



MODUL 1

Uvod u upravljanje starosnim kategorijama

IntegrAGE Kurikulum

Finansirano od strane Evropske Unije. Stavovi i mišljenja izražena u ovom dokumentu su pripadaju isključivo autoru/ima i ne odražavaju nužno stavove Evropske Unije ili Programa transnacionalne suradnje Dunavske regije (Interreg Danube Region Programme) niti se Evropska Unija ili ovaj Program mogu smatrati odgovornim za njih.

SADRŽAJ

Sažetak	2
Pojmovnik	Error! Bookmark not defined.
Uvod u upravljanje starosnim kategorijama	4
Demografija radne snage u dunavskoj regiji	6
Generacijske razlike	8
Mjere politike upravljanja starosnim kategorijama u dunavskoj regiji	11
Evaluacija sadržaja	16
Reference	19

Sažetak

Strateško upravljanje starosnim kategorijama, uzimajući u obzir starenje populacije, fokusira se na održavanje radne sposobnosti, uključenost svih i maksimalnu produktivnost generacija. Indeks radne sposobnosti (IRS) služi kao ključni dijagnostički alat, procjenjujući kapacitet zaposlenika kroz sveobuhvatne faktore, uključujući zdravlje, upravljanje stresom i zadovoljstvo poslom, omogućavajući preduzećima da razviju ciljane strategije podrške.

Demografske promjene u regijama poput dunavske, koje karakteriše starenje stanovništva i nedostatak radne snage, primorale su zemlje da implementiraju progresivne politike radne snage. Ove politike prvenstveno imaju za cilj produžiti radne karijere kroz razne pristupe, kao što su reforme penzionog sistema, podizanje starosne granice za penzionisanje i stvaranje fleksibilnih uslova rada koji prilagođavaju evoluirajuće zdravstvene i profesionalne potrebe zaposlenika 55+.

Ključna snaga upravljanja starosnim kategorijama snage leži u njegovanju generacijskog miksa koji promoviše raznolikost mišljenja i olakšava prenos znanja. Ulaganjem u cjeloživotno učenje, programe prekvalifikacije i stvaranjem okruženja koja podržavaju kontinuirani razvoj vještina, preduzeća mogu osigurati da stariji radnici ostanu konkurentni i prilagodljivi. Ovaj pristup ne samo da se bavi izazovima tržišta rada, već i stvara uravnotežene, otporne timove sposobne da odgovore na složene poslovne zahtjeve kroz međugeneracijsku saradnju i međusobno učenje.

Pojmovnik

1. **Upravljanje starosnim kategorijama** (Age Management): Skup strategija osmišljenih da optimiziraju potencijal zaposlenika svih dobnih skupina, fokusirajući se na zapošljivost, poboljšanje uslova rada i omogućavanje dugoročnog doprinosa tokom cijele karijere zaposlenika.
2. **Indeks radne sposobnosti** (Work Ability Index - WAI): Alat za procjenu radne sposobnosti zaposlenika na osnovu njihovog zdravlja i zahtjeva posla, koji se koristi za identifikaciju rizika povezanih s radnom nesposobnošću.
3. **Generacijski miks** (Generational Mix): Kombinacija različitih dobnih skupina na radnom mjestu, koja potiče raznolikost perspektiva i saradnju.
4. **Penzioni sistemi** (Pension Systems): Strukture i reforme usmjerene na pružanje finansijske sigurnosti radnicima nakon penzionisanja, uključujući politike za produženje radnih karijera.
5. **Zakoni o zabrani diskriminacije na osnovu dobi** (Age Discrimination Laws): Zakonodavstvo za zaštitu zaposlenika od diskriminacije na osnovu dobi, osiguravajući pravedan tretman na radnom mjestu.
6. **Baby boomeri** (Baby Boomers): Generacija koja cijeni lojalnost, stabilnost posla i dugoročni karijerni rast unutar og preduzeća, dajući prednost profesionalnoj reputaciji i tradicionalnoj radnoj etici.
7. **Generacija X** (Generation X): Generacija koja cijeni fleksibilnost, prilagodljivost, ravnotežu između posla i privatnog života i autonomiju, prihvatajući lični razvoj i karijerni rast usred tehnoloških promjena i globalizacije.
8. **Milenijalci** (Millennials): Generacija koja daje prednost korištenju tehnologije na radnom

mjestu, fleksibilnim uslovima rada, ravnoteži između posla i privatnog života i smislenim zadacima koji podržavaju lični rast i društvenu odgovornost.

9. **Generacija Z** (Generation Z): Generacija odrasla u potpuno digitalnom svijetu, koja cijeni brz pristup informacijama, modernu tehnologiju, smislen rad, društvenu odgovornost, inkluzivnost i poslovnu etiku.
10. **Politike aktivnog starenja** (Active ageing policies): Politike usmjerene na produženje radnog vijeka i povećanje učešća starijih zaposlenika na tržištu rada.

Uvod u upravljanje starosnim kategorijama

Termin "upravljanje starosnim kategorijama" odnosi se na različite dimenzije upravljanja ljudskim resursima u preduzećima, s posebnim fokusom na starenje, kao i, općenito, na ukupno upravljanje starenjem radne snage putem javnih politika ili kolektivnog pregovaranja (Walker 1997). Upravljanje starosnim kategorijama pomaže preduzećima da efikasno iskoriste potencijal zaposlenika svih dobnih skupina. Fokusira se na podršku zapošljivosti, poboljšanje uslova rada i omogućavanje zaposlenicima da u potpunosti doprinesu tokom cijele svoje karijere. Postoji pet glavnih razloga zašto se upravljanje starosnim kategorijama u posljednjih nekoliko godina popelo na listu prioriteta preduzeća i tržišta rada (Walker 2005):

1. Starenje evropske radne snage
2. Paradoks dobi i zaposlenja, koji suprotstavlja spremnost starijih ljudi da ostanu angažovani na tržištu rada i nedostatak mogućnosti ili diskriminaciju na osnovu dobi s kojom se ponekad mogu suočiti.
3. Imperativi javne politike

4. Inicijative pojedinačnih poslodavaca
5. Evropska inicijativa protiv diskriminacije na osnovu dobi

Osnovni koncept upravljanja starosnim kategorijama je "radna sposobnost". Metoda Indeksa radne sposobnosti (Work Ability Index™, u daljem tekstu - WAI) razvijena je 1980-ih godina od strane Finskog instituta za medicinu rada u Helsinkiju. WAI je ključni alat u upravljanju starosnom kategorijom koji procjenjuje radnu sposobnost zaposlenika na osnovu njihovog zdravlja i zahtjeva posla. Uzima u obzir faktore kao što su trenutno zdravstveno stanje, zahtjevi posla i projekcije buduće radne sposobnosti. Koncept radne sposobnosti je, između ostalog, razvijen kako bi se spriječilo da pojedinci napuste radnu snagu zbog nemogućnosti rada (Abdel-Hamid i El-Bagoury 2012).

WAI se izračunava na osnovu upitnika koji ispituje sedam oblasti radne sposobnosti. Svaka oblast se boduje, a ukupan rezultat se svrstava u jednu od četiri kategorije: niska, umjerena, dobra i odlična radna sposobnost. Oblasti uključuju:

- Trenutna radna sposobnost u odnosu na najbolje stanje (0–10 bodova),
- Sposobnost ispunjavanja zahtjeva posla (2–10 bodova),
- Broj ljeekarski dijagnosticiranih bolesti (maksimalno 7 bodova),
- Odsustvo zbog bolesti u posljednjih godinu dana (1–5 bodova),
- Procjena buduće radne sposobnosti u naredne dvije godine (1–7 bodova),
- Mentalni kapacitet i sposobnost suočavanja sa stresom (1–4 boda),
- Motivacija i zadovoljstvo poslom (1–7 bodova).

Rezultat WAI-a se kreće od 7 do 49 bodova, a radna sposobnost se kategorizuje na sljedeći način:

- 7–27 bodova: Niska radna sposobnost,

- 28–36 bodova: Umjerena radna sposobnost,
- 37–43 boda: Dobra radna sposobnost,
- 44–49 bodova: Odlična radna sposobnost.

Značajno je da WAI ima i empirijski potvrđenu visoku prediktivnu vrijednost. Niska vrijednost WAI-a predviđa gubitak radne učinkovitosti, namjere za penzionisanje, dugotrajno odsustvo zbog bolesti i prijevremeno penzionisanje (Bethge et al. 2012). Zahvaljujući WAI-u, preduzeća mogu identifikovati rizike smanjene radne sposobnosti i implementirati mjere za podršku zaposlenicima u različitim fazama njihovih karijera. Ove mjere uključuju:

- Fleksibilni uslovi rada: Kao što su fleksibilno radno vrijeme ili rad na daljinu.
- Programi podrške zdravlju: Fokusirani na fizičko i mentalno zdravlje, prevenciju stresa i ravnotežu između posla i privatnog života.
- Cjeloživotno učenje: Razvoj vještina, obuka i mentorstvo za prenos znanja.
- Ergonomsko prilagođavanje: Pravilno uređenje radnog mjesta za podršku fizičkoj radnoj sposobnosti.
- Individualni planovi razvoja: Fokusirani na karijerni rast i prelazak na nove uloge.
- Mentorstvo i saradnja: Podsticanje razmjene znanja između generacija.

Demografija radne snage u dunavskoj regiji

Dunavska regija obuhvata zemlje u centralnoj i jugoistočnoj Evropi, čija demografija radne snage može pokazati značajne varijacije u zavisnosti od različitih ekonomskih, socijalnih i

političkih faktora. Ključni aspekti demografije radne snage:

1. Dobna struktura

Većina zemalja u regiji suočava se sa starenjem stanovništva, posebno u istočnoevropskim zemljama kao što su Bugarska i Rumunija. Ovaj trend utiče na dostupnost radne snage i vrši pritisak na tržište, gdje se broj aktivnih radnika smanjuje, dok se udio osoba starijih od 65 godina povećava. Smanjenje broja mladih ljudi i nedostatak kvalifikovanih radnika vrše pritisak na zadržavanje starijih zaposlenika, posebno onih starijih od 50 godina. Ovaj nedostatak je najuočljiviji u zdravstvu, IT sektoru i industriji. Kao rezultat toga, preduzeća i vlade implementiraju mjere za produženje radnih karijera i zadržavanje starijih radnika na tržištu kako bi ublažili efekte starenja.

2. Migracije

Većina zemalja u regiji doživljava značajan odliv radne snage, posebno mladih kvalifikovanih radnika koji se sele na zapad u potrazi za boljim uslovima rada. Zemlje kao što su Bosna i Hercegovina, Bugarska i Srbija stoga doživljavaju negativan migracioni bilans, što znači da veliki dio njihovog domaćeg stanovništva napušta zemlju, a nedovoljno ljudi migrira da bi ostalo i podržalo ekonomiju, dok Austrija, Slovenija ili Njemačka privlače radne migrante iz ovih područja.

3. Nivoi zaposlenosti

Zemlje kao što su Njemačka i Austrija imaju visoke nivoe zaposlenosti, dok se zemlje jugoistočne Evrope (npr. Srbija, Bugarska) i dalje suočavaju sa višim stopama nezaposlenosti. Ovo može biti posljedica nižih nivoa industrijalizacije i ekonomske transformacije.

4. Obrazovna struktura radne snage

Zapadne zemlje u regiji, kao što su Njemačka i Austrija, imaju veći udio radnika sa tercijarnim obrazovanjem. Istočne zemlje (npr. Bugarska, Srbija) i dalje imaju manji udio kvalifikovanih radnika, iako mnogi mladi ljudi emigriraju u inostranstvo u potrazi za obrazovanjem i karijerama.

5. Rodna nejednakost

Neke zemlje se i dalje suočavaju sa značajnim nejednakostima između muškaraca i žena na tržištu rada, posebno u tradicionalnijim društvima sa nižim stopama zaposlenosti žena (npr. Srbija).

Za dunavsku regiju, od suštinskog je značaja da se razviju sveobuhvatne strategije koje se bave starenjem stanovništva i pomažu u ublažavanju ekonomskih posljedica ovog trenda. Upravljanje starosnim kategorijama, razvoj vještina za starije radnike i podsticanje njihovog aktivnog učešća u radnoj snazi su ključni faktori za održavanje ekonomske stabilnosti u cijeloj regiji..

Generacijske razlike

Na radnom mjestu se susreću različite generacije, svaka sa svojim prepoznatljivim vrijednostima, radnim navikama i pristupima tehnologiji. Ove razlike mogu uticati na timsku saradnju, stilove upravljanja i produktivnost. Razumijevanje karakteristika svake generacije i podsticanje njihove saradnje je ključni element efikasnog upravljanja starosnim kategorijama, omogućavajući preduzećima da iskoriste potencijal svake generacije za

postizanje ciljeva kompanije.

U nastavku su navedene klasične karakteristike svake generacije. One se često zasnivaju na ekonomskom i tehnološkom razvoju zemalja. Zemlje dunavske regije ne uklapaju se u potpunosti u ovaj koncept. Ekonomski i tehnološki razvoj je počeo kasnije, djelimično zbog promjena u dobnoj raspodjeli svake generacije. Štaviše, smatramo da je neophodno naglasiti da prema Bobbyju Duffyju (2021), koji otkriva da su mnoga naša predubjeđenja samo stereotipi, ove generacijske karakteristike su samo opšti način da se objasne određene karakteristike koje se mogu naći kod ljudi iz određenog starosnog raspona u skladu sa kontekstom u kojem su živjeli. Međutim, mnogo je izuzetaka od pravila, i ova objašnjenja nisu ni dokazane činjenice, niti ih treba uzimati zdravo za gotovo.

Baby boomeri (rođeni 1946–1964)

Predstavnici ove generacije, koji su ušli na tržište rada u poslijeratnom periodu, stavljaju značajan naglasak na lojalnost prema poslodavcu i tradicionalnu radnu etiku. Oni preferiraju stabilnost i sigurnost posla, dajući prednost dugoročnom karijernom rastu unutar jednog preduzeća. Za ovu generaciju, postizanje karijernih ciljeva i održavanje profesionalne reputacije je ključno, zbog čega izbjegavaju česte promjene posla.

Generacija X (rođeni 1965–1980)

Generacija X je pozicionirana između tradicionalnih pristupa radu baby boomera i modernijih metoda mlađih generacija. Ovu generaciju karakterišu fleksibilnost i prilagodljivost, jer su odrasli u vrijeme tehnoloških promjena i globalizacije. Oni cijene lični razvoj, ravnotežu između posla i privatnog života, i autonomiju na radnom mjestu. Često traže prilike za razvoj svojih vještina i napredovanje u karijeri.

Milenijalci (rođeni 1981–1996)

Milenijalci, ponekad nazivani generacijom Y, donose snažan fokus na tehnologiju na radno mjesto, što utiče na njihov pristup radu i komunikaciji. Oni očekuju fleksibilne uslove rada, kao što su mogućnosti rada na daljinu ili fleksibilno radno vrijeme, i stavljaju veliki naglasak na ravnotežu između posla i privatnog života. Za milenijalce, smislen rad i raznovrsni zadaci koji doprinose njihovom ličnom rastu i društvenoj odgovornosti su ključni.

Generacija Z (rođeni 1997–2012)

Generacija Z je prva generacija koja je odrasla u potpuno digitalnom okruženju. Ovi mladi zaposlenici očekuju brz pristup informacijama, digitalizovane radne procese i modernu tehnologiju na radnom mjestu. Za generaciju Z, rad koji ima smisao ne samo za njih, već i za šire društvo je važan. Ova generacija stavlja veliki naglasak na društvenu odgovornost, inkluzivnost i poslovnu etiku.

Generacijski miks

Kombinacija više generacija na radnom mjestu može dovesti do inovacija i rasta zahvaljujući raznolikim perspektivama koje svaka generacija nudi. Starije generacije mogu prenijeti svoje iskustvo, dok mlađe generacije donose nove tehnologije i moderne pristupe radu. Ovaj miks omogućava preduzećima da kreiraju dinamične timove koji koriste širok spektar vještina i podržavaju inovativna rješenja. Efikasno upravljanje starosnim kategorijama osigurava harmoničnu saradnju između generacija i korištenje njihovih snaga za postizanje zajedničkih ciljeva.

Mjere politike upravljanja starosnim kategorijama u dunavskoj regiji

Upravljanje starosnim kategorijama, ili upravljanje dobnom raznolikošću na radnom mjestu, ključno je pitanje za zemlje dunavske regije, jer se suočavaju sa starenjem stanovništva i smanjenjem radne snage. U nastavku su navedeni neki pristupi koje različite zemlje u regiji koriste za rješavanje upravljanja starosnim kategorijama, zajedno s primjerima:

1. Politike aktivnog starenja

Zemlje poput Njemačke i Austrije implementiraju politike aktivnog starenja usmjerene na produženje radnog vijeka i povećanje učešća starijih zaposlenika na tržištu rada. Ove politike uključuju fleksibilne uslove rada, kao što je mogućnost rada sa skraćenim radnim vremenom ili djelimičnog penzionisanja (OECD, n.d.).

2. Obuka i cjeloživotno učenje

Neke zemlje, kao što su Mađarska i Slovačka, fokusiraju se na obuku i prekvalifikaciju starijih radnika kako bi ostali relevantni na tržištu rada. Ovaj pristup ima za cilj smanjenje međugeneracijskih barijera i olakšavanje prilagođavanja novim tehnologijama i uslovima rada (Eurofond, n.d.-a).

3. Finansijski podsticaji za poslodavce

Njemačka, Austrija i druge zemlje u regiji nude finansijske podsticaje poslodavcima koji zapošljavaju ili zadržavaju starije radnike. Ovi podsticaji uključuju poreske olakšice ili subvencije za programe obuke (Evropska komisija, n.d.). Ove vrste podsticaja nisu dobro poznate u cijeloj dunavskoj regiji, a neke zemlje nemaju znanja ili prethodnog iskustva u njihovom uvođenju.

4. Fleksibilno penzionisanje

U zemljama poput Hrvatske i Slovenije uveden je fleksibilni sistem penzionisanja, koji omogućava radnicima da duže ostanu na radnim mjestima sa skraćenim radnim vremenom i da postepeno prelaze u penziju. Ovaj pristup pomaže u minimiziranju šoka napuštanja tržišta rada i omogućava poslodavcima da planiraju postepeni prenos znanja na mlađe generacije (Eurostat, n.d.).

5. Međugeneracijsko mentorstvo i dijeljenje znanja

U zemljama kao što su Austrija i Mađarska, programi međugeneracijskog mentorstva su uobičajeni, gdje stariji zaposlenici prenose svoje znanje i vještine na mlađe radnike. Ovo pomaže u sprečavanju gubitka znanja i poboljšava saradnju između generacija (Eurofond, n.d.-b)

6. Promocija zdravlja na radnom mjestu

Njemačka i Austrija ulažu u programe zdravlja na radnom mjestu usmjerene na prevenciju bolesti povezanih sa starenjem, uključujući promovisanje zdravih stilova života i ergonomije na radu. Ovi programi pomažu starijim zaposlenicima da održe fizičko i mentalno blagostanje (WHO, n.d.). Međutim, najčešća situacija u dunavskoj regiji je da su kompanije počele ulagati u ove programe, ali oni nisu široko usvojena praksa.

Ovi alati i pristupi su od suštinskog značaja za efikasno upravljanje starosnim kategorijama, jer se zemlje dunavske regije suočavaju sa demografskim izazovima, posebno u pogledu starenja stanovništva i nedostatka mladih radnika.

Studija slučaja - ČEZ, a.s.

ČEZ, a.s.



Zemlja i regija: Češka Republika, regija Ústí

Sektor: Energetika (proizvodnja, distribucija i prodaja električne energije i toplote)

Veličina i obim: Zapošljava preko 25.000 ljudi, godišnji prihodi od približno 15-20 milijardi eura

Link web stranice: <https://www.cez.cz/en/cez-group/about-cez>

About the company:

ČEZ, a.s. je najveća energetska kompanija u Češkoj Republici i ključni igrač na energetskom tržištu centralne i istočne Evrope. ČEZ Grupa se bavi proizvodnjom, distribucijom i prodajom električne energije, toplote i trgovinom energetskim proizvodima. Kompanija upravlja raznolikim spektrom elektrana, uključujući nuklearne, ugljene, hidroelektrane i izvore obnovljive energije. ČEZ je takođe aktivan u oblasti obnovljive energije i pokazuje posvećenost održivosti. Pored toga, ČEZ aktivno učestvuje u inicijativama usmjerenim na upravljanje starosnim kategorijama i podršku svojoj radnoj snazi.

Izazov:

Jedan od ključnih izazova sa kojima se ČEZ suočava je starenje radne snage, pri čemu prosječna starost zaposlenika prelazi 46 godina. Kompanija mora riješiti pitanje dugoročne zapošljivosti i radne sposobnosti svojih starijih zaposlenika, posebno na fizički zahtjevnim radnim mjestima, istovremeno osiguravajući prenos znanja na mlađe generacije. Drugi izazov je smanjenje stereotipa vezanih za dob u procesu zapošljavanja i stvaranje raznolikog radnog mjesta koje podržava zaposlenike svih starosnih skupina.

Rješenje:

ČEZ je implementirao sveobuhvatnu strategiju upravljanja starosnim kategorijama koja se fokusira na podršku zaposlenicima tokom cijele njihove karijere, bez obzira na dob. Ovo uključuje redovne zdravstvene preglede, fleksibilno radno vrijeme i prelazak zaposlenika sa fizički zahtjevnih radnih mjesta na manje naporne pozicije. Kompanija također podstiče prenos znanja kroz programe mentorstva i diplomskih praksi, i osigurava da su procesi zapošljavanja inkluzivni za starije radnike. Pored toga, ČEZ nudi personalizovane pogodnosti, kao što su fondovi za regeneraciju i zdravstvenu zaštitu, i kraću radnu sedmicu (36,5 sati), kako bi podržao blagostanje zaposlenika u kasnijoj fazi karijere.

Uticaj:

Inicijative upravljanja starosnim kategorijama u ČEZ-u su pomogle u održavanju radne

sposobnosti i zapošljivosti zaposlenika svih starosnih skupina. Ovi programi osiguravaju da se fizički zahtjevnim radnim mjestima upravlja efikasno, pomažući u očuvanju zdravlja i produktivnosti starijih radnika. Zadržavanje znanja je osigurano kroz strukturirane programe mentorstva i diplomskih praksi, doprinoseći lakšim prelazima i očuvanju institucionalnog znanja. Štaviše, zapošljavanjem 10% novih zaposlenika starijih od 50 godina, ČEZ je uspio promovisati raznolikost i smanjiti stereotipe vezane za dob na radnom mjestu.

Evaluacija sadržaja

1. Koji je glavni cilj upravljanja starosnim kategorijama u preduzećima

- a) Zapošljavanje samo mlađih zaposlenika
- b) Smanjenje veličine radne snage
- c) Iskoristiti potencijal zaposlenika svih starosnih skupina
- d) Eliminisanje starijih radnika iz radne snage

2. Koja je svrha Indeksa radne sposobnosti (WAI)?

- a) Mjerenje zadovoljstva poslom
- b) Procjena radne sposobnosti zaposlenika na osnovu njihovog zdravlja i zahtjeva posla
- c) Praćenje prisustva zaposlenika
- d) Procjena samo mentalnog zdravlja zaposlenika

3. Šta od sljedećeg NIJE komponenta koja se koristi za izračunavanje rezultata WAI-a??

- a) Broj bolesti koje je dijagnosticirao ljekar
- b) Trenutna radna sposobnost u odnosu na najbolje stanje
- c) Mentalni kapacitet i sposobnost suočavanja sa stresom
- d) Broj unapređenja na poslu

4. Koji raspon rezultata WAI-a ukazuje na "dobru" radnu sposobnost?

- a) 7–27 bodova
- b) 28–36 bodova
- c) 37–43 boda
- d) 44–49 bodova

5. Koji demografski trend vrši pritisak na tržišta rada u dunavskoj regiji?

- a) Povećanje broja mladih ljudi koji ulaze u radnu snagu
- b) Migracija starijih radnika u druge regije
- c) Starenje stanovništva i smanjenje broja aktivnih radnika
- d) Povećanje stope nataliteta

6. Koje mjere zemlje poput Austrije i Njemačke implementiraju za produženje radnog vijeka?

- a) Snižavanje starosne granice za penzionisanje
- b) Implementacija politika aktivnog starenja sa fleksibilnim uslovima rada
- c) Uklanjanje finansijskih podsticaja za starije radnike
- d) Podsticanje prijevremenog penzionisanja

7. Šta baby boomeri (rođeni 1946–1964) stavljaju na prvo mjesto u svojim karijerama?

- a) Fleksibilnost i ravnoteža između posla i privatnog života
- b) Sigurnost posla i dugoročni karijerni rast
- c) Česte promjene posla
- d) Rad na daljinu

8. Koju generaciju karakteriše odrastanje u potpuno digitalnom okruženju?

- a) Generacija X
- b) Baby boomeri
- c) Milenijalci
- d) Generacija Z

9. Koja generacija je poznata po tome što cijeni fleksibilnost, lični razvoj i ravnotežu između posla i privatnog života, odrastajući u vrijeme tehnoloških promjena i globalizacije?

- a) Generacija X
- b) Baby boomeri
- c) Milenijalci
- d) Generacija Z

10. Koja je jedna od ključnih strategija upravljanja dobnom strukturom koja se koristi za rješavanje starenja radne snage u dunavskoj regiji?

- a) Eliminisanje penzionih naknada
- b) Implementacija fleksibilnih uslova rada i programa prekvalifikacije
- c) Podsticanje prijevremenog penzionisanja
- d) Smanjenje podrške zdravstvenoj zaštiti

Reference:

1. Walker, A. (1997). *Combating age barriers in employment—A European research report*. European Foundation Dublin.
2. Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), 685-697.
3. Abdel-Hamid, M. A., & El-Bagoury, L. S. (2012). Influence of individual, lifestyle and work-related factors on the work ability among office workers. *Egyptian Journal of Occupational Medicine*, 36(1), 1–13.
4. Bethge, M., Radoschewski, F. M., & Gutenbrunner, C. (2012). The work ability index as a screening tool to identify the need for rehabilitation: Longitudinal findings from the second German sociomedical panel of employees. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 44(11), 980–987.
5. Duffy, B. (2021). *Generations: Does when you're born shape who you are?* The Policy Institute. <https://coilink.org/20.500.12592/2gc4v1>
6. OECD. (2020). *Ageing and employment policies: Germany 2020*. <https://www.oecd.org>
7. Eurofound. (n.d.-a). *Cedefop/Eurofound thematic focus on adult learning and skills*. <https://www.eurofound.europa.eu>
8. European Commission. (n.d.). *Active ageing and solidarity between generations*. <https://ec.europa.eu>
9. Eurostat. (n.d.). *Age and employment in Europe: Labour market participation and retirement*. <https://ec.europa.eu/eurostat>
10. Eurofound. (n.d.-b). *Mentoring schemes in the EU*. <https://www.eurofound.europa.eu>
11. World Health Organization. (n.d.). *Healthy ageing: Health systems and older people*. <https://www.who.int>