber, S. (2011): Understanding the importance of internal integration and its implications for intercultural business communication. Research in logistics & productions, Vol. 1, No. 3, pp. 187-201.
- Tropman, J. E. (2001). The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System, Jossey-Bass.
- Tulgan, B. (1996): Managing Generation X: How to Bring out the Best in Young Talent, Capstone Publishing, Oxford.
- Übius, Ü. and Alas, R. (2009): Organisational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. Commerce of engineering decisions, No. 1 (61), pp. 90-99.
- Vasconcelos, A. F. (2015): Older workers: some critical societal and organisational challenges. Journal of management Development, vol. 34, no. 3, pp. 352-372.
- Vroom, V.H. (1964): Work and Motivation, Wiley, New York.
- Warr, P. (2001): Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. International Review of Industrial and Organisational Psychology, vol. 16, pp. 1-36.
- Yu, H-C; Miller, P. (2005): Leadership style The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural context. Leadership & Organisation Development Journal, vol. 26, no. 1, p. 35 50.
- Yukl, G. (2006): Leadership in Organisations, 6th ed., Prentice Hall, New York.
- Zwick, T., Göbel, C. and Fries, J. (2013): Age- Differentiated Work Systems Enhance Productivity and Retention of Old Employees in Christopher Marc Schlick, Ekkehart Frieling, Jürgen Wegge Age-Differentiated Work Systems, Springer, Heidelberg, 25-44. available at www.springer.com/cda/content/.../9783642350566-c2.pdf?

MODUL

Upravljanje znanjem i informacijama

5

Program obuke: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Vodič za trenere	Radna biježnica
5. Upravljanje znanjem i informacijama	120 min	str. 48	str. 79

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, od polaznika se očekuje da će moći:

Glavni cilj: Primijeniti odgovarajuće metode za osiguravanje znanja i pružanje informacija uz upotrebu tehnologije koja uvažava značajke ciljnih skupina.

Specifični cilj:

- Razumjeti tehnikе upravljanja znanjem kako bi se locirale, stekle, zadržale, koristile, kreirale i prenijele informacije unutar tvrtke na prikladan način (sukladno poslovnoj kulturi i kulturi učenja). (TAX 2)
- Pripremiti zaposlenike 50+ / nezaposlene 50+ za neovisno i učinkovito stjecanje, upravljanje i dijeljenje informacija, naročito za procese na poslu i za vrijeme traženja posla. (TAX 3)
- Objasniti korisne i ometajuće kriterije proaktivnog upravljanja znanjem i prijenosom informacija. (TAX 2)
- Vrednovati kriterije dobrog upravljanja znanjem u organizaciji prilagođenoj dobi (TAX 3)
- Primijeniti različite alate u korist učinkovitog upravljanja znanjem i prijenosa informacija u praksi. (TAX 3)
- Pokazati starijim ljudima kako će na koristan način prenijeti informacije za profesionalne radnje i učenje drugih. (TAX 4)

Sadržaj učenja**Osnovno**

- **Upravljanje znanjem**
- Strategije, metode i procesi za osiguravanje znanja zaposlenika u dobi iznad 50 godina: matrice kompetencija, analiza mreže, organizacija mapa znanja.

- Strategije i metode načina upravljanja i cirkuliranja znanja unutar i izvan poduzeća.
- **Upravljanje informacijama**
- Upravljanje informacijama u organizacijama, uzimajući u obzir poslovnu kulturu i kulturu učenja u upravljanju informacijama
- Ljudi u dobi iznad 50 godina i njihovo korištenje tehnologije
- IT didaktika za starije ljudе: pružanje informacija za održivo osiguravanje znanja
- Kognitivno preopterećenje

Za
po
sle
ni**Zaposlenici u dobi iznad 50 godina**

- Osiguravanje znanja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina
- Međugeneracijsko_mentoriranje
- Promjene posla i/ili zanimanja i njihov utjecaj na zaposlenike u dobi iznad 50 godina

U
pri
jel
az**Zaposlenici u prijelazu prema umirovljenju**

- Osiguravanje znanja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina u prijelazu prema umirovljenju i nakon umirovljenja
- Međugeneracijsko mentoriranje

Ne
za
po
sle
ni**Tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina**

- Nastavak obrazovanja za nezaposlene na temu ICT vještina
- Promjene posla i/ili zanimanja i njihov utjecaj na tražitelje zaposlenja u dobi iznad 50 godina

Čestice učenja (samostalno *online* učenje)

- Čestica učenja 12 Strategije za upravljanje informacijama 50+
- Čestica učenja 13 Procjena znanja za tražitelje zaposlenja 50+
- Čestica učenja 14 Studija slučaja 5 Optimalno upravljanje znanjem 50+

Sadržaj

1. Uvod: Važnost znanja u organizaciji	103
2. Lociranje znanja unutar organizacije	105
3. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja u organizaciji	107
4. Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održivo očuvanje znanja	111
4.1 Korištenje tehnologije od strane ljudi u dobi iznad 50 godina	112
5. Kako osigurati često korištenje znanja u organizacijama	113
6. Očuvanje znanja u organizaciji.....	114
6.1 Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje?	115
6.2 Na koji način organizirati funkcionalnu zajednicu alumni?	116
7. Čestica učenja 12 Strategije za upravljanje informacijama 50+	116
8. Čestica učenja 13 Procjena znanja za tražitelje zaposlenja 50+.....	119
Zaključak.....	120
Literatura.....	121

1. Uvod: Važnost znanja u organizaciji

Znanje je trenutno važna determinanta promjena koje se događaju na tržištu rada. Ono ne utječe samo na razvoj određenog sektora, nego na cijelokupno gospodarstvo i posljedično i na cijelo društvo. Stoga se naglasak stavlja na stjecanje znanja i povrh svega na njegovo obnavljanje kroz sudjelovanje u kontinuiranom obrazovanju organizacije ili kroz prikladno upravljanje. Znanje je, osim vještina i kompetencija, značajno za profesiju pojedinca, kao i njegove vrijednosti u smislu potencijalnog zaposlenika. To je postalo posebno važno u društvu znanja – gospodarstvu temeljenom na znanju. Potražnja za visoko kvalificiranim zaposlenicima s određenom razinom znanja sistematično raste. Ova se potražnja posebice koncentriira na zaposlenike koji su voljni unaprijediti svoje kvalifikacije, voljni su na ekonomsku mobilnost i fleksibilni su za promjene. Kako bi se ovo pojednostavilo, upravljanje znanjem može biti shvaćeno kao proces, kojem je svrha stjecanje znanja i kreiranje znanja, neovisno je li unutar ili izvan organizacije. Iz perspektive organizacije, nužna je diseminacija, prijenos znanja i korištenje specifičnih aktivnosti unutar organizacije. Upravljanje znanjem je povezano s učenjem u organizaciji, transformacijom znanja pojedinca u kolektivno znanje i primjenom na pojedine zaposlenike kako bi se povećala konkurentnost organizacije (Zajac, 2014).

Mora se naglasiti kako je "konkurentska prednost tvrtki izgrađena na temeljima znanja zaposlenika. Tvrta s ekstenzivnim znanjem, vještinama i kompetencijama pobijeđuje konkurenčiju. Iako postoji stalna rasprava među teoretičarima oko toga je li znanje vlasništvo organizacije ili zaposlenika, uistinu ga posjeduje zaposlenik. Budući da je to struka i svakodnevica zaposlenika, o njemu ovisi hoće li je podijeliti s drugim zaposlenicima ili ne. Uz to, on odlučuje hoće li prepustiti svoje kompetencije i vještine svojim suradnicima." (Klaus & Nowak, 2013, p. 873). Ipak, je li zaposlenik voljan podijeliti znanje među kolegama, uvelike ovisi je li motiviran na to na odgovarajući način i potican da to učini. Osim toga, volja za dijeljenjem znanja ovisi o organizacijskoj kulturi, radnoj atmosferi, primjenjenoj strategiji za upravljanje znanjem i postojanjem prilika unutar tvrtke.

Može se zaključiti kako djelovanje menadžera i specijalista ljudskih resursa značajno utječe na proces prijenosa znanja među zaposlenicima. Razvoj i primjena odgovarajućih tehnologija omogućavaju procese osnovnog upravljanja znanjem, primjerice stjecanje, predaju, prijenos i traženje organizacijskog znanja. Ovo naglašava važnost strategije upravljanja znanjem, prema kojoj se potencijal svakog člana organizacije može razvijati.

Kako bi se bolje razumio proces upravljanja znanjem, treba poznavati tipove znanja u organizaciji. U literaturi postoji podjela na četiri glavne kategorije (OECD, 2000):

- Znati što – odnosi se na uobičajeno formalizirano i kodirano znanje;
- Znati zašto – odnosi se na prava koje se pojavljuju u prirodi, organizacijama, ljudskom umu ili u društvu;
- Znati kako – odnosi se na vještine pri izvođenju zadatka i aktivnosti. Ove vještine se uglavnom odnose na kompetencije zaposlenika;
- Znati tko – ističe tko je stručnjak u određenom području znanja, raspon znanja stručnjaka i kompetencije za prijenos znanja subjektima koji ga trebaju.

Kako bi se planiralo i primijenilo upravljanje znanjem, korisno je napraviti razliku između eksplicitnog znanja i tacitnog znanja (Kowalczyk, Nogalski, 2007):

- Eksplicitno znanje, nazvano također formalno znanje, je vrsta formaliziranog i kodiranog znanja. Ova vrsta znanja uključuje dokumente, baze podataka ili informacije s ciljem unapređenja funkcije menadžmenta tvrtke. Izvor je za nove ideje i inovacije tvrtke. Ova vrsta znanja može se generirati, skupljati, klasificirati, spremati kroz baze podataka, elektroničkih nosača ili korištenjem određene tehnologije.
- Tacitno znanje, poznato i kao intuitivno znanje, jest znanje pojedinca. Takvo individualno znanje se stječe i ojačava osobnim iskustvima i različito je od osobe do osobe. Primjena takvog znanja unutar organizacije ovisi o volji pojedinog zaposlenika i pristupu upravljanju znanjem. Učinkovit "menadžment" ovog tipa znanja je moguć kada se znanje dijeli. Zaposlenici dijele znanje kada su ohrabreni na to. Tada zaposlenici mogu učiti jedni od drugih. Ovo je moguće samo kada se koristi osobni pristup.

Kao dio nastavka na menadžment, treba istaknuti da su vrlo važne radnje lociranja, stjecanja i primjene specifičnih znanja zaposlenika u dobi iznad 50 godina. Zaposlenici 50+ su kompetentni pojedinci jer su iskustvo stekli kroz profesionalni i privatni život. Imaju značajno eksplicitno i tacitno znanje. Eksplicitno znanje opisuje poznavanje funkciranja tvrtke i organizacijske strukture. Tacitno znanje pokriva kompetencije, intuiciju i sposobnosti rješavanja problema, koji dopuštaju učinkovite radne rezultate, čak i u složenim situacijama. Budući da je tacitno znanje individualno, od ogromne je vrijednosti za tvrtku. Međutim, kako neki zaposlenici nisu svjesni svojih kompetencija, ovo također može biti skriveno znanje. Ono jedino može biti korisno ako je kodificirano i podijeljeno s drugim zaposlenicima. Preduvjet za dijeljenje znanja jest da se zaposlenik slaže da podijeli i koristi znanje u skladu sa ciljevima organizacije. Uzimajući u obzir zaposlenike u dobi iznad 50 godina, ovo je od posebnog značaja, jer oni u bliskoj budućnosti mogu otići u mirovinu. Prema tome, zadatak je tvrtke da se pravilno pobrine za očuvanje znanja. U suprotnom, ono može biti bespovratno izgubljeno. Ovo je posebno vezano za tacitno znanje, jer sami zaposlenici možda nisu niti svjesni da ga posjeduju, jer ono može biti prirodno, intuitivno ili čak uobičajeno, a sve to

otežava njegovo otkrivanje. Stoga, osobe koje su u poduzeću odgovorne za oblikovanje organizacijske kulture i strategije, imaju važnu ulogu, jer je upravljanje znanjem iznimno važno u njihovom oblikovanju. Vrlo važna kompetencija je identificiranje i lociranje znanja, jednog ili nekolicine radnika, kao i prepoznavanje vlastitih potencijala i mogućnosti, a naknadno poticanje da zaposlenici podijele znanje s drugima, čime individualno znanje postaje pristupačno za cijelu organizaciju. Nadalje, mora se reći kako u cilju očuvanja znanja zaposlenika trebaju biti redoviti, ciklični i stalni. Procesi upravljanja znanjem uključuju: lociranje unutarnjih izvora znanja, razvoj znanja i prijenos, kao i očuvanje znanja (Jędrych, 2016).

2. Lociranje znanja unutar organizacije

Iz menadžerske pozicije, ključno je identificirati znanje zaposlenika unutar tvrtke. Ciljevi identifikacije znanja su (Jędrych, 2016; Zhuge 2006, str. 571-592):

- lociranje znanja i područja *know-how-a* koje posjeduju različite skupine zaposlenika uključujući i zaposlenike u dobi iznad 50 godina;
- određivanje važnih i postojećih izvora znanja, koja organizacija treba sačuvati;
- identificiranje „rupa“ u znanju s obzirom na potrebe organizacije, za koje treba odrediti određene korake kako bi se navedene manjkavosti popunile;
- identificiranje učinkovitih načina prijenosa znanja u organizaciji.

Kako bi se identificirali unutarnji izvori koji obuhvaćaju znanje zaposlenika u dobi iznad 50 godina, mogu se koristiti sljedeći alati (vidi i Jędrych, 2016):

- analiza individualnih vještina zaposlenika. Takve analize mogu se napraviti za vrijeme periodičnih procjena zaposlenika. U domeni procjena, zaposlenici se promatraju za vrijeme obavljanja svojih dužnosti, posebno složenih situacija koje zahtijevaju brzo odlučivanje. U individualnim sesijama, zaposlenike se upućuje u njihove potencijale. Ovo se također može izvesti i na individualnim treninzima. Uz to, zaposlenici se potiču na samoanalizu i na primjenu odgovarajućih strategija u konkretnim situacijama.
- popis internih stručnjaka. Ovaj popis pokazuje gdje je specijalističko znanje locirano. Može biti napravljeno na temelju prethodne analize individualnih vještina zaposlenika. Ove analize se temelje na raspravama menadžera, izravnih nadređenih i samih zaposlenika. Izravna pitanja mogu biti primjerice: "komu biste se obratili za savjet u slučaju određenog problema?"

- mapiranje znanja. Ova mapiranja omogućavaju lociranje specifičnih vještina i znanja zaposlenika;
- mape izvora informacija. One opisuju lokacije i metode, gdje i kako pohraniti izvore znanja. Na primjer, u centralnu bazu podataka, uz pomoć elektroničkih medija, na dijeljenim diskovima, na papiru ili u memoriji zaposlenika. U ovom kontekstu, ključnu ulogu imaju umirovljeni zaposlenici koje bi se i dalje trebalo smatrati vrijednim izvorima znanja unatoč tomu što su napustili tvrtku;
- matrice znanja. Intelektualna imovina može biti organizirana u obliku dvodimenzionalnih matrica. Znanje je podijeljeno u različite kategorije (unutarnje znanje, vanjsko znanje, eksplicitno, prešutno, novo, staro, itd.).

Cilj prethodno navedenih alata i metoda predstavlja nekoliko mogućnosti identificiranja i lociranja znanja zaposlenika, a u svrhu lociranja dostupnih izvora znanja moguće je koristiti sljedeće alate (Jędrych, 2016; Paliszewicz, 2007; Wexler 2001, str. 249-263):

- matrice kompetencija. Za upravljanje organizacijskim znanjem bitno je utvrditi neophodne tipove znanja i stručnjake. Njih treba podržati u promjenama, jer igraju važnu ulogu u ključnim procesima. Matrice kompetencija dopuštaju isticanje određenih izvora znanja, procedura, metoda i odgovornosti;
- prethodno iskustvo zaposlenika i timova. Ovo iskustvo je stečeno kroz postupak uvođenja promjena u organizaciju, a posebno dolazi do izražaja u radu na projektima. Pomaže odrediti učinkovit način postupanja sa znanjem i dopušta učenje iz vlastitih pogrešaka. Ovo je jedna od učinkovitih metoda koja karakterizira učeću organizaciju;
- mrežna analiza. Analiza dopušta nadzor prijenosa znanja preko različitih organizacijskih razina, što se može smatrati polazišnom točkom za uvođenje promjena. Obnavljanje i mapiranje znanja ima spoznajnu vrijednost za menadžere, koji žele osigurati suradnju zaposlenika. Mrežna analiza dopušta identifikaciju neformalnih skupina zaposlenika koji surađuju u okviru znanstvenog područja. Skupine koje usko surađuju stvaraju takozvane mreže znanja. Oblik mreže znanja može promicati ili ometati procese prijenosa znanja.
- organizacijske mape znanja. To su grafičke ilustracije međusobnih odnosa između intelektualne imovine, izvora znanja, njihovih struktura i primjena unutar tvrtke. Podupiru raspored novih resursa i kombinaciju zadataka s intelektualnom imovinom te ističu ključne izvore znanja, npr. među pojedinim dobним skupinama. Ove mape analiziraju potražnju za određenim izvorima znanja i pronalaze takozvane praznine u znanju.

Sve prethodno predstavljene metode trebaju se primijeniti na sve zaposlenike, bez

izostavljanja bilo koje dobne skupine poput zaposlenika u dobi iznad 50 godina i umirovljenih zaposlenika.

3. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja u organizaciji

3.1 Stjecanje znanja

Stjecanje znanja i njegov razvoj od strane pojedinaca je moguć kroz brojne formalne i neformalne metode (Klaus, Nowak, 2013, str. 875). Formalne metode uključuju između ostalog: treninge, radionice, kratke upute ili e-učenje, dok neformalne metode uključuju:

- učenje kroz iskustvo (kao provedba zadataka ili projekata);
- rasprave ili razmjenu mišljenja, tematske portale (gledanje, analiziranje, dijeljenje stajališta s ostalim korisnicima);
- čitanje;
- mentoriranje (razvijanje odnosa učitelj – učenik u kojem iskusniji zaposlenik s više znanja podržava razvoj kompetencija manje iskusnog zaposlenika);
- trening (vođenje i pomoć u razvoju individualnih vještina, kompetencija i stjecanja novih znanja).

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina mogu imati koristi od prethodno navedenih metoda. Ove formalne i neformalne metode pokazuju nove izvore znanja. Međutim, zaposlenici u dobi iznad 50 godina već imaju zavidno iskustvo, kao i organizacijsko i praktično znanje.

3.2 Stvaranje znanja

Samostalnim stjecanjem novih znanja, zaposlenici u dobi iznad 50 godina mogu igrati značajnu ulogu u procesu kreiranja cijelokupnog znanja organizacije. U ovom smislu, oni mogu preuzeti važne funkcije poput *in-house* konzultanta, stručnjaka, *benchmark* istraživača:

Tablica broj 1. Uloga zaposlenika 50+ u procesima stvaranja znanja:

Proces	Uloge 50+	Definicija
Stvaranje znanja	<i>In-house</i> konzultant	<p>U složenoj i promjenjivoj okolini, organizacije se obično moraju suočavati s nepredvidivim i netipičnim situacijama. U ovim situacijama, uloga savjetnika je najvjerojatnije bezvrijedna. Zaposlenici sa širokim spektrom znanja i iskustva mogu imati ulogu <i>in-house</i> konzultanta. Oni mogu savjetovati druge zaposlenike u složenim situacijama. Ova opcija ima mnoge organizacijske, ekonomске i psihološke prednosti. Na primjer, nije potrebna nikakva vanjska usluga, a one su obično skupe i sa sobom nose opasnost od iznošenja strateških informacija van poduzeća.</p>
	Stručnjak/profesionalac	<p>U organizacijama koje dobro funkcioniraju, stručna znanja i iskustvo su nezamjenjivi. Ljudi u dobi iznad 50 godina mogu aktivno sudjelovati u stvaranju znanja, npr. razvojem novih procedura, unapređenjem rješenja.</p> <p>U takvim situacijama, neophodno je zadovoljiti barem dva uvjeta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - određivanje područja, u kojem će se osoba u dobi iznad 50 godina specijalizirati i postati stručnjak. - kreiranje organizacijskih promjena s ciljem razvoja mreže među pojedinim radnim stanicama, naglašavajući međusobne multifunkcijske odnose.
	<i>Benchmark</i> istraživač	<p>Učinkovito učenje obično i uvelike ovisi o pronalasku odgovarajućih <i>benchmark</i> vještina poput analize, prilagodbe i unapređenja organizacijskih uvjeta.</p> <p>Provjeda ovih zadataka zahtijeva znatno znanje i profesionalno iskustvo, kao i dobro poznavanje posla. Ovo je osobito slučaj kod takozvanog konkurentskog <i>benchmarking-a</i>. Članovi skupine 50+ su zbog toga najbolji kandidati za <i>benchmark</i> kreatore/istraživače. Prije svega, uloga zaposlenika 50+ u <i>benchmarking-u</i> je sljedeća:</p> <ul style="list-style-type: none"> - potražiti prikladne <i>benchmark</i> organizacije, unutar ili izvan poslovnog područja;

		<ul style="list-style-type: none">- identificirati i dijagnosticirati konkretnе <i>benchmark</i>-e u smislu učinkovitosti i korisnosti uzimajući u obzir različite uvjete,- prenijeti i prilagoditi <i>benchmark</i>-e posebnostima i uvjetima vlastite organizacije;- poboljšati i razviti stečeni <i>benchmark</i>,- uvesti, testirati i cirkulirati najbolja rješenja u organizaciji,- zadržati osjetljivost. Unatoč njihovoj otvorenosti novim idejama i njihovom pozamašnom iskustvu, mogu imati poteškoće s provedbom prethodno spomenutih zadataka.
--	--	--

Izvor: J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych, str.16 [Izvješće o mogućnostima korištenja modernih menadžerskih metoda, uključujući upravljanje znanjem, u području aktivacije starijih]

3.3 Razvoj znanja

Još jedan vrlo važan proces kod upravljanja znanjem, osim kreiranja znanja, jest proces razvoja znanja. Jedna od metoda za razvoj znanja je zajedničko učenje. Kako je prethodno objašnjeno, znanje se razvija individualno. U svakom slučaju, kada se kombinira sa znanjem drugih zaposlenika, formira kolektivne kompetencije organizacije. "Skupina ljudi u suradnji, kroz vrijeme razvija značajke grupnog ponašanja, što se reflektira kroz timski rad. S druge strane, kolektivno znanje stimulira razvoj individualnog znanja, npr. *feedback*" (Jędrych, 2016).

Može se zaključiti da svaki zaposlenik sudjeluje u procesima dijeljenja znanja, a primjer toga je organizacijsko učenje. Ovo učenje je korisno za pojedine zaposlenike te izgrađuje profesionalni i osobni potencijal. Zbog toga menadžer ljudskih resursa treba razviti svijest među vlastitim zaposlenicima da je suradnja korisna i ohrabrujuća. Ovo također uključuje međugeneracijsku suradnju.

3.4 Prijenos i širenje znanja

Ostali važni procesi upravljanja znanjem su prijenos i širenje znanja. Svrha prijenosa znanja je isporučiti ga na mjestima unutar organizacije gdje ga se potražuje, gdje je najtraženije. Ne

radi se samo o davanju pristupa svom znanju, svim zaposlenicima, nego i o odabiru odgovarajućeg znanja za određene zaposlenike. Ovo onemogućava pretrpanost informacijama ili čak kaos, a jamči učinkovito funkcioniranje organizacije (Jędrych, 2016). Za prikidan odabir znanja, menadžeri i specijalisti ljudskih resursa trebaju promatrati zahtjeve zaposlenika za specifičnim znanjem te trebaju omogućavati prijenos i razvoj znanja. Ovo primjerice može sadržavati:

- stručne skupine koje sazivaju menadžeri ili specijalisti ljudskih resursa te razmjenjuju mišljenja i znanja vezana za predmetnu problematiku, što je obično važno za razvoj organizacije;
- debate u Oxford stilu, čija je svrha postavljanje specifičnih teza i prijedloga za organizacijske promjene;
- tematske konferencije koje teže poticanju internog kadra na dijeljenje znanja vezanog za posao, opisivanje rješenja studija slučaja koji pokrivaju posebno složene profesionalne situacije;
- neformalne sastanke koji omogućuju zaposlenicima dijeljenja svog znanja, mišljenja, itd.

Zaposlenici 50+ mogu raditi kao mentori što je posebna uloga u prijenosu i procesu širenja znanja (Tablica 2).

Tablica 2. Uloge zaposlenika 50+ u procesima širenja znanja:

Proces	Uloga 50+	Definicija
Širenje znanja	Mentor / (<i>In-house</i> učitelj)	<p>Diseminacija znanja unutar organizacije zahtijeva uključivanje zaposlenika, a karakteriziraju je specifični zadatci. Oni pokrivaju prijenos stečenog znanja na sveobuhvatan i privlačan način. Zadataci se odnose na znanje što, znanje kako i, s obzirom na izvore znanja, vještutu (re)formulaciju razumnih uputa i komentara.</p> <p>Mentor ima šиру ulogu, jer on prenosi znanje i unapređuje odabrane vještine učenika. Uz to, on razvija posebne stavove i samopouzdanje kod učenika. Uloga mentora, isto kao i učitelja, odgovara osobinama ljudi u dobi iznad 50 godina. Te osobine su znatno profesionalno i životno iskustvo, strpljenje, smirenost, orijentiranost na suradnju i volja za dijeljenjem znanja. Neovisno o osobinama, uloga mentora uvijek zahtijeva značajnu pripremu, koja obuhvaća razvoj osjetljivosti na važnost funkcije mentora, ,</p>

		kao i znanje o tome kako učiti i kreirati učinkovit proces učenja. U svrhu stimuliranja mentoriranja, moguće je organizirati obuku. U tom se smislu demonstriraju prikladni odnosi na relaciji mentor-mentorirani te se prikazuje korištenje tehnika i alata za razvoj mentoriranih osoba. Mentorstvo predstavlja sistematičan i dugoročan pristup, koji ukazuje na to da se buduće potencijalne mentore također treba uzeti u obzir i pripremiti ih za nove funkcije. Dugoročna priprema je korisna jer se bolje mogu razviti specifične značajke, stavovi i didaktičke kompetencije.
Distributer (Prijenosnik)	Zadatak onoga koji širi znanje jeste skupljanje i sistematiziranje znanja organizacije kako bi ih drugi zaposlenici mogli kasnije koristiti. Zaposlenici 50+ su u mogućnosti procijeniti koji elementi su od vitalnog značaja za organizaciju i kako te elemente učiniti dostupnim za druge zaposlenike.	

Izvor: J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych, str.16-17.

4. Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održivo očuvanje znanja

Zaposlenici mogu imati pristup internoj komunikaciji, takozvanom intranetu, putem kojeg mogu tražiti i koristiti *online* informacije. Tvrte mogu također koristiti posebne programe za upravljanje i spremanje znanja koji su namijenjeni pojedinačnim područjima, primjerice ekspert sustava. To je inteligentni računalni program koji izvodi nacrte zaključaka i rješava složene probleme, koji bi zahtijevali iznimnu specijalističku ekspertizu (Smok, 1994). Ekspert sustav funkcioniра na sljedeći način: na pitanja korisnika odgovara snimljeno ekspertno znanje iz sustava (Baborski, 1991). Temeljem ovoga, sustav stimulira radnje za rješavanje problema, za koje je neophodna ljudska inteligencija (Baborski, 1991).

Postoje tri tipa ekspert sustava:

- savjetodavni sustavi. Donose savjete primjenom metoda za rješavanje problema.
- Sustavi donošenja odluka bez ljudske kontrole. Neovisne radnje su obično nemoguće bez ljudskog sudjelovanja. U svakom slučaju, ovaj sustav je autoritet sam za sebe i donosi svoje odluke;
- Sustav kritiziranja. Zadatak sustava jest procijeniti rješenje problema. Korisnici u

sustav unose zadani problem i rješenje, nakon čega sustav analizira rješenje i iznosi mišljenje.

Nove tehnologije postaju uobičajene u modernim tvrtkama. Zaposlenici koji žele biti informirani moraju učiti primjenjivati nove svakodnevne zadatke. Uz to, nove tehnologije podupiru procese upravljanja znanjem i informacijama. Zbog toga je važno da zaposlenici svih dobi imaju sposobnost i volju koristiti nove tehnologije.

4.1 Korištenje tehnologije od strane zaposlenika 50+

Za mlade zaposlenike su nove tehnologije prirodne, ali ne i za skupinu zaposlenika 50+: Postoje oni koji ne razumiju nove tehnologije ali ni njihovu važnost i korisnost. Ove skupine zaposlenika 50+ ne smatraju nove tehnologije podupirućim radnim alatom, nego često prije kao vrstu smetnje. Ako u obzir uzmemos da su nove tehnologije za njih strane i mogu prouzročiti neku vrstu "straha od nepoznatog", ovaj stav može biti transparentan. Kako bi ohrabrili zaposlenike u dobi 50+ na korištenje novih tehnologija, prije svega im je potrebno prezentirati njihovu korisnost. Ovo znači, zaposlenicima u dobi iznad 50 godina, prezentirati na koji će im način nove tehnologije pomoći u obavljanju njihovih svakodnevnih dužnosti, kako će im olakšati rad i poboljšati njihove radne rezultate. Ako se zaposlenici 50+ uvjere u korisnost novih tehnologija to može biti glavni motivator za njihovo prihvaćanje.

Sljedeći korak bi bio podučavanje 50+ kako se koriste nove tehnologije. U ovu svrhu, može se uspostaviti mehanizam koji podržava stjecanje novih vještina i nadomještanje nedostataka. Mehanizmi mogu biti osposobljavanja, radionice, individualan rad sa zaposlenikom ili međugeneracijsko mentoriranje- što predstavlja međusobno učenja između mlađih i starijih zaposlenika. Mlađe kolege poučavaju starije o upotrebi novih tehnologija, dok starije kolege mlađe upoznaju s iskustvima i stručnim vještinama, što može biti motivirajuće za zaposlenika. Na ovaj način je moguće utvrditi posebne nagrade za zaposlenike 50+ za korištenje novih tehnologija. Jasno, vještine korištenja novih tehnologija trebaju unaprijed biti određene, tijekom periodičnih procjena. Uz to, nagrade povezane s novim tehnologijama mogu se dodjeljivati za aktivnosti na web stranici tvrtke, portalu ili digitalnim platformama.

Osim spomenutog načina motiviranja, zaposlenike 50+ je potrebno osvijestiti, tj. ohrabriti da budu otvoreni prihvaćati promjene te im pokazati primjere i strpljivo ih uvesti u nova rješenja.

5. Kako osigurati često korištenje znanja u organizacijama

Još jedan bitan aspekt u raspravi o upravljanju znanjem i informacijama jest osiguravanje čestog korištenja znanja unutar organizacije. U tu svrhu, važno je da su prikupljene informacije i znanje pristupačne i korisne za sve zaposlenike. Ovo je osnova za učinkovite radne rezultate, s obzirom da znanje predstavlja vrijedan resurs organizacije, ključna informacija treba biti pristupačna samo zaposlenicima unutar poduzeća, primjerice preko intraneta, internih izvješća ili internih foruma tvrtke. Drugi interni kanali za pružanje znanja i informacija su obuke i opće ili individualizirane skupne radionice.

Još jedan način diseminacije znanja mogu biti organizacijske grupe za raspravu, tematske konferencije, grupni radovi, Oxford debate, kafići za raspravu i sažetci izvješća takvih susreta koji su dostupni svim zaposlenicima.

Ključna uloga može također biti mentoriranje, treniranje ili poučavanje. Naravno, vrlo je važno poticati zaposlenike na korištenje i dijeljenje znanja tvrtke u cijelosti znanja zaposlenika. Ohrabrvanje (zaposlenika) da dijele znanje može biti uključeno u sustav ocjenjivanja zaposlenika ili u sustav stimulacija zaposlenika. Nadalje je važno da zaposlenici gledaju na proces dijeljenja znanja kao na nešto korisno za njih same i za tvrtku. U suprotnom, poimanje ovakvog procesa kao nevažnog, pokazuje potencijalni gubitak kapitala. U tom smislu, važno je oblikovati odgovarajuće odnose među zaposlenicima i eliminirati prepreke u dijeljenju znanja, što je osnovni zadatak specijalista i menadžera ljudskih resursa.

Jedan od važnijih elemenata upravljanja znanjem je njegovo učinkovito korištenje. Kako bi se osiguralo njegovo učinkovito korištenje, znanje treba prikladno identificirati, locirati i pohraniti.

Kada se radi o upravljanju znanjem, neophodno se mudro postaviti prema potrebama organizacije. Potrebno je naglasiti kako zaposlenici u dobi iznad 50 godina uglavnom razborito razmišljaju. Ponovo, zbog toga im se mogu i trebaju dodijeliti posebne uloge u organizaciji, poput uloge ljudskih rezervorija, sudaca/porotnika i vođe tima (Tablica 3).

Tablica 3. Uloge zaposlenika50+ u procesima upotrebe znanja:

Proces	Uloge 50+	Definicija
Korištenje znanja	Repozitorij	Osmišljeni repozitorij organizacijskog <i>know-how-a</i> zahtjeva aktivno sudjelovanje zaposlenika 50+. Oni trebaju otkriti u kojim se područjima konkretni resursi znanja koriste. Ovo je uloga koja je povezana s distributerom (prijenosnikom). Razlika između njih je da repozitorij ima namjeru aktivno pokazati područja znanja dostupnog za korištenje. Prijenosnik se bavi samo prikupljanjem i sistematizacijom znanja kako bi ga učinio dostupnim internim zahtjevima zaposlenika.
	Sudac / Porotnik	Nije moguće uvijek promatrati učinkovito korištenje dostupnog znanja u organizaciji. Zaposlenici 50+ mogu djelovati kao suci ili porotnici, koji su u mogućnosti procijeniti pravilno korištenje ranijih iskustava i znanja u organizaciji. Druge aktivnosti ove uloge pokrivaju identificiranje područja, gdje zaposlenici ne mogu koristiti znanje i iskustvo na zadovoljavajući način. Kako bi se iskustvo zaposlenika 50+ ispravno koristilo, treba odabratи pravilan pristup.
	Vođa tima	Zaposlenici 50+ također mogu preuzeti ulogu vođe tima. Oni su obično vjerodostojne, uravnotežene i sabrane osobe koje se mogu nositi s dinamikom rada u timu te imaju dobro razvijene vještine pregovaranja i rješavanja konflikata. Još jedna moguća uloga zaposlenika 50+ je uloga stvaratelja. Ovo je osoba koja osmišljava nove ideje, a kao individualac se ne plaši novih razvojnih pravaca.

Izvor: J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych, str.17.

6. Očuvanje znanja u organizaciji

Nakon procesa lociranja, prepoznavanja i osmišljavanja izvora znanja i informacija u tvrtki, važno je osigurati njihovu učinkovitu zaštitu i pravilnu pohranu.

Očuvanje znanja treba uključivati tri osnovna procesa (Jędrych, 2016):

- odabir znanja koje se isplati sačuvati;

- pohranu znanja. Znanje je pohranjeno u arhivu koju mogu činiti ljudi, timovi i računala. Međutim, najvažnija mesta za pohranjivanje znanja jesu i bit će zaposlenici. Kako bi se to ostvarilo, potrebno je pripremiti suksesijski postupak, koji se posebno odnosi na stručnjake u poduzeću, a može se osigurati putem mentoriranja;
- ažuriranje podataka. Svrha ažuriranja podataka je stalno osiguravanje i pristup verificiranim i dopunjениm podatcima unutar tvrtke, što je temelj za donošenje dobrih odluka.

6.1 Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje?

U slučaju informacijskih resursa koje je moguće ispisati i kodirati, procesi su prilično jednostavnii: Mogu se koristiti baze informacija, repozitoriji znanja i informacija, mape informacijskih resursa i bilo koji alati koji podržavaju nove informacijske tehnologije. Ove operacije funkcioniraju na bazi semantičkih mreža, zaključaka, umjetne inteligencije, itd.

U kontekstu osiguravanja znanja i informacija, važno je pripremiti procedure za zaštitu informacija. Ovo uključuje uvod u procedure zaštite povjerljivih informacija i profesionalne tajne, kao i kodiranje povjerljivih dokumenata, itd. Uvod u zaštitne procedure teži prevenciji preljevanja znanja (prijenosu znanja) iz kojeg proizlazi patentiranje i licenciranje.

Znanje je prikupljeno i pohranjeno uglavnom u memoriji zaposlenika, što otežava njegovo osiguravanje i pohranjivanje. Osim toga, to je razlog za primjenu strategije kodiranja i upravljanja znanjem. To može biti npr. popis podataka o internim stručnjacima koji sadržavaju stručne kompetencije i izvore znanja, matrice znanja, organizacijske mape znanja, itd.

Cilj tvrtke treba biti ublažavanje negativnih efekata odlaska zaposlenika, kako bi prevenirali gubitak organizacijske memorije. Zaposlenici se trebaju poticati na razmjenu znanja i međusobno učenje. Organizacijsko učenje također traži poticanje aktivnog promatranja stavova prema radu ili rješenja koje imaju ili donose drugi zaposlenici. Na ovaj način, potencijal zaposlenika se obogaćuje. Može biti korisno ocijeniti dijeljenje znanja i učenje od drugih, primjerice tijekom periodičnih ocjenjivanja zaposlenika. Nagrađivanje dijeljenja znanja će ujedno i motivirati zaposlenike da nastave s tim. Na taj način, očuvanje znanja unutar tvrtke može biti osigurano na dugi rok, čak i nakon odlaska zaposlenika.

Osim prikladne pohrane i prijenosa znanja, organizacija treba osigurati očuvanje svoga znanja kako bi postigla ciljeve prethodno spomenutih procesa. U tu svrhu se mogu primijeniti

detaljni intervjuvi sa zaposlenicima. Situacije u kojima je moguće primijeniti ovakve intervjuve su napuštanja poduzeća ili umirovljenje. Tijekom izlaznih intervjuva od zaposlenika se traži da npr. opišu način obavljanja posla s naglaskom na izvore znanja koje koristi te ljudi s kojima surađuju.

Za zaštitu i očuvanje znanja organizacije, važno je osigurati znanje zaposlenika koji napuštaju poduzeće te iskoristiti znanje bivših zaposlenika koji još uvijek predstavljaju izvor znanja za organizaciju.

6.2 Na koji način organizirati funkciranje alumnija?

Važno održavati dobre odnose s bivšim zaposlenicima. Naravno, uspjeh alumni zajednice ovisi o strategiji brendiranja poslodavca. Način na koji su zaposlenici tretirani i kako su se osjećali u tvrtki je presudan je za njihovo identificiranje s tvrtkom i za njihovu želju za sudjelovanjem u alumniju.

Takozvani alumni klubovi stvaraju pozitivan imidž poslodavca. Oni se mogu stvoriti od bivših zaposlenika koji mogu imati savjetodavnu ulogu u poduzeću. Zbog toga je važno održavati stalni kontakt s bivšim zaposlenicima. Ovo također uključuje pristup internim portalima, online forumima te intranetu za bivše zaposlenike. Druga mogućnost bi bila kreiranje platforme posvećene bivšim ili umirovljenim zaposlenicima. Na ovaj način, oni ostaju dio zajednice tvrtke.

Umirovljeni stručnjaci mogu iskazati svoje mišljenje o ključnim pitanjima tvrtke. Bivših zaposlenici su uključeni u razvoj tvrtke te ih stoga treba nagraditi na odgovarajući način. S nekim bivšim zaposlenicima, tvrtka može potpisati sporazume o suradnji ili ugovore za posebne aktivnosti, kao što su konzultantske ili stručne usluge. Kako bi se povećala predanost i osjećaj pripadnosti tvrtci, tvrtka može organizirati redovite "sastanke povezivanja" za bivše i sadašnje zaposlenike. Dobro rješenje može biti uvođenje takozvanog "sustava čuvar / pokrovitelj / mentor". Zaposlenici koji su u prijelaznom razdoblju prema umirovljenju mogu biti mentori mlađim zaposlenicima. Umirovljeni zaposlenici mogu nastaviti ovu "brigu" i suradnju s mentoriranim. Bivši, već umirovljeni zaposlenici, koji su se naknadno vratili u tvrtku, mogu profitirati od dodatnih naknada, subvencija za zdravstvenu skrb, itd.

7. Čestica učenja 12 Strategije za upravljanje informacijama 50+

Tržište rada u cijeloj Europskoj uniji nastavlja se razvijati prema mobilnosti, fleksibilnosti, stalnom obrazovanju i investiranju u ljudski kapital. Vezano za ove promjene i dinamiku, suvremenog zaposlenika treba karakterizirati sljedeće:

- sposobnost i potreba djelovanja i postupanja u različitim poslovnim situacijama;
- sposobnost prihvaćanja prilika, primjene različitih poslovnih i profesionalnih uloga;
- mobilan i fleksibilan stav, sposobnost organiziranja, poduzetničko razmišljanje i kreativnost u profesionalnim situacijama. Ovi stavovi se uče u modernim strukovnim školama;
- [...] težnja da se postane osoba s kapacitetom stjecanja znanja, sposobnost slobodnog odabira, donošenja kompetentnih odluka i odgovorno postupanje (Wiatrowski 2005, str. 56).

Kako bi se omogućilo stalno obrazovanje, poželjno je osigurati stalne mogućnosti učenja u organizaciji. Napori za povećanje aktivnosti obrazovanja zaposlenika trebaju uključivati:

- stvaranje uvjeta za učenje za ljude u dobi iznad 50 godina, npr. razvoj sustava za vlastito utvrđivanje potreba za profesionalnim i općim kompetencijama, što je besplatno. Može se distribuirati preko interneta, preko centara za planiranje karijera ili tržišta rada. Osoba obavlja analizu svojih vlastitih kompetencija, koje služe za utvrđivanje nedostataka. Ovi nedostatci se mogu nadomjestiti stalnim učenjem, drugim obrazovnim prilagodbama npr. individualizirana obuka s različitim modelima ili profesionalno savjetovanje. Ovo podržava planiranje profesionalne karijere određenih skupina zaposlenika, poput zaposlenika sa zdravstvenim problemima prije umirovljenja. U ovom kontekstu, mogućnost može biti prekvalifikacija ili promjena zanimanja. U takvim slučajevima zaposlenicima treba ponuditi pomoći u otklanjanju potencijalnih prepreka i ponuditi preventivnu podršku, npr. načela i metode učinkovite potrage za poslom (priprema CV-a, pisama prijave i sudjelovanja u razgovorima za posao). Dužnost je poslodavca da zaštiti ljude koji su ugroženi i smanji im rizik gubitka posla ili samnjenja njihove aktivnosti;
- popularizacija stalnog obrazovanja za ljude u dobi iznad 50 godina kroz: stvaranje svijesti za vladine prioritete i upotreba (financijska) javnih izvora sredstava za stalno obrazovanje ljudi u dobi iznad 50 godina;
- povećanje dostupnosti i potpore javnim sredstvima (fond rada, ESF) za stalno obrazovanje zaposlenika i tražitelja zaposlenja u dobi od 45 do 55 godina. Na ovaj način, nedostatci u kvalifikacijama i nepodudaranje nisu razlog za povlačenje ove skupine s tržišta rada;
- povezivanje ponude obuke prema potrebama ljudi u dobi iznad 50 godina: stvaranje programa osposobljavanja koji su namijenjeni samo zaposlenicima starijim od 50 godina. Ovakve potrebe za obrazovanjem trebaju uzeti u obzir prethodne sposobnosti zaposlenika i

odabrati adekvatne teme osposobljavanja i metode poučavanja, kao i duljinu trajanja nastave. Moguće je da trening uzrokuje privremene prekide rada, a programom stipendirana pokriti nadoknadu troškova poslodavcima. Tema osposobljavanja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina se detaljno obrađuje u modulu 3.

-programi osposobljavanja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina trebaju obuhvatiti i praktičnu komponentu, što zahtijeva uključivanje poslodavaca, npr. nužnost integriranja kompetencija potrebnih za nove tehnologije. Na ovaj način, sudjelovanje poslodavaca u osposobljavanju je obostrano korisno, jer oni uče koje potrebe imaju stariji zaposlenici. Moguće je certificirati nove kompetencije koje se stječu.

Ukoliko poslodavac želi imati učinkovite i motivirane timove zaposlenika, neophodno je:

- Osigurati obuku i priliku za razvoj karijere za zaposlenike 50+ jednakim prilikama za mlađe zaposlenike;
- Osigurati stalne prilike za učenje zaposlenika 50+ tijekom njihovih karijera;
- Povezati odabранe metode osposobljavanja sa sposobnostima zaposlenika 50+;
- Kompenzirati potencijalnu diskriminaciju zaposlenika 50+ u osposobljavanju i obrazovanju ukoliko se ona događala u prošlosti;
- Ukinuti dobnu granicu za pristup obuci ili drugim vidovima učenja koje organizira poslodavac;
- Pratiti napredak u obrazovanju, npr. Praćenje sudjelovanja na treninzima i izvor kompetencija zaposlenika;
- Sistematično procjenjivati ishode obuke;
- Koristiti znanja i iskustva zaposlenika 50+ u planiranju provedbe obuke.

U procesu kvalitetnog korištenja znanja zaposlenika starijih od 50 godina, trebaju biti zadovoljeni sljedeći uvjeti (Zarządzenie, 2012):

- Socijalni i kulturni uvjeti, koji uvelike ovise o zapošljavanju visoko kvalificiranih zaposlenika, koji oblikuju organizacijsku kulturu stvaraju povoljne uvjete za učinkovitu i efikasnu upotrebu svojih kvalifikacija;
- Institucionalni i zakonski uvjeti, koji utječu na samostalnost zaposlenika, na čijem se znanju temelje kreativnost i inicijativa. Drugu važnu ulogu igraju timovi poslodavaca unutar tvrtke;
- Ekonomski uvjeti, koji uglavnom utječu na finansijske procese stvaranja i upotrebe znanja;
- Tehnološki i informatički uvjeti, koji su temelj za upotrebu znanja i informatičkih

procesa. Ove procese karakterizira visoko napredna informacijska tehnologija, npr. elementi *hardware-a* i elementi *software-a*. Ono što je važno jest upotreba modernih tehnologija od strane zaposlenika dobi iznad 50 godina koji trebaju biti sposobljeni za sudjelovanje u procesima upravljanja znanjem.

Godinama informacijski sustavi pomažu u različitim područjima funkciranja tvrtki uključujući upravljanje znanjem i informacijama. U današnje vrijeme, sposobnost korištenja interneta ili drugih tehničkih noviteta je očigledno dio svakodnevnog života starijih² i mlađih. Tehnologija je već postala stalni dio naših života. Daljnji moderni ekonomski i društveni razvoj bio bi teško zamisliv bez IT-a. Organizacija koja zapošljava zaposlenike 50+ treba osigurati vezana znanja i vještine koje dopuštaju:

- Traženje informacija u različitim tekstualnim i van-tekstualnim izvorima,
- Odabir i grupiranje informacija,
- Analizu i interpretaciju informacija,
- Upravljački sustav za pohranu informacija,
- Arhiviranje informacija,
- Skiciranje kanala prijenosa informacija korištenjem različitih medija, i
- Cirkuliranje informacija u različitim izvorima i različitim oblicima.

Kraj Čestice učenja 12

8. Čestica učenja 13 Procjena znanja za tražitelje zaposlenja 50+

Znanje određuje uspjeh organizacije kao i pojedinca – ono sačinjava profesionalni potencijal svakog od nas. Savjetnici za karijeru koji surađuju s nezaposlenima 50+ i tražiteljima zaposlenja 50+ trebaju uputiti svoje klijente uo važnost znanja – također i u kontekstu njegovog kompetentnog korištenja i predstavljanja (npr. u razgovoru s poslodavcem) te o značaju znanja kad se radi o konkurentnosti zaposlenika i tražitelja zaposlenja. Savjetnik za karijeru treba težiti dijagnosticiranju izvora znanja, sposobnosti i kompetencijama svog klijenta. Ovo se može ostvariti primjenom formalnih i strukturiranih metoda, npr.

² "Dvadesetogodišnjaci i mlađi ljudi današnjice su "digitalne generacije" za koje je korištenje digitalne tehnologije univerzalno i prirodno. Sukladno izvješću "World Internet Project – Poland 2010", razlike u korištenju interneta od strane različitih dobnih skupina u Poljskoj su dramatične. 95% poljskih tinejdžera može se naći "W sieci" [na mreži], ali samo 39% ljudi u dobi 50-59 i samo 15% ljudi u dobi iznad 60 godina" (op.cit. Z. Płoszyński, *Internet w doradztwie zawodowym*, [The Internet in Occupational Counseling][u:] *Współczesne problemy poradnictwa zawodowego*, [Contemporary Problems of Occupational Counseling] ed. by B.J. Ertelt, W.Duda, K. Kurek, Wyd. AJD, Częstochowa 2013, str. 91

dijagnostičkim testovima, testovima znanja, testovima kompetencija ili stavova, ali i primjenom manje formalnih alata, poput intervjeta, razgovora s klijentom za vrijeme kojeg je moguće pitati ga o izvorima profesionalnog znanja te samoprocjenom koja se odnosi na njihovo znanje ili sposobnosti (npr. u dometu aktivne potrage za poslom, pripreme dokumentacije za prijavu, svoje prezentacije za vrijeme intervjeta). Temeljem ovoga moguće je dijagnosticirati potencijalne praznine, zajedno s naglaskom na područja individualni razvoj i nastavak rada s klijentom.

Također je kod klijenta značajno razviti svijest o činjenici da je proces učenja važan zbog dinamičnih promjena i zahtjevnog tržišta rada. Postoje formalne i neformalne metode proširenja znanja pojedinca. Nezaposleni i tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina, trebaju biti svjesni važnosti stalnog obnavljanja znanja vezanih uz svoju profesiju, vodeći računa o novim trendovima povezanim s napretkom koji se tiče organizacije rada (npr. korištenje novih tehnologija na radu).

Izazov za savjetnike za karijeru jeste također uvjeriti nezaposlene i tražitelje zaposlenja 50+ da prihvataju promjene, da pronalaze nove alternative, mogućnosti i prilike npr. u domeni stjecanja novih znanja i sposobnosti.

Kraj Čestice učenja 13

Zaključak

Specijalist za ljudske resurse 1: Važno je zapamtiti kako je svaki korak u procesu provedbe upravljanja znanjem značajan, kako za zaposlenika, tako i za skupinu ili cijelu organizaciju, utvrđujući načine dobivanja znanja izvana, planiranja cijelog sustava učenja u organizaciji, inteligentnog lociranja, stjecanja, razvoja i prijenosa znanja.

Specijalist za ljudske resurse 2: U procesu upravljanja znanjem, važno je pobrinuti se o atmosferi na poslu kako bi kod zaposlenika postigli spremnost i otvorenost za korištenje svojih znanja za razvoj tvrtke, za dijeljenje svog znanja s drugima i za potporu zaposlenicima na sudjelovanje u promjenama, npr. na način da im se pokažu dobre strane tih promjena

Specijalist za ljudske resurse 3: Za vrijeme obuke za zaposlenike u dobi iznad 50 godina, neophodno je posvetiti pažnju njihovom znanju, praksi i iskustvu kako bi se uvažio sav potencijal koji već imaju. Novo znanje može povećati, potaknuti i razviti njihove profesionalne resurse.

Savjetnici 1: Neophodno je klijente osvijestiti o važnosti znanja i njegovog adekvatnog korištenja – iz perspektive konkurentnosti zaposlenika i tražitelja zaposlenja.

Savjetnici 2: Dijagnoze potencijalnog znanja, vještina i kompetencija klijenta trebaju prethoditi procesu planiranja rada s klijentom u domeni razvoje njihovog znanja.

Savjetnici 3: Od velike je važnosti osvijestiti klijente o značaju procesa cjeloživotnog učenja – i formalnog i neformalnog.

Savjetnici 4: Izazov za savjetnike za karijeru jest uvjeriti nezaposlene i tražitelje zaposlenja u dobi iznad 50 godina da budu otvoreni za promjene – da pronađu nove prilike i mogućnosti.

Literatura

Baborski A. (1991), Wiedza i sztuczna inteligencja, [in:] Elementy systemów ekspertowych, (ed. by) Owoc M., Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.

Baccera-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R. (2004), Knowledge Management Challenges, Solutions and Technologies, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Barney J. (1991), Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, Vol. 12.

Davenport T.H., Prusak L. (1998), Working knowledge: How organisations manage what they know, Harvard Business School, Boston.

Firestone J.M., McElroy M. (2003), Key Issues in the New Knowledge Management, KMCI Press, Burlington.

Glińska-Neweś A. (2007), Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, TNOiK, Toruń.

Harvard Business Review on Knowledge Management (1998), Harvard Business School, Boston.

Jashapara A. (2004), Knowledge Management: An integrated approach, Prentice Hall, Harlow.

Jędrych E. (2016), Zarządzanie wiedzą pracowników 65 plus w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2016;46(1);12-27.

Kisielnicki J. (2004), Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, [in:] Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.

Klaus R., Nowak A. (2013), Zarządzanie wiedzą w organizacji w wykorzystaniem narzędzi IT, materiały z XVI Konferencji Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane. Access: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p079.pdf.

Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia, Difin,

Warszawa.

Koźmiński A.K. (2005), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa 2005.

Leibold M., Probst G., Gibbert M. (2005), Strategic Management in the Knowledge Economy, Wiley, Erlangen.

Lichtarski J.M., Wąsowicz M., Stańczyk-Hugiet E., Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych.

McKenzie J., van Winkel Ch.(2004), Understanding the Knowledgeable Organisation, Thomson, London 2004.

Milton N. (2010), The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience, Chandos Publishing, Oxford.

Morawski M. (2005), Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej, [in:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, (ed. by) K. Perechuda, Wyd. PWN, Warszawa.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovations, Oxford University Press, New York 1995.

OECD (2000), Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Polska.

Palisziewicz J.O. (2007), Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele, SGGW, Warszawa.

Płoszyński Z. (2013), Internet w doradztwie zawodowym, [w:] Współczesne problemy poradnictwa zawodowego, ed. by B.J. Ertelt, W.Duda , K. Kurek, Wyd. AJD, Częstochowa.

Probst G.J.B. (2004), Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Senge P. (1999), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, Random House, London.

Smok B. (1994), Pojęcie systemu ekspertowego, [in:] Efektywne zarządzanie a sztuczna inteligencja, (ed. by) Baborski A., Wyd. AE, Wrocław.

Stankiewicz M.J. (ed.) (2006), Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, TNOiK, Toruń.

Wiatrowski Z (2005). Wyznaczniki i szanse bycia współczesnym pracownikiem [in:] Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracownika, ([ed.by.](#)) S.M. Kwiatkowski, Wyd. IBE-PIB, Warszawa.

Wexter M.N. (2001), The Who, What and Why of Knowledge Mapping, "Journal of Knowledge Management", Vol. 5, No. 3.

Zajęc M. (2014), Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji [in:] „Zeszyty Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, No. 15/ 2014

Zarządzanie wiedzą (ed. by) D. Jemielniaka, A. K. Koźmińskiego (2012), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Zhuge H. (2006), Knowledge Flow Network Planning and Simulation, “Decision Support System”, Vol. 42.

MODUL

Uvod u savjetovanje 50+

6

Program obuke: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Vodič za trenere	Radna bilježnica
6. Uvod u savjetovanje 50+	120 min	69. str.	108 str.

Ciljevi učenja

Po završetku tečaja, polaznici bi trebali znati:

Glavni cilj: Kreirati cijeloviti proces savjetovanja za populaciju u dobi iznad 50 godina, koji je u skladu s potražnjom na tržištu

Specifični cilj:

- Upoznati se s primjerima dobre i loše prakse kao i kriterijima za pozitivne i negativne faktore utjecaja na procese savjetovanja u praksi (TAX 1)
- Objasniti najvažnije teorije savjetovanja i njihovu primjenu u praksi (TAX 2)
- Prosudjivati ključne elemente (npr. pregovaranje oko ugovora) procesa savjetovanja sa cijelovitog stajališta (TAX 3)
- Analizirati određene aspekte konzultacija i procesa savjetovanja (TAX 4)
- Unaprijediti individualne konzultacije u okviru karijernog savjetovanja i savjetovanja u prijelaznim životnim razdobljima u skladu s odgovarajućim teorijama savjetovanja, a uzimajući u obzir osobna iskustva i potrebe klijenta. (TAX 3)

Sadržaj učenja**Osnovno**

- Definicija savjetovanja
- Ponašanje i vještine savjetnika
- Temeljne osobine onih koje se savjetuje
- Promišljanje o savjetovanju
- Evaluacija savjetovanja
- Praktično iskustvo integrirano u vježbu i razmjenu

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina

- Podrška procesima orijentacije, donošenja odluka i rješavanja problema zaposlenika
- Spremnost na savjetovanje

- Usklađivanje ciljeva zaposlenika i poslodavca

Zaposlenici u fazi prijelaza prema umirovljenju

- Podrška upravljanju procesima prijelaza

Tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina

- Empatija za nezaposlene osobe u dobi iznad 50 godina
- Podrška praćenju potreba tržišta rada

Čestice učenja (*online* sadržaj za samostalno učenje)

- Čestica učenja 15 Selektivna percepcija
- Čestica učenja 16 Donošenje odluka
- Čestica učenja 17 Poteškoće u savjetovanju
- Čestica učenja 18 Studija slučaja 7 Regрутiranje prilagođeno dobi
- Čestica učenja 19 Studija slučaja 9 Procesi predumirovljenja

Sadržaj

1. Osnove savjetovanja.....	128
2. Savjetnik.....	128
2.1 Savjetovanje u ljudskim resursima	129
2.2 Savjetovanje u drugim područjima	129
2.3 Zajednička osnova savjetovanja	129
2.4 Savjetnikove vještine i ponašanje	130
2.4.2 Spremnost na savjetovanje.....	130
2.4.3 Iskrenost.....	131
2.4.4 Otvorenost.....	131
2.4.5 Empatija	131
2.4.6 Savjetovanje kao aktivno slušanje i razumijevanje.....	132
2.4.7 Čestica učenja 15 Selektivna percepcija.....	132
3. Klijent	133
3.1 Razlozi za savjetovanje osoba u dobi iznad 50 godina.....	134
3.2 Teorijski prikaz razvoja karijere.....	134
3.3 Perspektiva savjetovanja osoba u dobi iznad 50 godina.....	135
3.4 Vještine i stavovi klijenta	135
3.5 Čestica učenja 16 Donošenje odluka	136
4. Teorija savjetovanja	137
4.1 Paradoks savjetovanja	138
4.2 Značajke savjetovanja osoba u dobi iznad 50 godina	138
4.3 Teorije procedura savjetovanja	138
4.4 Pristupi savjetovanja.....	140
4.5 Intervencije u savjetovanju	141
4.6 Čestica učenja 17 Poteškoće u savjetovanju	142
5. Refleksija u savjetovanju.....	144
5.1 Teorija samosvjesnosti	144
5.2 Tehnike refleksije	145

6. Evaluacijski kriteriji savjetovanja	145
Zaključak	146
Literatura	147

1. Osnove savjetovanja

Pojedinci, iako neovisni, često traže pomoć od vanjskog, neutralnog savjetnika. Primjeri za ovo mogu biti odluka o prvom zanimanju ili promjena posla/zanimanja, kao i prijelazi u nezaposlenost, drugo zaposlenje ili u mirovinu. Postoje i mnoge druge prilike kada se traži pomoć ili savjet savjetnika. Ovaj je modul usmjeren na savjetovanje osoba u dobi iznad 50 godina u kontekstima organizacije i tržišta rada. Modul je smješten na sami kraj ovog priručnika kako bi se svo prethodno stečeno znanje i iskustvo moglo primijeniti.

Suvremene teorije savjetovanja uzimaju u obzir prethodna istraživanja o odnosu zaposlenika i rada koja su predstavljena u modulu 3. Uzmimo za primjer, teoriju profesionalnih interesa (Holland, 1997), teoriju duge životne karijere (Super, 1980) ili socijalno kognitivnu teoriju karijere (Lent, 2002). No, ove teorije se rijetko primjenjuju (Ertelt, 2017) i samo su djelomično od koristi u praksi savjetovanja (Schulz, 2014).

Ovaj modul slijedi prilično praktičan i metodološki pristup koji osigurava primjenjivost u praksi, osobito u ljudskim resursima i savjetovanju. To je razlog zašto se redoslijed teorijskog modula razlikuje od onog u power point slajdovima. Kako bi se tema u teoriji dobro razumjela, lakše je prvo čitati o savjetniku i osobi koju se savjetuje, a potom o procesu savjetovanja. Međutim, na predavanju se odabire drugi redoslijed kako bi se osigurao praktični pristup.

2. Savjetnik

U projektnom konceptu učenja, savjetnika smo definirali kao onoga tko klijentu pruža informacije i savjet, uzimajući u obzir njegove/njezine individualne potrebe. On ili ona pruža podršku klijentu u prijelaznom procesu kod promjene posla, nezaposlenosti ili umirovljenja te vodi klijenta u nove aktivnosti ili poslove, na taj način posredujući, odnosno imajući medijacijsku ulogu između poslodavca i tražitelja posla. Ova se definicija podjednako odnosi na specijaliste za ljudske resurse i savjetnike u javnim službama za zapošljavanje ili drugim organizacijama. Ipak, savjetnici se u poduzetničkom kontekstu obično susreću s drukčijim problemima i situacijama te imaju drukčije usmjerenje svojih radnih aktivnosti, nego što to imaju ostali savjetnici. Savjetnici obično prate društvene i organizacijske standarde, koji se razlikuju od poduzeća do poduzeća, stoga se aktivnosti savjetovanja vezane uz ljudske resurse mogu bitno razlikovati u odnosu na

ostala savjetovanja, što traži dodatnu raščlambu.

2.1 Savjetovanje u ljudskim resursima

Specijalisti za ljudske resurse sudjeluju i savjetuju u procesima adaptacije na radne uvjete i radna mjesta. Obično ne savjetuju zaposlenike koji napuštaju poduzeće, bilo zbog gubitka posla ili promjena vanjskih zahtjeva. Predmet savjetovanja može biti osiguravanje znanja. Oni nude usluge savjetovanja svojim zaposlenicima u prijelazu prema, npr. promjeni posla unutar poduzeća ili umirovljenju. Konzultacije su sastavni dio poslovne kulture s organizacijskim standardima i vrijednostima. Potrebe, vrijednosti i ciljevi pojedinca i poslodavca bi se donekle trebali poklapati. Ukoliko to nije slučaj, posao je savjetnika u domeni ljudskih resursa otkloniti konfliktne ciljeve. Strategije poduzeća su orijentirane budućnosti i dugovječnosti, što jamči da će zaposlenikov razvoj karijere ostati kompetitivan. Ali, također su orijentirane i profitu, što zasigurno može stvoriti konfliktne ciljeve s održivom razvojem ljudskih potencijala.

2.2 Savjetovanje u drugim područjima

Za razliku od gore navedenog, standardi i vrijednosti koje drugi savjetnici obično naglašavaju su u prvom redu temeljeni na pojedincu, društvu i djelomično na organizaciji. Ovi savjetnici individualne procese savjetovanja usmjeravaju na potrebe klijenta te na trenutne ili predstojeće potrebe tržišta. Ovo može biti prednost, jer se ciljevi pojedinca mogu lakše pratiti, neovisno o poduzetničkoj orijentaciji. Međutim, može biti i nedostatak, ako nema novca za daljnje osposobljavanje, a savjetniku nedostaju važni resursi. Općenito gledajući, takvi savjetnici pružaju podršku pojedincima u dobi iznad 50 godina koji traže novi posao ili koji žele promijeniti profesiju. Druga ciljna skupina su starije osobe koje se suočavaju s prijelazom prema umirovljenju, koji se ne nose najbolje s prijelazom ili traže daljnje aktivnosti nakon umirovljenja.

2.3 Zajednička osnova savjetovanja

Može se zaključiti da procesi savjetovanja u ljudskim resursima i kod ostalih savjetnika imaju istu proceduru i nasleđuju usporedive, višebrojne preduvjete unatoč različitim okruženjima. Savjetovanje je uvijek pod utjecajem dva ili više faktora, budući u obzir mora uzeti različite unutarnje i/ili vanjske uvjete. Ovi uvjeti manje ili više imaju vrijednost za svakog pojedinca. Ipak, specijalisti za ljudske resurse i savjetnici se prema ovim uvjetima odnose različito te ih različito upotrebljavaju u savjetovanju. Razmjena iskustava između obje vrste savjetnika može otkriti učinkovite tehnike i metode savjetovanja te poslužiti kao bogat izvor za obje grupe. U ovom modulu, sadržaj je jednako primjenjiv na specijaliste ljudskih resursa i savjetnike. Ipak, kad se radi o organizacijskim standardima ili preduvjetima, razlike su uočljive.

2.4 Savjetnikove vještine i ponašanje

Nadalje, jasno je da savjetnikovo ponašanje prema klijentu može poboljšati proces savjetovanja i njegove ishode. Kako bi mogao biti svjestan sebe i vlastitih vještina, savjetnik mora znati ključne karakteristike ovog ponašanja. Jedan od najpoznatijih radova iz ovog područja opisuje savjetnika kao vještog pomagača (Egan, 1998). Vješti pomagač je najviše usredotočen na psihološko savjetovanje, međutim, temeljni stavovi su primjenjivi na karijerno savjetovanje i savjetovanje pojedinaca u dobi iznad 50 godina.

2.4.1 Podijeljena odgovornost

Treće, savjetnik i klijent zajednički doprinose klijentovom napretku i dijele odgovornost za ovaj učinak (Egan, 1998). Klijent je suglasan da preuzima samoodgovornost. Savjetnik osigurava automiju, osnažuje klijenta i osposobljuje klijenta osiguravajući mu odgovarajuće tehnike i alate. Kako bi se pomoglo klijentima, prvi korak je uspostaviti vezu, čemu zajednički doprinose klijent i savjetnik. Savjetnik vezu treba pažljivo uspostaviti. U konzultacijama je zasigurno najvažniji pojedinac sa svojim povezanim procesima i ishodima, a ne sama veza (Egan, 1998). Kako Egan (1998) kaže, savjetnik može doprinijeti napretku svojim ponašanjem kao odrazom njegovih stavova i obilježja ličnosti, poput iskrenosti ili vjerodostojnosti, otvorenosti ili pouzdanosti kao i empatije. Ovo ponašanje neće biti ni pretjerano ni preslabo. Budući su vrijednosti pokretač ponašanja, savjetnik ih treba ugraditi u ponašanje, a ne samo igrati ulogu (Egan, 1998). Ovo se podudara sa savjetnikovom vjerodostojnošću. Jasno se treba reći da nisu svi odnosi između savjetnika i klijenta uspješni i da svi ne omogućavaju klijentu napredak (Egan, 1998). Korak prema funkcionalnom odnosu je zajednički dogovor oko pravila i normi komunikacije i konzultacija, npr. poštivanje i otvorenost. Takozvano ugovaranje odnosa je polazišna točka i predstavlja zajednički temelj (Berne, 1966).

2.4.2 Spremnost na savjetovanje

Osim inicijalnog ugovaranja, savjetovanje i njegov napredak zahtijevaju i inicijalnu analizu klijenta. Time savjetnik može procijeniti svoje područje utjecaja, što je neophodno kako bi se izbjeglo preopterećenje savjetnika. Treba utvrditi spremnost pojedinca, odnosno trenutnu mogućnost donošenja odluka. Ova spremnost opisuje „kognitivni i afektivni kapacitet pojedinca“ (Peterson, Sampson, Lenz & Reardon, 1999., str. 332). Kognitivni kapacitet opisuje svjesnost o problemu ili situaciji i sposobnost pojedinca da upotrijebi vještine za rješavanje problema. Emocionalna spremnost odražava klijentove osjećaje, npr. ljutnju, strah ili veselje. Spremnost također može ovisiti o tome sudjeluje li klijent dobrovoljno u savjetovanju ili ga je neki problem, na koji ne može utjecati, prisilio na savjetovanje. To su primjerice situacije kada starija osoba

izgubi posao ili je prisiljena otići u mirovinu. Ovo može na različite načine utjecati na motivaciju pojedinca, njegovu angažiranost u ostvarivanju cilja, kao i cijelokupni proces savjetovanja. Međutim, problem zahtjeva rješenje - bez obzira na dobrovoljno sudjelovanje – stoga savjetnik mora prilagoditi konzultacije, metode rada, kao i svoje stavove i ponašanje.

2.4.3 Iskrenost

Iskrenost je vjerodostojnost koju savjetnik pokazuje prema klijentu. Savjetnik se ponaša vjerodostojno, i ne brani svoje slabosti (Egan, 1998). „Dosljedna, brižna okruženja u kojima se potiče vlastito razmišljanje i djelovanje, razvijaju jako, stabilno samopoimanje, dok pojedinci koji su izloženi hirovitim, nasilničkim, ovisnim ili okruženjima u kojima su zanemarivani, često razvijaju slaba, nestabilna samopoimanja.“ (Peterson et al., 1999, 322). Uz to, dugoročni efekti nepodržavajućeg okruženja, se mogu izvući iz intervjuja provedenih sa specijalistima za ljudske resurse. Radna okruženja i uvjeti koji ne potiču i ne poštivaju pojedinca mogu umanjiti potencijale zaposlenika, pa čak imati i uzrokovati depresiju. Svi osjećaji i dvojbe klijenta se promatraju u iskrenim okruženjima, što klijentu može pomoći da svoj vlastiti problem riješiti na prihvatljiv i postojan način.

2.4.4 Otvorenost

Drugo, u konzultacijama se stvara otvorena atmosfera. Ova otvorenost počinje inicijalnom analizom klijenta (Peterson et al., 1999) i uključuje detaljno objašnjenje procedure savjetovanja. Time se klijent osjeća sigurno i zaštićeno, jer zna što se od njega očekuje (Egan, 1998). Kako bi se naglasila otvorenost, korisno je na kraju razgovora rezimirati izrečeno. Na taj se način mogu utvrditi „rupe“, ukloniti nesporazumi, ponoviti i naglasiti ciljevi te jasnije utvrditi proces napretka.

2.4.5 Empatija

Četvrto, pod empatijom se podrazumijeva: „[...] intelektualni proces koji uključuje točno razumijevanje emocionalnog stanja i stajališta druge osobe [...]“ (Egan, 1998, str. 73). Drugi izvori u literaturi sugeriraju potrebu savjetnikovog iskrenog razumijevanja klijenta, bez unaprijed utvrđenih predrasuda (Finke, 2004). Savjetnik ne može uvijek razumjeti klijenta, osobito kada se radi o strahovima oko novog posla ili umirovljenja ili drugih nepovoljnih stavova ili obrazaca ponašanja. Kako bi držanje savjetnika bilo ispunjeno empatijom, on/ona zahtjeva određeno vrijeme za promišljanje o odgovoru koji treba biti kratak. Odgovor je vjerodostojan, ali usmjeren na klijenta (Egan, 1998). Stoga je empatija, umjesto neograničenog razumijevanja, razuman stav savjetnika. Ovaj optimističan stav naspram klijenta može potaknuti razmišljanje o samome sebi i idealu sebe (Mosberger, Schneeweis & Steiner, 2012).

2.4.6 Savjetovanje kao aktivno slušanje i razumijevanje

Dvije osnovne aktivnosti savjetnika su slušanje i razumijevanje, što se treba odraziti na njegovoj verbalnoj komunikaciji, govoru tijela, kao i na njegovim reakcijama. Temeljne prepostavke su da je savjetovanje bilateralni reciprocitetni proces učenja, da se psihološka krhkost neće precijeniti te da klijenti imaju moguće potencijale (Egan, 1998); stoga ova tri aspekta mogu potaknuti promjenu prema optimističnim uvjerenjima i vrijednostima.

Aktivno slušanje (Egan, 1998, str. 65f.) može osigurati iskren, otvoren, empatičan i osnažujući stav naspram klijenta. Četiri koraka objašnjavaju kako bolje razumjeti ljude uz pomoć aktivnog slušanja. Osobe su naviknute govoriti o vlastitim iskustvima, ponašanjima ili osjećajima, na što bi savjetnik trebao iskreno odgovarati. Važno je slušati i pažljivo opažati, bez interpretiranja onog što je klijent uradio ili osjećao:

1. Pažljivo slušati i razumjeti glavnu verbalnu poruku
2. Opažati i pročitati neverbalno ponašanje (npr. tjelesna reakcija, izrazi lica, ponašanje vezano uz glas, fizičke značajke)
3. Osluškivati kontekst (društveno okruženje i druga okruženja)
4. Osluškivati tužne tonove (potencijalne izazove klijenta).

Aktivno slušanje potiče klijenta i podiže motivaciju i uključenost u proces savjetovanja. Pozorno slušanje i empatične reakcije potiču klijente na sudjelovanje u konzultacijama te im pružaju osjećaj ugodnosti i sigurnosti (Schulz, 2014). Kao rezultat toga, moguće je razjasniti više osobnih sumnji i problema te donijeti postojanje odluke (Savickas et al., 2009). Kako bi zajamčio pouzdanu, otvorenu, vjerodostojnu i empatičnu atmosferu, savjetnik mora biti svjestan podsvjesne predrasuda u međusobnom odnosu i komunikaciji. S obzirom na različite situacije u kojima se nalazi, savjetnik podsvjesno preuzima ulogu učitelja, vođe, pomagača, informatora i osobe od podrške.

2.4.7 Čestica učenja 15 Selektivna percepcija

Sljedeće pojave mogu podsvjesno ili svjesno utjecati na ponašanje pojedinca. Prve dvije pojave su najčešće. Uslijed rastuće raznolikosti u društvu, posljednja, treća pojava postaje također sve važnija.

Prvo, **samoispunjavajuće proročanstvo**. Dokazano je da studenti od kojih se očekuje bolji uspjeh, to zaista i ostvare (Rosenthal & Fode, 1963). Suprotno tomu, studenti od kojih se očekuje slabiji uspjeh, ponašaju se u skladu s time. Nastavnici podsvjesno mijenjaju svoje ponašanje ili pitanja za učenike koje smatraju pametnjima tako da tim učenicima postaje lakše uspjeti ili ostvariti bolji rezultat (Rosenthal & Fode, 1963). Ovo se lako može primjeniti na stereotipe za starije osobe, npr. vezano za rad s kompjuterima.

Drugo, **halo efekt**. Nastavnici ili savjetnici katkad prepostave povezanost između dviju osobina/karakteristika. Na taj način, na temelju neke izražene osobine pojedinca pogrešno dodjeljuju klijentu ili studentu sličnu/srodnu osobinu. Stoga se ovaj efekt još zove i iluzorna korelacija. Ima pozitivnih ali i negativnih korelacija. Dva najpoznatija primjera su: prvo, od privlačnih muškaraca se očekuje bolji uspjeh. Drugo, iako zastarjelo, za djevojke se misli da su manje sposobne za matematiku i primijenjene discipline. (Forgas & Frey, 1999).

Kad se radi o zaposlenicima u dobi iznad 50 godina, njih se može smatrati prestarima ili preslabima za pravilan rad. Međutim, osim smanjenja fizičkih sposobnosti, nije dokazana veza između dobi i opadanja kognitivnih sposobnosti (Ng & Feldman, 2008).

Treće, **prijetnja stereotipa** - odnosi se na ponašanje nastavnika ili savjetnika. Ako se netko boji da će vlastitu kulturu narušiti negativnim stereotipnim ponašanjem, onda pokušava izbjegći takvo ponašanje koje potvrđuje stereotip. Izbjegavanje ponašanja se javlja jer pojedinac želi zaštитiti vlastitu kulturu. Ovaj strah može imati negativan učinak na samoučinkovitost i performansu. Suprotni efekti u smislu pozitivnih stereotipa također postoje (Appel, Kronberger & Aronson, 2011). Primjerice, savjetnik koji savjetuje stariju osobu boji se da ga se neće doživjeti kao dovoljno iskusnog i kompetentnog. Obratno, starije osobe se mogu bojati da neće pokazati dobro znanje rada s kompjuterima te stoga ne priznaju nedostatak kompetencija.

Zdrav, otvoren i pouzdan temelj rada može pomoći preveniranju ovakvih pojava. Ove su pojave često podsvjesne, ali se mogu uočiti samopromatranjem. To je razlog zašto je zrcaljenje neophodno u savjetovanju. Samoispunjavajuća proročanstva, halo efekt i prijetnje stereotipa se mogu izbjegići i umanjiti kroz samorefleksivnost. Kako bi se pružila podrška samopromatranju i samorefleksivnosti klijenta, ova procedura dopušta dublju kognitivnu razradu i jača vlastito znanje.

Kraj čestice učenja 15

3. Klijent

Za uspješan proces savjetovanja, ključno je da pojedinac ima nepristran doživljaj sebe i nepristranu samoprocjenu. Ljudi koji pate od anksioznosti ili depresije mogu slabo ili nikako sudjelovati u potpomognutom procesu donošenja odluka, jer su kognitivni procesi disfunkcionalni (Peterson et al. 1999). Pesimistične misli pokazuju negativan učinak na samoučinkovitost (Bandura, 2009). Stoga, dužnost je savjetnika procijeniti spremnost klijenta na konzultacije. U okviru inicijalne analize klijenta, savjetnik analizira spremnost klijenta i vlastitu zonu utjecaja. Zato je opravdano na početku pitati za „negativne misli ili razmišljanja o karijeri“ (Peterson et al., 1999, str. 339). Napomenimo da sve negativne misli ne znače depresiju. Racionalna količina negativnih misli je zdrava i dobra za donošenje odluka. Analiza spremnosti daje uvid u to koliko

je klijent spreman uključiti se u proces savjetovanja. Razina uključenosti je prediktor zadovoljstva vlastitim donošenjem odluka (Hirschi, 2014). U nastavku, spremnost klijenta da sudjeluje u karijernom savjetovanju uzima se zdravo za gotovo. Ovo također pokriva nepristrano kognitivno i afektivno funkcioniranje. Ovisno o razini disfunkcije, anksioznost ili drugi tipovi pristranosti mogu se riješiti prije ili tijekom procesa karijernog savjetovanja (Peterson et al., 1999). Nadalje, klijent igra aktivnu ili čak proaktivnu ulogu u vlastitom procesu savjetovanja – u najboljem slučaju – manje ili više neovisno o ishodima. Kao što je ranije spomenuto, savjetnika se može kontaktirati kad se pojedinac suočava s problemima na poslu, kada dođe do promjene posla, gubitka posla ili umirovljenja. Osobe mogu imati poteškoće s procesom pronalaženja informacija, buduće orientacije, donošenja odluka, planiranja ili implementacije odluke.

3.1 Razlozi za savjetovanje osoba u dobi iznad 50 godina

Još jedna česta pretpostavka je da starije osobe nemaju potrebu potražiti savjet ili podršku zbog jaza u karijeri. Jaz u karijeri predstavlja divergenciju između trenutnog stanja neodlučnosti i budućeg željenog stanja (Peterson et al., 1999). Jaz u karijeri se smatra razlogom savjetovanja u nekoliko teorija. Međutim, ova pretpostavka se ne može primijeniti na sve situacije s kojima se susreću starije osobe. Neke starije osobe u skladu sa svojim interesima traže druge mogućnosti u karijeri te ne iskuse jaz. Nadalje, proces prijelaza prema umirovljenju ne može se usporediti s takvim jazom. Neki se vesele mirovini dok je drugi žele izbjegći. Radnici stariji od 50 godina ne mogu izbjegći suočavanje s takvim jazom, osobito kad se radi o gubitku posla. U takvom slučaju, željeni status možda nije dostupan, ostvariv. Stoga je savjetovanje starijih osoba često ograničeno ili pod utjecajem relevantnih vanjskih čimbenika, koji se razlikuju od drugih vrsta konteksta savjetovanja te pojedinca s njegovim potrebama stavljuju u pozadinu.

3.2 Teorijski prikaz razvoja karijere

U ovom dijelu ćemo se ponovno dotaknuti teorija razvoja karijere. Postoje različite hipoteze pojedinca, zanimanja, njihovog usklađivanja te pratećih posljedica. Svaki pojedinac raspolaže s više osobnih kompetencija koje odgovaraju nekolicini potencijalnih zanimanja. Zbog fleksibilnosti zanimanja, nekoliko pojedinaca može obavljati isto zanimanje (Schulz, 2014). U tom smislu, pojedinac i okolina čine dinamičnu cjelinu i reciprocitetno utječu jedno na drugo (Savickas et al., 2009). Kad se osobnost podudara sa zanimanjem i radnom sredinom, onda se može postići i zadovoljstvo poslom, uspjeh i razvoj karijere (Holland, 1997). Razvoj karijere je proces koji traje (Schulz, 2014) i ovisi o karijeri kao i o identitetu (Savickas et al., 2009). U nastavku skrećemo pozornost na Hirschijev model potencijala karijere (2014) za izgradnju karijere u kojem su

vlastite kompetencije, jasnoća ciljeva karijere, nada i osobne veze relevantne za izgradnju karijere. Zbog rastuće raznolikosti pojedinaca, čak i unutar istih društava, ključ za razumijevanje pojedinaca leži u narativnim intervjuiima (Savickas et al., 2009; Peterson et al., 1999). Ovo je također razlog zašto se kulturološke razlike više neće razmatrati u ovom priručniku. Kroz aktivno slušanje i razumijevanje pripovijedanja mogu se razabratiti važne vrijednosti pojedinca i njegova okolina. Osim toga, može se pretpostaviti da se procesi prijelaza ili adaptacije starijih osoba događaju u njihovim okolinama s kojima se mogu poistovjetiti i u koje su integrirane. Stoga se integrirane vrijednosti pojedinca svakako uzimaju u obzir.

3.3 Perspektiva savjetovanja osoba u dobi iznad 50 godina

Može se zaključiti da bi savjetovanje trebalo pratiti „cjeloživotnu, holističku, kontekstualnu i preventivnu“ perspektivu (Savickas et al., 2009, str.6). Za starije osobe ova se perspektiva može prevesti konceptom uspješnog starenja i okarakterizirana je intelektualnom stimulacijom kroz usvajanje novih vještina, održavanjem aktivnog i neovisnog životnog stila, kao i smislenog doprinosa kroz aktivnosti (Kerz, Teufel & Dinman, 2013). Ipak, u ovom se kontekstu treba naglasiti da su starije osobe pojedinci i svatko može pojam uspješnog starenja tumačiti na svoj način, a savjetnik to treba uzeti u obzir.

3.4 Vještine i stavovi klijenta

Kako bi učinkovito doprinosila konzultacijama, starija osoba treba biti svjesna znanja o sebi, znanja o zanimanju i vještina donošenja odluka (Peterson et al., 1999). Znanje o sebi se između ostalog odnosi na sposobnost samopromatranja i evaluacije vlastitih kompetencija, znanja i iskustva. (Greif, 2008). Ovo je detaljno objašnjeno u posljednjem dijelu modula o procesima refleksije.

Znanje o zanimanju opisuje sliku koju pojedinac ima o profesiji, a koja je temeljena na razgovorima i drugim izvorima, npr. mediji (Peterson et al., 1999). U kontekstu starijih osoba, znanje o zanimanju pokriva perspektivu rada kao starija osoba. Ova perspektiva uključuje sliku i reputaciju gubitka i pronalaska posla kao starija osoba, ili odlaska u mirovinu i bivanja u mirovini. Sve ovo pripada karijerama starijih osoba i razlogom je zašto govorimo o donošenju odluka o karijeri i karijernom savjetovanju. Treba naglasiti da donošenje odluka u ovom kontekstu može biti ili jako poželjno, npr. odlazak na bolji posao, što jača motivaciju, ili nametnuto, npr. gubitak posla, što može biti popraćeno jakim buđenjem pesimizma. Stoga se postavlja pitanje: „Što mi, kao karijerni savjetnici, možemo učiniti kako bi pojedinci stekli znanje o sebi, znanje o zanimanju i vještine donošenja odluka i postali učinkoviti i odgovorni u rješavanju problema u karijeri i

donošenju odluka?“ (Peterson et al., 1999, str. 315). Donošenje odluka i rješavanje problema također donosi i neizbjegne ili neželjene situacije u karijeri. Generalno, donošenje odluka je proces pronalaska dobrog, zadovoljavajućeg ili čak optimalnog izbora (Kirsch, 1971). Ovo se odnosi na kompleksne probleme s otvorenim i nestrukturiranim rješenjem. Sve odluke prate utvrđeni niz od pet faza – bez obzira je li proces donošenja odluke svjestan ili ne: prvo: razumjeti i definirati problem. Drugo, informirati se tijekom procesa traženja rješenja. Treće, formulirati i evaluirati mogućnosti. Četvrto, donijeti odluku. Peto, faza poslije donošenja odluke, uz provođenje, evaluirati implementaciju odluke. (Ertelt & Schulz, 2008)

3.5 Čestica učenja 16 Donošenje odluka

Sve odluke su individualne, kao što se i genetika svakog pojedinca razlikuje, svatko je prošao svoj proces kulturološke i socijalne adaptacije i živi u specifičnoj sredini, na koju djeluje i koja djeluje na njega. Povrh toga, postoje vanjska ograničenja poput ograničenog vremena, kognitivnih ograničenja i nesavršene informacije (Gigerenzer, 2011). Slijedom toga možemo reći da svaki pojedinac ima ograničene kognitivne potencijale koji su usmjereni na vlastite interese i kompetencije. Sve se odluke trebaju donijeti u jednom određenom trenutku i ne mogu se više odgađati. Zbog ova dva uvjeta, nemoguće je za jednu odluku uzeti u obzir i obraditi sve informacije koje postoje, stoga uvijek naglašavamo poziciju nepotpunih informacija.

Primjenjuje se takozvana heuristika koja uzima u obzir sva tri uvjeta. Heuristika služi za pronalaženje i otkrivanje informacija i izbora na brz i jednostavan način. Postoje različite heuristike, na primjer odluka temeljena na jednom razlogu (prva, posljednja, najbolja opcija), heuristika prepoznavanja (najbolja poznata opcija, za koju se prikupilo i obradilo najviše informacija), metoda *muddling-through* – muljanje (opcije se pojavljuju slučajno) ili intuicija. (Gigerenzer, 2011)

Kako bi se osigurao završetak procesa donošenja odluke, javljaju se različiti osjećaji i afekti. „Rješavanje problema u karijeri [...] uključuje prepoznavanje cijelog spektra ljudskih osjećaja.“ (Peterson et al., 1999, str. 318). U ovoj čestici učenja posebno se objašnjavaju četiri ključne emocionalne pojave: uključenost u odlučivanje (Zaichowsky, 1985), percipirana sloboda (Brehm & Brehm, 1981), obvezivanje na odluku (Janis & Mann, 1979) i sumnje nakon odluke: kognitivna disonanca (Festinger, 1954).

Pojedinci se uključuju u procese odlučivanja ako je problem za njih relevantan i ako se za njega osjećaju odgovornima (Peterson et al, 1999). Ovo je jednako autonomiji i kompleksnosti ciljeva (Bandura, 2009), što je objašnjeno u modulu 3. Stoga, osobe su motivirane i uključene u

procese traženja informacija i opcija. Što važnijom se čini odluka, to se pojedinac intenzivnije informira i želi doći do što optimalnijeg rješenja (Zaichowsky, 1985).

Ako se netko osjeća osjećenim u vlastitom donošenju odluka, može pokazati više truda, jer se kompleksnost ili slabost čini premostivim (unutarnji lokus kontrole). Suprotno tome, može rezultirati i manjim trudom kod vanjskog lokusa kontrole. Ovaj individualni lokus kontrole (Čestica učenja 5, modul 3), individualna motivacija i razina angažmana mogu povećati razinu napora. Neovisno o lokusu kontrole, osjećenost može biti eksterna s malo mogućnosti kontrole, primjerice zbog zakonske regulative, gubitka posla ili nedobrovoljnog umirovljenja. Kad je ovog svjestan, savjetnik može pružiti podršku klijentu s više individualnog pristupa kako bi na pravi način potaknuo motivaciju i učinio problem relevantnim za klijenta, iako je s tim problemom suočen protiv svoje volje. (Brehm & Brehm, 1981)

U određenom trenutku procesa traženja, pojedinac je sakupio dovoljno informacija. Previše informacija ometa proces donošenja odluka i pokazuje negativni učinak na njega. Kad je odabran najatraktivniji izbor, pojedinac se obvezuje tom izboru. Ta obveza jamči da će ova opcija biti provedena i izvršena. Nakon obvezivanja, može se dogoditi sljedeća pojava. Ako se nakon obvezivanja prvom izboru pojave nove atraktivne opcije, one se obezvrijeđuju dok se vlastitom izboru podiže vrijednost. Na taj način se potvrđuje obveza vlastitom izboru i ostaje društveno odgovoran. (Janis & Mann, 1979). S tim u vezi, dužnost je savjetnika potaknuti pojedinca na razmatranje prednosti i nedostataka (drugih) opcija kako bi se izbjeglo pristrano odlučivanje, ali i osigurati klijentu mogućnost ostanka pri svom vlastitom izboru.

U fazi nakon odluke, tokom implementacije odluke, pojedinci uspoređuju prijašnje zamišljanje i trenutno stanje. Ukoliko se ta dva stanja uvelike razlikuje, osobe sumnjuju jesu li donijele pravi izbor te su nezadovoljne. Ekstremne sumnje mogu čak dovesti do novog procesa traženja i odlučivanja kako bi se napravio novi izbor. (Festinger, 1954). Savjetnici mogu prevenirati ektremne sumnje tako što će unaprijed otkriti nedostatke opcija. Razgovori sa socijalnim službenicima mogu poslužiti kao korisna metoda kojom se realistično informira o kasnjem „sadašnjem stanju“. Istovremeno, ova metoda ispunjava preduvjet preventivne perspektive savjetovanja.

Kraj Čestice učenja 16

4. Teorija savjetovanja

Na temelju prethodnih informacija, savjetovanje se može definirati kao individualna pomoć ili podrška. To je proces koji omogućava osobi otkriti samog sebe i izvući vlastite zaključke, ciljeve, rješenja ili odluke. (Knoll, 2008). „Uloga savjetnika može biti pomaganje klijentima formulirati identitet svojim riječima [...]”, (Savickas et al., 2009, str. 7). Kad se ovo primjeni na pojedince u

dobi iznad 50 godina, savjetnik treba biti svjestan jake osobnosti s radnim iskustvom, kao i snažnog spoja karijere i osobnih posebnosti koji je nastao kroz godine.

Savjetnik je, između ostalog, pomagač, vodič, nastavnik, motivator te onaj koji pruža podršku i omogućava pojedincima poboljšati vlastite kompetencije traženja informacija i odlučivanja. Jedan od ciljeva karijernog savjetovanja je poboljšanje vještina obrađivanja informacija (Peterson et al., 1999), uključujući informacije o samom sebi (Savickas et al., 2009). Osobito je u vrijeme novih društvenih medija, koji nude beskonačan izvor informacija, neophodno pomoći klijentima u procesu traženja i izbjegći zagušenje informacija (Egan, 1998). To se pogotovo odnosi na starije osobe s različitim stupnjevima poznavanja informacijskih i komunikacijskih tehnologija kojima treba individualna podrška za traženje informacija.

4.1 Paradoks savjetovanja

Tehnike savjetovanja u obzir trebaju uzeti emocije i racionalnost klijenta, pri čemu nekoliko paradoksa formulira stav prema napretku (Gelatt, 1991 from Schulz, 2014).

Ovi paradoksi prate principe pozitivne nesigurnosti i opisuju sljedeće stavove:

- „budi fokusiran i fleksibilan oko onog što želiš
- budi svjestan i obazriv oko onog što znaš
- budi objektivan i optimističan oko onog u što vjeruješ
- budi praktičan i magičan
- [budi odlučan i fleksibilan oko promjene.]” (Schulz, 2014, str. 73).

4.2 Značajke savjetovanja osoba u dobi iznad 50 godina

Procesi savjetovanja se obično odvijaju kroz kratko vremensko razdoblje, imaju relativno nisku razinu interakcija i u većini slučajeva – osim kod gubitka posla – ovise o dobrovoljnem sudjelovanju (Mosberger et. al, 2012; Ertelt & Schulz, 2008). Duge konzultacije ispunjene interakcijom zasigurno mogu biti rezultat specifičnih okolnosti, osobito kada se radi o nedobrovoljnem savjetovanju ili složenijim problemima. Nedobrovoljno sudjelovanje ima različit učinak na motivaciju i može se dodatno potaknuti vanjskim motivacijskim faktorima.

4.3 Teorije procedura savjetovanja

Sve aktivnosti koje se odvijaju unutar konzultacija savjetovanja trebaju biti usmjerene prema prethodno opisanim uvjetima. Konkretnije: pravila komunikacije i ponašanja kao i zajednički dogovor oko ciljeva uspostavljaju su između savjetnika i klijenta na samom početku (Berne,

1966). Za vrijeme procesa, savjetovanje je glavna aktivnost koja doprinosi klijentovoj fazi istraživanja sebe (Knoll, 2008). U tu svrhu, razne tehnike mogu olakšati i unaprijediti proces. Uvijek bi trebala postojati završna ili popratna konzultacija kako bi se osigurao klijentov prijenos novostečenog znanja i iskustva u praksi te preveniralo njegovo vraćanje starim rutinama ili navikama.

Prije nego se prezentiraju konkretne metode i tehnike, predstavit će se sažetak teorijskih procedura savjetovanja i četiri različita pristupa. Teorijske procedure dopuštaju savjetniku bolje razumjeti procese rješavanja problema ili odlučivanja. Procesi se mogu razlikovati od jednog pojedinca do drugog. Stoga, kako bi se osigurao individualni napredak, moraju se odabrat različiti koraci i metode podrške. Inicijalna analiza, razumijevanje klijenta i priprema savjetovanja mogu biti lakši uz sljedeće teorije, budući da teorije mogu objasniti postupanje pojedinca. Za analize i razumijevanje nekih pojedinaca, čak može biti korisno kombinirati teorije. Teorije savjetovanja obično prate znanstveno prihvaćenu proceduru donošenja odluka, uz koju je strukturirano svih pet teorija.

Autori	Ertelt i Schulz (2008)	Schulz (2008)	Savickas et al. (2009)	Peterson et al. (1999)	Egan (1998)
Model/teorija	Metologija strukturirana na informacijama	Sveobuhvatna strategija	Kreiranje života s pripovijedanjem	Kognitivna obrada informacija	Vješti pomagač
Faza 1-5					
Inicijalna faza				1. Inicijalni intervju 2. Preliminarna ocjena spremnosti 3. Definirati problem i analizirati uzroke 4. Formulirati ciljeve	1. Inicijalna svjesnost 2. Definirati hitnost problema 3. Inicijalna potraga za pomoći / kratkoročna rješenja
Analiziranje problema		1. Prikupljanje i upravljanje informacijama 2. Proces pretraživanja informacija	2.a Odrediti glavne kontekste 2.b Istražiti klijenta i subjektivni identitet		
Moguća rješenja	3. Formulirati i evaluirati opcije 4. Odabrat	4. Odabir opcija i odlučivanje	3. Ponovno ispričati priču i otvoriti perspektive 4. Rješavanje problema kroz mijenjanje klijenta	4. Procjena troškova različitih rješenja 5. Prosudjivanje (ozbiljno vaganje izbora)	6. Racionalna odluka
Odlučivanje		5. Plan djelovanja	5. Specificirati iduće aktivnosti, akcijski plan i potencijalne prepreke	5. Razviti individualni plan učenja (IPU) 6. Izvršiti IPU	7. Racionalno-emocionalna odluka (pokreće akciju)
Praćenje	5. Faza nakon odluke	6. Evaluacija i praćenje	6. Praćenje	7. Zaključci	

Tablica 1: Pregled teorija savjetovanja i procedure savjetovanja

4.4 Pristupi savjetovanja

Četiri pristupa su usmjereni na praksi. Za razliku od pet prethodnih teorija, ovi pristupi ne određuju redoslijed u procesima donošenja odluka i savjetovanja.

Usmjerenost na rješenje fokusira se na sadašnjost radije nego na prošlost. To je pragmatičan, optimističan pristup koji naglašava individualne snage u prirodnom okruženju. Pojedinac postavi vlastite ciljeve te se fokusira na rješenje umjesto na problem. Problemi su uobičajena pojava i mogu se riješiti. Ako strategija rješavanja problema ne upali, može se odabratи nova strategija. Glavni zadatak savjetnika je motivirati pojedinca u procesima postavljanja ciljeva, samouvažavanja i rješenja, te pružiti pomoć kod odabira strategije (Mosberger et al., 2012).

Sistemski pristup potječe iz obiteljske terapije u kojoj se razmatraju i analiziraju interaktivne, društvene mreže pojedinca. Konstruktivna perspektiva prepostavlja da svaki pojedinac subjektivno razumije sebe samog, vlastitu okolinu i kontakte izvan vlastite okoline. Primjerice, netko se može razviti kroz promjenu u perspektivi koja je izazvana eksterno. Slijedom toga, percepција i razumijevanje se mijenjaju i dolazi do neophodne promjene pojedinca (von Schlippe & Schweitzer, 1998).

Metoda usmjereni na potencijale navodi da svaki pojedinac posjeduje potencijalne vještine za svaku životnu fazu. Stres je rezultat nedostatka, gubitka vještina ili gubitka potencijalnih vještina. Potencijali se različito definiraju u različitim teorijama. Prateći konzistentnu prepostavku, ovdje ćemo navesti četiri potencijala prema Hirschiju (2014): Potencijali mogu biti profesionalni identitet, psihološki potencijal poput nade, ljudski kapital poput vještina i kompetencija, kao i društveni potencijali koji opisuju veze pojedinca s drugima (Hirschi, 2014). Pojedinac je ekspert svog trenutnog stanja i traži pomoć kad se ne može nositi sa stresom. Savjetnik treba prepoznati i aktivirati potencijale koje klijent ima, poput vještina, mora razviti akcijski plan kako nadograditi potrebne vještine i kako prilagoditi vještine novim situacijama, te kako društveni kontakti pružaju podršku pojedincu. Proces savjetovanja usmjeren je na uspostavljanje sigurne baze u životu klijenta (Beushausen, 2010; Egan 1998).

Razgovor usmjeren prema klijentu podrazumijeva da pojedinac može u potpunosti razviti vlastiti potencijal ako je vlastita slika o sebi i ideal sebe ispravno potican (Mosberger et al., 2012).

U ovom se pristupu preporuča neograničeno razumijevanje (Finke, 2004). Kako bismo ostali koherenti s teorijskim inputom obuke: neograničeno razumijevanje se ne može uvijek jamčiti, kako bismo zadržali iskrenost, pouzdanost, otvorenost, vjerodostojnost i empatiju (Egan, 1998).

Ovaj skup stavova je dovoljan za zadovoljavanje potreba pojedinaca i uvažavanje s točke gledišta obuke.

Ova četiri pristupa se djelomično poklapaju, a neki njihovi dijelovi su i u suprotnosti jedan s drugim. Dobro ih je poznavati, jer su klijenti specifični, a odlučivanje je raznoliko. Uz ove pristupe, savjetnik može dodatno odabratи prikladne tehnike. Ove intervencije prilagođene pojedincima fleksibilno će se birati ovisno o situaciji. Stoga, savjetnik mora biti upoznat i stručan pri upotrebi nekoliko tehnika savjetovanja, takozvanih intervencija.

4.5 Intervencije u savjetovanju

Intervencije, osim aktivnog slušanja, razumijevanja, empatičnog odgovaranja, pojašnjavanja pitanja, mogu biti razne pripovjedačke ili ispitivačke tehnike. One potiču kognitivno restrukturiranje i rješavanje problema. Savjetnik je svjestan da nekim klijentima treba dodatna obuka kako bi usvojili, npr. vještine nošenja s problemima (Peterson et al., 2009). Stoga, u nastavku prezentiramo nekoliko tehnika intervencije po Knollu (2008):

Parafraziranje tijekom ili na kraju razgovora kako bi se rezimiralo postignuto te naglasilo sadašnje stanje i napredak. Parafraziranje se također može koristiti i u sredini razgovora kako bi se potvrdilo zajedničko razumijevanje i preveniralo gubljenje smisla u kompleksnim situacijama. U kompleksnim situacijama **vizualizacija** također može biti korisna. To je prilično kreativna tehnika u kojoj klijent koristi objekte kako bi izgradio situaciju, kao s Lego kockama. Pomaže klijentu promotriti situaciju iz druge perspektive i odvagnuti prednosti i nedostatke.

Nadalje, **cirkularna pitanja** provočiraju promjenu perspektive. Nekoliko pitanja vodi klijenta kroz naraciju vlastitog problema, ali iz perspektive druge osobe. Ovo može biti osobito korisno kada savjetovanje zapne i klijentu treba novi poticaj. Ovisno o problemu i željenom ishodu, **igranje uloga** u kojem se ponovno odigrava situacija iz prošlosti na poboljšani način ili se simulira budući scenarij, može potaknuti refleksiju i promjenu perspektive kako bi se klijentu što više približila situacija. Uslijed refleksije ili promjene perspektive, klijent može postići potencijalni napredak te razviti strategije svladavanja barijera.

Ponekad je klijentu nužno dati **povratnu informaciju (feedback)**, što je posebno korisno u kompleksnim situacijama te kad postoje problemi sa samorefleksivnošću. Povratnu informaciju se može pružiti prije ili nakon djelovanja, npr. prije igranja uloga (Greif, 2008). Ovo je donekle slično vođenom usvajanju vještina (Bandura, 2009), što dopušta odvajanje i planiranje pojedinačnih vještina djelovanja. Iako klijent tijekom procesa pružanja povratne informacije ima pasivnu ulogu, ipak mora poraditi na predloženim poboljšanjima. Stoga se trebaju uzeti u obzir preduvjeti za povratnu informaciju.

Pitanja uz ponuđenu ljestvicu ciljaju na osjećaje ili procese koje je teško opisati. Ljestvica je obično od 1 do 10. Savjetnici mogu pitati klijente kako su se osjećali ili kako su nastavili dalje

nakon prošlih konzultacija. Klijent odgovara bez obrazlaganja odgovora. Savjetnik može nastaviti s pitanjima, npr. što bi bilo potrebno za postizanje više ocjene na ljestvici. Ova metoda služi kao dobro uvodno pitanje ili za planiranje sljedeće akcije.

Hipotetska pitanja su maštanja klijenta o budućnosti. Ova tehnika ispitivanja ne služi konačnom cilju, ali služi tome da pojedinac aktivno sudjeluje i pronalazi nove načine rješavanja problema. Važno je uzeti u obzir cijelokupni proces dolaženja do rješenja, jer tada se može ocijeniti je li akcija koja se poduzima realistična, poželjna i od koristi. Primjeri takvih pitanja: Kad novac ne bi bio bitan, kako bi se ponašali? Ukoliko klijenti imaju problema s ovom tehnikom, ili ako teško napreduju, može se upotrijebiti ekstremna verzija „**čudo“ pitanja**. Ova pitanja potiču maštarije i omogućuju klijentu pronaći najbolje rješenje, bez obzira na to je li realistično ili ne. Primjer: Zamislite kad se ujutro probudite da je sve savršeno. Kako bi bilo?

Imunizacijska pitanja se odnose na prošle situacije koje je klijent uspješno riješio. Ova se pitanja obično koriste kad napredak zapne u jednoj točki. Klijent je očajan i smatra da se ne može izvući iz situacije. Savjetnik ga onda može pitati koje situacije je u prošlosti uspješno riješio i o kojim je kompetencijama uspjeh ovisio. Istovremeno, ova pitanja preveniraju mogući novi zastoj u napretku i mogu pomoći ljudima promijeniti lokus kontrole, iz vanjskog u unutarnji. (Kuhl, 2001)

Sve ove tehnike mogu pomoći napretku klijenta. Kao što je nekoliko puta naglašeno, samopromatranje, samoprocjena i samorefleksivnost neophodni su kako bi se sagledalo što je bilo dobro, a što još treba popraviti. To osigurava održivost poduzimanja akcija/djelovanja i rješavanja problema.

4.6 Čestica učenja 17: Poteškoće u savjetovanju

Brojni su klijenti kojima savjetovanje nije bilo od pomoći nego na štetu (Egan, 1998). Razlog može biti u disfunkcionalnim mislima klijenta ili njegovoj nespremnosti za savjetovanje. Iz tog su razloga inicijalna analiza i procjena vlastite zone utjecaja jako važne u početku. Osim toga, ishod podjednako ovisi o savjetniku, klijentu i njihovom međusobnom odnosu. Međutim, neki odnosi ne funkcioniraju u kontekstu savjetovanja. Također, odnos i početak ovise najviše o savjetniku zbog njegove ekspertize. Iz tog razloga savjetnik mora paziti na sljedeće aspekte: da ne postigne suboptimalan učinak pogrešnom polazišnom točkom, ili da ne nudi varljivu ili beskorisnu podršku za nekog pojedinca. U ovom se kontekstu treba spomenuti da previše pomoći ili podrške uči klijenta kako se ponašati pasivno ili neaktivno. „Pomaganje nije nešto što pomagači daju klijentima, to je proces kroz koji pomagači i klijenti prolaze zajedno“ (Egan, 1998, p. 41).

U ovoj će se čestici učenja prezentirati negativni model savjetovanja. Ponekad može biti korisno izvući scenarij neučinkovitih metoda ili negativnih utjecaja kako bi se što jasnije objasnilo: Savjetnici ne bi smjeli nuditi prerađane informacije, unaprijed konstruirana rješenja ili već gotove

odluke. Također ne bi smjeli pogrešno razumjeti ili pogrešno protumačiti naraciju ili objašnjenja klijenta. Nesporazumi ili pogrešno tumačenje se obično događaju podsvjesno. To je razlog zašto su, prvo: aktivno slušanje i razumijevanje (Egan, 1998); i drugo: promišljanje i prosuđivanje cjelokupnih konzultacija i intervencija nužni za cijeli proces savjetovanja (Greif, 2008). Bez ovog, savjetnik može propustiti analizirati klijentovu situaciju u potpunosti (Peterson et al., 1999), te od početka odabratи pogrešne alate, metode i strategije izvučene iz rigidnih i/ili zastarjelih modela. Analiza mora biti napravljena pažljivo, jer klijenti često posjeduju i koriste raznolike vrijednosti. Također, savjetnik treba biti svjestan da primjena alata i tehnika uvijek treba biti individualizirana, te da kad se primjeni pokazuje utjecaj i na samog savjetnika (Greif, 2008).

Klijenti često pričaju o tome što su drugi učinili ili kako su se drugi osjećali. Ponekad čak traže i isprike za to, što nije predmet konzultacija savjetovanja (Egan, 1998). Prepreka otvorenosti između ostalog može biti nestabilan odnos. Treba naglasiti da odnos definiraju oba sudionika (savjetnik i klijent), a neke osobnosti ne mogu funkcionirati zajedno u kontekstu savjetovanja (Egan, 1998). Nadalje, ako se ne dogovore zajednička pravila, npr. za komunikaciju i zajedničku odgovornost, to može i kod savjetnika i kod klijenta dovesti do ponašanja i stavova koji ometaju savjetovanje.

Također, prepreku savjetovanju može predstavljati ako klijent savjetnika doživljava kao superiornog, osobu neupitnog autoriteta s tvrdim držanjem. Iz tog je razloga neophodno aktivno slušanje i empatični stav (Egan, 1998). Slično tome, ukoliko savjetnik doživi klijenta kao nesposobnog, ciljevi mogu biti postavljeni s previše (ili premalo) kontroliranom podrškom ili pomoći. Ovo klijenta spriječava u njegovom prirodnom rješavanju problema i odlučivanju (Ertelt & Schulz, 2008).

Jednako tako, treba se izbjegavati previše (ili premalo) informacija, pretraživanja i opcija, jer sve to ometa proces donošenja odluka. U obzir se mora uzeti prirodno ponašanje savjetnika i potreba za informacijama (Ertelt & Schulz, 2008).

Mogućnosti za sve navedene tipove pogrešnog ponašanja mogu se umanjiti. Stoga je nužno da su savjetnici iskreni, pouzdani, otvoreni, vjerodostojni i empatični. Savjetnik ove osobine treba uključiti i iskazati tijekom inicijalne analize, kao i tijekom dogovora o savjetovanju i odnosu. Tada se klijent osjeća sigurnim razgovarati o svojim problemima (Egan, 1998). Uz ove meke vještine, savjetnik zna kako primijeniti razne alate i metode te je bez obzira na to, spreman isprobati nove stvari. Kako bi se ovo osiguralo, savjetnik bi redovito trebao razmišljati o vlastitim postupcima i o sebi samom. (Greif, 2008).

Kraj Čestice učenja 17

5. Refleksija u savjetovanju

Do sada, obuka se često odnosila na istraživanje sebe, samopromatranje, samoprocjenu i samoregulaciju. U nastavku ćemo predstaviti osnove samorefleksije i povezati ih sa savjetovanjem starijih osoba.

Samorefleksija je više od pukog prebiranja određenih misli i prošlih situacija. U okviru ove obuke daje se sljedeća definicija: “[I]ndividualna refleksija je svjesni proces opetovanog promišljanja/analiziranja (i eksternaliziranja) vlastitih imaginacija i postupaka. Samorefleksija je ishodom orijentirana kad osoba može izvući zaključke za buduće postupke ili procese refleksije.” (Greif, 2008, str. 40).

Kako bi se osigurala ishodom orijentirana refleksija, kriteriji evaluacije se moraju postaviti prije djelovanja. Nedostatak je što se intuitivno, spontano ponašanje ili postupci ne mogu uzeti u obzir i evaluirati, iako je takvo ponašanje ključno za uspješno svladavanje situacija (Greif, 2008).

Refleksija pokriva kritičku kontemplaciju i, ukoliko je potrebno, ispravljanje vlastitih prepostavki pa čak i vrijednosti. Iz ovoga se može izvući još jedna hipoteza. Ukoliko je osoba sposobna za samorefleksiju vlastitih misli i postupaka, onda je sposobna samostalno organizirati konkretnе postupke, što opisuje proces samoregulacije (Greif, 2008).

5.1 Teorija samosvjesnosti

Kako smo naučili ranije u ovom treningu, na ljudska bića se može utjecati, kao i na refleksiju. Jedan eksperiment pokazuje da je samosvijest ključ odgovornosti i autonomnog djelovanja. U eksperimentu, dvije grupe studenata su sudjelovale u simulaciji ispita. Studenti su dobili ispite i rečeno im je kad trebaju završiti. Jedna grupa je sjedila u sobi s ogledalom, a druga u sobi bez ogledala. U prvoj grupi, 7% studenata je varalo na ispitu, a u drugoj 71% (Diener & Wallboom, 1976, citirao Greif, 2008, str. 76). Dalje, grupe su se razlikovale u svojim odgovorima. Oni koji su sjedili pred ogledalom, dali su odgovore koji su više usmjereni na njih same. Vlastiti osjećaji su opisani intenzivnije, vrijednosti i postupci koherentnije, a opisani postupci su rjeđe bili štetni. Ova teorija svjesnosti opisuje pojavu: ako su ljudi više samosvjesni o vlastitim postupcima i riječima, bolje ih mogu kontrolirati i s većom odgovornosti. Stoga, to je način kako potaknuti autonomiju i odgovornost, kao što je predloženo za performanse i ovladavanje situacijama (Bandura, 2009).

5.2 Tehnike refleksije

U nastavku su navedene tehnike koje mogu poboljšati refleksiju. Ove tehnike može izvesti savjetnik, klijent ili oboje.

1. **Metakognitivne strategije:** ovo je mentalna imaginacija korak-po-korak kako bi se riješio problem prije djelovanja. Može biti korisna za nove zadatke.
2. Definirati **principle** za krizne situacije. Primjerice: ne generalizirati osobne kritike.
3. Ponovno, **cirkularna pitanja**. Klijent treba opisati situaciju iz perspektive druge osobe
4. **Povratna informacija/feedback:** konstruktivna povratna informacija može biti korisna. Konstruktivno označava ne generalizirane već profesionalno objašnjene argumente vezano uz inicijalno postavljene transparentne ciljeve i standarde performansi (Bandura, 1991). Povratna informacija se može dati prije, tijekom i poslije performanse. Kako bi se osigurao održiv razvoj, povratna informacija bi – također za samopromatranje i samoevaluaciju – trebala biti točna, česta, brza i uzeti u obzir vlastite rezultate promatranja (Bandura, 2009). Također, savjetnik bi trebao uzeti u obzir da ljudi s vanjskim lokusom kontrole možda ne mogu percipirati povratnu informaciju kao korisnu (Bandura, 1991).
5. **Upitne riječi** za više objektivnosti. Što? Gdje? Kada? Tko? Zašto? su ključne riječi koje mogu potaknuti rješavanje problema. (Greif, 2008)
6. Detaljan opis situacije, **vježbe opuštanja ili naglašavanje pozitivnih aspekata** može pomoći ublažiti negativne osjećaje (Kuhl, 2001).

Što je osoba starija, to su njezine vrijednosti i rutine djelovanja ustaljenije. Stoga se starija osoba teže mijenja, jer su njezine vrijednosti i norme već pouzdano dokazane i integrirane nebrojeno puta (Cedefop, 2011). Kao što je prikazano u modulu 3, kako bi se nastavilo kognitivno funkcioniranje neophodan je kognitivni input. Aktivno kognitivno starenje, popraćeno tjelesnom aktivnošću i prikladnom prehranom, može pomoći starijoj osobi naučiti nove stvari (Bryan, 2004) kao i razmisliti o sebi samom (Artistico et al., 2003).

6. Evaluacijski kriteriji savjetovanja

Kako bi se osigurao uspješan i održiv proces savjetovanja, bez obzira odvija li se u specijaliziranoj organizaciji ili u poduzeću, neophodno je redovito promišljati o konzultacijama i performansama. Evaluacijski kriteriji postavljaju nužni temelj za kontinuirani napredak jer predstavljaju transparentne ciljeve. Ipak, evaluacijski kriteriji mogu biti i manjkavi jer ne bilježe spontane kompetencije za uspješne performanse. Nekoliko je kriterija postavljano za područje

savjetovanja. Međutim, kako se obuka odnosi i na specijaliste za ljudske resurse kao i na savjetnike, ovi kriteriji nisu od velike pomoći za područje ljudskih resursa. Više informacija o kvalitativnim kriterijima savjetovanja nalazi se u radnoj bilježnici i *online* portalu.

Osim spremnosti za savjetovanje i postizanja napretka, specijalist za ljudske resurse mora znati jesu li potrebe i očekivanja zaposlenika ispunjeni. Zato je potrebno razjasniti zajedničke ciljeve i postaviti ih jasno od samog početka. Ovo pomaže u izradi akcijskog plana. Može se zaključiti da će zaposlenik biti motiviran i težiti postizanju ciljeva i ostvarenju dobrih performansi samo ako savjetovanje smatra korisnim. U poduzetničkom kontekstu, savjetnici ponekad uopće nemaju ili imaju jako malo fleksibilnosti za postavljanje ciljeva te ih moraju prilagoditi ciljevima poduzeća. Specijalisti za ljudske resurse navode medijacijsku ulogu između zaposleničke i upravljačke razine. Osim teorijskih obrazaca ponašanja: iskrenosti, otvorenosti i empatije, savjetnik treba znati vlastitu zonu kompetencije kao i do koje razine će zaposlenika poticati i osnaživati. Ovi čimbenici ovise o klijentovoj svjesnosti o vlastitoj osobi, vlastitom znanju o zanimanju, te u konačnici vode klijenta do motivacije i djelovanja.

Budući su kriteriji savjetovanja kvalitativni (Katsarov et al., 2014), može se pretpostaviti da kvaliteta savjetovanja ovisi o individualnoj evaluaciji. To znači da subjektivno doživljeno zadovoljstvo rezultatima i posljedicama savjetovanja odlučuje o tome hoće li pojedinac savjetovanje ocijeniti dobrim ili lošim. Iz modula 3 moglo bi proizaći kako je zadovoljstvo u međuovisnosti s autonomijom, uloženim trudom, performansama (Judge, Thoreson, Bono & Patton, 2001) i postizanjem ciljeva (Bandura, 2009). Dakle, ako pojedinac smatra da je u mogućnosti utjecati na postavljanje ciljeva te djelovati u skladu s tim, vrlo je vjerojatno da će biti jako motiviran za postizanje dobrih rezultata. Kako bi se ostvarili rezultati/ osigurala radna uspješnost, pojedinac će uložiti dovoljno truda za postizanje ciljeva.

Ako se ovo primjeni na proces savjetovanja, to znači: klijent mora biti u mogućnosti utjecati na konačni cilj. Također, klijent treba prikladnu podršku kako bi planirao ulaganje truda i performansi za postizanje novog cilja na najbolji mogući način. Spomenimo da je ovo dio odgovarajućeg osnaživanja i poticanja. Na ovaj se način može osigurati postizanje ciljeva, a time i zadovoljstvo.

Zaključak

Specijalist za ljudske resurse 1: Ponašanje i vještine kako bi odgovorili očekivanjima i strahovima populacije u dobi iznad 50 godina

Specijalist za ljudske resurse 2: Razumjeti područje rada savjetnika i preduvjete savjetovanja

Savjetnik 1: Omogućiti teorijski input koji obogaćuje praksu i tehnike savjetovanja

Savjetnik 2: Razumjeti područje rada specijalista za ljudske resurse i preduvjete savjetovanja

Literatura

- Appel, M., Kronberger, N. & Aronson, J. (2011). Stereotype Threat impedes ability building: Effects on test preparation among women in science and technology. *European Journal of Social Psychology*, 41, 904-913. Available at: https://www.researchgate.net/publication/230469619_Stereotype_threat_impairs_ability_building_Effects_on_test_preparation_among_women_in_science_and_technology.
- Artistico, D.; Cervone, D. & Pezzuti, L. (2003). Perceived self-efficacy and everyday problem solving among young and older adults. *Psychology and Ageing*, 18, 68 – 79.
- Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organisational Behaviour and human decision processes*, 50, 248 – 287.
- Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organisational Effectiveness. In Locke, E. (Ed.), *Handbook of principles of organisation behaviour. (2nd edition)* (179 – 200). New York: Wiley.
- Berne, E. (1996). *Principles of Group Treatment*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Beushausen, J. (2010). Ressourcenorientierte stabilisierende Interventionen. *Kontext*, 41 (4), 287 – 307.
- Brehm, S.S.; Brehm, J.W. (1981): *Psychological Reactance. A Theory of Freedom and Control*. New York/London: Academic Press, Inc.
- Bryan, J. (2004). Mechanisms and evidence for the role of nutrition in cognitive ageing. *Ageing International*, 29 (1), 28 – 45.
- Cedefop – the European Centre for the Development of vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Egan, G. (1998). The skilled helper: a problem-management approach to helping. Pacific Grove, Calif. :Brooks/Cole Pub. Co.
- Ertelt, B.J. (2017). Theorien der berufsbezogenen Entwicklung – mit Beispielen aus dem Anwendungsfeld HR und Prävention gegen Ausbildungsabbrüche. 14th edition. Mannheim: unpublished manuscript.
- Ertelt, B.J.; Schulz, W.E. (2008): Handbuch Beratungskompetenz: mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, p. 117-140.

- Finke, J. (2004). Gesprächspsychotherapie. Grundlagen und spezifische Anwendungen. Stuttgart: Thieme.
- Forgas, J.P.; Frey, D. (1999). Soziale Interaktion und Kommunikation: Eine Einführung in die Sozialpsychologie, Halo-Effekte. Weinheim: BeltzPVU.
- Gelatt, H.B. (1991) Creative decision-making: Using positive uncertainty. Los Altos, CAA: Crisp.
- Gigerenzer, Gerd (2011): Heuristics: the foundations of adaptive behaviour. Oxford [u.a.]: Oxford University Press.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Hirschi, Andreas (2014). The Career Engagement Scale: Development and Validation of a Measur of Proactive Career Behaviours. *Journal of Career Assessment*, 22(4), p. 575 – 591.
Available at:
http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_efgh/hirschi_andreas/files/Hirschi_2012_Calling_and_work_engagement_scale.pdf.
- Holland, J.L. (1997). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Janis, I.L.; Mann, L. (1979): Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment. New York: The free Press.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychology Bulletin*, 127, 376 – 407.
- Katsarov, J.; Schiersmann, C.; Schmidtpott, S.; Schober, K.; Weber P.C. (2014). Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Universität Heidelberg: Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb).
- Kerz, M.; Teufel, J.; Dinman, M. (2013). OASIS: A Community-based Model for Successful Aging. Ageing International, 38, p. 122 – 136.
- Kirsch, W. (1971, Band II): Entscheidungsprozesse 2, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Knoll, J. (2008): Lern- und Bildungsberatung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag
- Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen:

Hogrefe Verlag.

Lent, R.W.; Brown, S.D.; Hackett, G. (2002). Social Cognitive Career Theory. In D. Brown and Associates (Ed.) Career Choice Development. (p. 255 - 311). San Francisco (CA): Jossey Bass.

Mosberger, B.; Schneeweiß, S.; Steiner, K. (2012). Praxishandbuch: Theorien der Bildungs- und Berufsberatung. Wien: Communicatio.

Ng, T.W.H.; Feldman, D.C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, No. 2, p. 392 – 423.

Peterson, G.W.; Sampson Jr., J.P.; Lenz, J.G.; Reardon, R.C. (1999). A Cognitive Information Processing Approach to Career Problem Solving and Decision Making. *The Career Development Quarterly*, 48, issue 1, p. 3 – 18.

Rosenthal, R.; Fode, K. L. (1963). The Effect of Experimenter Bias on the Performance of the Albino Rat. *Behavioural Science*, 8, p. 183-189.

Savickas, M.L.; Nota, L.; Rossier, J.; Dauwalder, J.P., Duarte, M.E.; Guichard, J.; Soresi, S.; Van Esbroeck, R.; van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75, No. 3, p. 239 – 250.

Schulz, W. (2014). Convergence of career development theory into a comprehensive theory and process. In Górná, J.; Kukla, D. (Ed.) vocational counselling: changes and challenges on the labour market. p. 72 - 82. Czestochowa: Akademia im. Jana Dlugosza w Czestochowie.

Super, D.E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, p. 282 – 298.

von Schlippe, A.; Schweitzer, J. (1998). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Zaichkowsky, Judith Lynne (1985): Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 12, No. 3, p.341-352. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Judith_Zaichkowsky/publication/24098436_Measuring_the_Involvement_Construct/links/5432b2880cf20c6211bc6c61.pdf.

MODUL 7

Uzajamno savjetovanje

Program obuke: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Vodič za trenere	Radna bilježnica
7. Uzajamno savjetovanje	120 min	82. str.	127. str.

Ciljevi učenja

Po završetku tečaja, polaznici bi trebali znati:

Glavni cilj: Unaprijediti svoje aktivnosti savjetovanja kroz uzajamno učenje ili savjetovanje.

Specifični cilji:

- Razumjeti vlastite vještine i stavove savjetovanja u karijernom savjetovanju orijentiranom na pojedinca, a obzirom na ciljnu skupinu (TAX 2)
- Konstruktivno evaluirati vlastitu i tuđu savjetničku performansu. (TAX 4)
- Izvesti konkretnе metode i tehnikе za unaprijeđenje savjetničkih konzultacija i povezanih procesa na poslu/radnom mjestu (TAX 4)

Sadržaj učenja

- Promišljanje o vlastitom ponašanju, vještinama i stavovima u savjetovanju
- Primjena odabranih metoda evaluacije savjetovanja
- Metodologija uzajamnog savjetovanja i evaluacije drugih kolega

Ovaj sadržaj se ne odnosi na tri podskupine. Sadržaj ovisi o pojedinačno razvijenim slučajevima sudionika. Njihov sadržaj se odnosi na praktična iskustva i stvarne životne probleme. Uslijed različitih profesionalnih profila sudionika, pokrivene su aktualne teme vezane uz ciljne skupine.

Online sadržaj za samostalno učenje

- Jedinica za učenje 20 Video tutorial Uzajamno savjetovanje

Sadržaj

1. Ideja razmjene iskustava među kolegama	152
2. Uzajamno učenje.....	153
3. Uzajamno savjetovanje	154
4. Koristi uzajamnog savjetovanja	155
Zaključak	156
Literatura	156

1. Ideja razmjene iskustava među kolegama

Ključni element za savjetovanje starijih osoba je „holistička, cjeloživotna i preventivna“ perspektiva (Savickas et al., 2009, 6. str.). Pa ipak, opis karijernog savjetovanja do današnjih dana se drži obrazovnih i karijernih odluka tijekom školovanja, studiranja, do daljeg osposobljavanja i obrazovanja ili novih profesionalnih orientacija (Schiersmann & Weber, 2013, p.27). Posljedično, ovaj opis vrijedi onoliko koliko traje karijera, ali ne i cijeli život. Odlazak u mirovinu ili gubitak posla malo prije umirovljenja još uvijek se uglavnom doživljava negativno. Djelomično loša reputacija koja prati takve procese i uloge starijim ljudima koji se nađu u toj situaciji otežava ostanak u poslovnom svijetu ili društvu ili reintegraciju u iste. Nevjerojatno je koliko se profesionalni i osobni identitet prožimaju kroz život. Čini se neprirodnim da osoba odjednom nakon umirovljenja mora tražiti i prilagoditi se novim ulogama, koje najčešće nemaju puno zajedničkog s profesionalnim identitetom. To može biti veliki šok u svakodnevni te može zahtijevati pomoć i pripremu, budući starije osobe vrlo često nisu svjesne svojih novih uloga. U projektnim istraživanjima neke starije osobe su izjavile da se vesele slobodnom vremenu, što označava temeljitu promjenu životnih uloga. Istovremeno, bilo je i onih koji su osjećali zamor od promjene te bi im trebalo više vremena za privikavanje na nove, nesigurne situacije. U ovom trenutku treba naglasiti da znanstvena istraživanja preporučuju modele postupnijeg procesa prijelaza od rada prema umirovljenju.

Znajući ovo, uz sve stariju radnu populaciju, specijalisti za ljudske resurse u poduzećima i drugim organizacijama suočavaju se s novim zahtjevima i izazovima. Budući je područje savjetovanja starijih osoba relativno novo, znanje i praksa se može steći kroz razmjenu iskustava s drugim kolegama i grupama stručnjaka.

Ovaj dodatni modul želi omogućiti laganiji prijenos vještina u praksi i samostalno unaprijeđenje kompetencija. To je iz razloga što su mnogi aspekti prijenosa vještina još uvijek nejasni i ne mogu se osigurati kroz sve obuke (Martin, 2010). U obuci, ovaj modul je dio drugog i trećeg

dana aktivnosti praćenja. Tijekom drugog dana izrađuju se akcijski planovi kako bi se ciljevi prenijeli u praksi. Tijekom trećeg dana razmjenjuju se iskustva.

Razmjena iskustava među kolegama nema samo za cilj pružiti podršku drugima, nego i pravilno pripremiti sadržaj i metode za nove kolege s drugačijim iskustvom ili bez iskustva. Priprema zahtjeva sposobnost samoorganizacije i razmatranja sadržaja do neke mjere. To, zauzvrat, potiče kolegu na obradu podataka na drugačiji kognitivni način. Prema tome, procesi razmjene iskustava, vezano uz posao ili savjetovanje, omogućavaju procese učenja drugima, ali i samom savjetniku. Osim toga, opisuje se i osnova učenja u mreži. Učenje u mreži je stil suradnje među različitim profesionalcima kojima su zajedničke aktivnosti savjetovanja te se stoga mogu smatrati kolegama stručnjacima. Stoga se u nastavku koriste pojmovi suradnja među stručnjacima/kolegama, uzajamno učenje i uzajamno savjetovanje.

Ovaj dodatni modul pruža informacije o tome kako se učenje kroz mrežu s kolegama ili drugim stručnjacima može primijeniti u poduzeću ili u širem području savjetovanja. Na taj način sadržaj modula doprinosi općem cilju: „unaprijeđenje procesa savjetovanja kroz uzajamno učenje.“

2. Uzajamno učenje

Bez obzira s kakvim se situacijama pojedinac susreće na poslu, razmjena iskustava s kolegama može biti korisna (Boud et al., 2001). Razmjena iskustava s kolegama iste ili slične profesije može se opisati kao suradnja u kojoj kolege uče jedni od drugih (uzajamno učenje). To znači da savjetnici razmjenjuju iskustva vezano uz pomoć i podršku koje nude, te uče iz tuđih iskustava i prakse (Barlow & Phelan, 2007, 6. str.). Eksternalizacijom i razmjenom znanja s drugim kolegama stručnjacima može se doći do novih saznanja.

„Implicitna pretpostavka [za uzajamno učenje] je da su odrasli učenici iskusna društvena bića koja mogu surađivati, organizirati se, posjedovati intrinzičnu motivaciju [...].“ (Boud et al., 2001), te sve provesti dobrovoljno i bez naredbi ili kontrole od strane nadređenog.

Takozvana suradnja među stručnjacima/kolegama ili uzajamno učenje podržava autonomno, samoregulirano učenje (Boud et al., 2001; Hendriksen, 2002). U kontekstu razmjene ekspertize i pronalaska rješenja za kompleksne zadatke i slučajeve, na isti način se može koristiti i pojam uzajamnog savjetovanja. „Suradnja među stručnjacima/kolegama [...] je odnos među jednakima, bez prisutne hijerarhije, u kojem svaki sudionik nudi važan doprinos grupi.“ (Barlow & Phelan, 2007, 6. str.).

Pod pretpostavkom suradnje među stručnjacima/kolegama u kojoj sudionici nisu u hijerarhijskom odnosu (Barlow & Phelan, 2007), prepostavljamo da je uzajamno savjetovanje vrsta kontinuiranog, samoreguliranog učenja kroz razmjenu informalnog znanja i međusobnog razmišljanja o profesiji. To je jedna vrsta učenja u mreži.

Budući je suradnja među stručnjacima/kolegama slična savjetničkim konzultacijama, zahtijeva

zajednički skup pravila i normi kao što je objašnjeno u modulu 6. Stoga se mogu koristiti već uspostavljene norme, ali je u početku nužan zajednički dogovor i suglasnost. Pravila mogu stvoriti siguran prostor za otvorenost i specificirati sadržaj u kojem se jamči sigurnost svakog pojedinca (Barlow & Phelan, 2007). Boud et al. (2001) smatraju da osobe koje međusobno nisu u hijerarhijskom odnosu, kao što je to slučaj sa uzajamnim savjetovanjem, jedni drugima nisu konkurenca te se tako uzajamno poštuju. Na temelju uzajamnog poštovanja, razmjena ideja i ekspertize ide u korist svih sudionika te je zajedničko učenje još korisnije. Sastanci mogu biti na temu savjetničkih procedura, inputa, outputa ili posljedica drugih konzultacija, kao i razmatranja nekih problema savjetovanja (Mosberger, Schneeweißer & Steiner, 2012).

Ovisno o razini ekspertize, kolege stručnjaci se među sobom mogu razlikovati manje ili više. Iako naglašavamo odnos bez hijerarhije, ukoliko jedan partner ima više iskustva od drugih, on ili ona preuzima dominantnu savjetodavnu ulogu. U tom slučaju, odnos uspostavlja hijerarhiju učitelj- učenik, nadglednik-nadgledani, mentor-mentorirani ili trener- trenirani. U dodatnom priručniku za uzajamno savjetovanje objašnjeni su koncepti nadgledanja, mentoriranja i treniranja. Opisuje se bilo koju vrstu odnosa između više kolega različitih razina ekspertize. Takvi odnosi se često uspostavljaju u radnim kontekstima kada se u poslovne aktivnosti i kompetencije upućuje netko bez iskustva ili s iskustvom iz drugog područja.

Prvo je objašnjeno kako se odvija uzajamno učenje među kolegama koji nisu u hijerarhijskom odnosu i imaju sličnu razinu ekspertize (Barlow & Phelan, 2007, 6. str.), a poslije kako se razvija suradnja među kolegama s različitim razinama ekspertize.

Sve vrste suradnje među kolegama stručnjacima osiguravaju održavanje i stalno unaprijeđenje kvalitete, te može slijediti četiri različita cilja:

1. Unaprijediti profesionalni, osobni razvoj
2. Unaprijediti suradničke odnose i profesionalno povezivanje
3. Unaprijediti strukturni razvoj, npr. uloge, pozicije i funkcije
4. Unaprijediti metodološki razvoj, npr. profesionalno znanje i vještine (Belardi, 2002, 50. str.).

3. Uzajamno savjetovanje

Uzajamno savjetovanje opisuje proces primanja savjeta od drugih kolega stručnjaka koji imaju drugaćija iskustva i znanja ili usporedive društvene reference (Topping, 2005). U nekim se organizacijama redovito organiziraju suradnje među stručnjacima/kolegama kako bi se osigurala kontinuirana razmjena mišljenja i učenje (Mosberger, Schneeweißer & Steiner, 2012).

Grupe sastavljene od četiri do 20 kolega stručnjaka se redovito sastaju (Hendriksen, 2002). Što

je grupa veća, to bi razmjena iskustava trebala biti bolje strukturirana. Pritom se u obzir trebaju uzeti sva mišljenja kako bi se osigurali korisni zaključci. U svakom slučaju, uvijek bi se trebao odrediti moderator koji brine o vremenu, pravilima i uvažavanju svakog mišljenja (Hagemann & Rottmann, 2005). Predlaže se sljedeći poredak aktivnosti za uzajamno savjetovanje:

1. Svi sudionici prezentiraju slučaj/problem
2. Odabir najhitnijeg problema
3. Detaljna prezentacija odabranog slučaja i definicija problema
4. Krug pitanja zbog boljeg razumijevanja
5. Krug savjeta za moguća rješenja
6. Komentari (od strane osobe koja prima savjete)
7. Krug prezentacije rješenja
8. Zaključni komentari i zahvala na aktivnom sudjelovanju (Hendriksen, 2002, 25. str.; Fellinger, 2011, 2. str.f.)

Ova procedura služi kao smjernica za video koji će se snimiti za primjer uzajamnog savjetovanja na ovom Projektu. Video će dalje poslužiti kao video tutorial koji je dio čestica učenja, *online* sadržaja za samostalno učenje.

4. Koristi uzajamnog savjetovanja

Za takav proces ključni su autonomija i samoodgovornost (Boud et al., 2001; Hendriksen, 2002), što je također istaknuto kao ključno za samoorganizirano i samoregulirano ponašanje (Bandura, 2009). Štoviše, učenje u mreži uključuje osobito informalno i neformalno stečeno znanje (Kuhlmann & Sauter, 2008). Također potiče i samoorganizirano učenje (Boud et al., 2001), jer kolege stručnjaci moraju sadržaj elaboriran na zajedničkim sastancima primijeniti u svom radu.

Uz to, uzajamno savjetovanje može pomoći u pronalasku rješenja za kompleksne situacije koje uključuju emocionalne izazove. Vlastiti stavovi i pretpostavke se mogu detaljnije razmotriti kroz diskusiju i razmjenu iskustava (Barlow & Phelan, 2007). Mišljenje drugih savjetnika može relativizirati ekstremne situacije i poslužiti kao povratna informacija, što samorefleksiju čini lakšom. Nadalje, sudionici uzajamnog savjetovanja tvrde da se zbog razmjene iskustava s kolegama više brinu o sebi (Barlow & Phelan, 2007). Ova briga o sebi je ključna za sve savjetnike kako bi se zadržale potrebne savjetničke vještine i osigurala dobrobit savjetnika (Barlow & Phelan, 2007).

Zaključak

Ljudski resursi 1: Ponudite konstruktivnu povratnu informaciju za savjetnike u drugim organizacijama i drugim okolinama

Ljudski resursi 2: Senzibilizirajte sudionike iz drugih područja za svoje probleme

Savjetnici 1: Ponudite konstruktivnu povratnu informaciju za savjetnike u drugim organizacijama i drugim okolinama

Savjetnici 2: Senzibilizirajte sudionike iz drugih područja za svoje probleme

Literatura

Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organisational Effectiveness. In Locke, E. (Ed.), Handbook of principles of organisation behaviour. (2nd edition), p. 179 – 2000. New York: Wiley.

Barlow, A.; Phelan, A.M. (2007). Peer Collaboration: A Model to Support Counsellor Self-Care. Canadian Journal of Counselling, 41, No. 1, p. 3 – 15.

Belardi, N. (2002):Supervision – Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München, Verlag C.H. Beck.

Boud, D.; Cohen, R.; Sampson, J. (2001). Peer Learning in Higher Education: Learning from and with Each Other. UK, Abingdon: Routledge.

Fellinger, A. (2011): GuideMe! Quality Tool Box für TrainerInnen und BeraterInnen. Wien.

Hagemann, M.; Rottmann, C. (2005). Selbstsupervision für Lehrende: Konzept und Praxisleitfaden zur Selbstorganisation beruflicher Reflexion. Weinheim / München: Juventa Verlag.

Hendriksen, J. (2002). Intervision: Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule. Weinheim / Basel: Beltz Verlag.

Kuhlmann, A., & Sauter, W. (2008). Innovative Lernsysteme: Kompetenzentwicklung mit blended learning und social Software. Springer-Verlag.

Martin, H. J. (2010). Work place climate and peer support as determinants of training transfer. Human Resource Development Quarterly, 21, p. 87–104.

Mosberger, B.; Schneeweiß, S.; Steiner, K. (2012). Praxishandbuch: Theorien der Bildungs- und Berufsberatung. Wien: Communicatio.

Savickas, M.L.; Nota, L.; Rossier, J.; Dauwalder, J.P., Duarte, M.E.; Guichard, J.; Soresi, S.; Van Esbroeck, R.; van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75, No. 3, p. 239 – 250.

Schiersmann, C.; Weber, P. (2013). Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. Bielefeld: W. Bertelsmann. Bingham, T., Conner, M. (2011).

Topping, K.J. (2005). Trends in Peer Learning. *Educational Psychology*, 25, No. 6, p. 631 – 645.

Available at: <http://www.jesexpertise.be/bibb/bijlagen/trends.pdf>.