

ZBORNIK PRISPEVKOV Z ZNANSTVENEGA POSVETA

PREHOD MED DELOVNO AKTIVNOSTJO IN UPOKOJITVIJO: PODPORA ZA AKTIVNO STARANJE V MESTNI OBČINI LJUBLJANA

GERONTOLOŠKO DRUŠTVO SLOVENIJE

Sofinancira
Mestna občina Ljubljana

GERONTOLOŠKO DRUŠTVO SLOVENIJE

ZBORNIK PRISPEVKOV Z ZNANSTVENEGA POSVETA

PREHOD MED DELOVNO AKTIVNOSTJO IN UPOKOJITVIJO: PODPORA ZA AKTIVNO STARANJE V MESTNI OBČINI LJUBLJANA

Sofinancira
Mestna občina Ljubljana

PREHOD MED DELOVNO AKTIVNOSTJO IN UPOKOJITVIJO: PODPORA ZA AKTIVNO STARANJE V MESTNI OBČINI LJUBLJANA

Zbornik prispevkov z znanstvenega posveta

Glavni urednik:	Amir Crnojević
Uredniški odbor:	zasl. prof. dr. Branka Javornik, prof. dr. Nives Ličen
Programski odbor:	zasl. prof. dr. Branka Javornik, predsednica, prof. dr. Nives Ličen, doc. dr. Marija Milavec Kapun, Pika Nahtigal
Organizacijski odbor:	Amir Crnojević, Pika Nahtigal, zasl. prof. dr. Branka Javornik, prof. dr. Nives Ličen
Recenzentki:	prof. dr. Monika Govekar Okoliš, doc. dr. Andreja Barle Lakota
Jezikovni pregled:	Neža Kelc
Oblikovanje in prelom:	Štajn Arhitekti
Oblikovanje naslovnice:	Pika Nahtigal
Izdajatelj:	Gerontološko društvo Slovenije
Odgovorna oseba izdajatelja:	Amir Crnojević, predsednik
Kraj in leto izdaje:	Ljubljana, 2026

Prva e-izdaja

Zbornik je v pdf formatu prosto dostopen na povezavi:
https://www.gds.si/publikacije/

Datum objave: 15. oktober 2026

Uporaba, razmnoževanje in predelava v nove dokumente so dovoljeni izključno v nekomercialne namene ob doslednem navajanju vira: Crnojević, A. (2026). *Prehod med delovno aktivnostjo in upokojitvijo: podpora za aktivno staranje v Mestni občini Ljubljana: zbornik prispevkov z znanstvenega posveta* (1. e-izd.). Gerontološko društvo Slovenije.

Za vsebino prispevkov so odgovorni avtorji.

Izdajo zbornika prispevkov z znanstvenega posveta sofinancira:

Mestna občina Ljubljana

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 290983683
ISBN 978-961-97588-1-6 (PDF)

PROGRAM ZNANSTVENEGA POSVETA

8.30—9.00 REGISTRACIJA UDELEŽENCEV

9.00—9.20 POZDRAVNI NAGOVORI

Amir Crnojević, predsednik Gerontološkega društva Slovenije
Zoran Janković, župan Mestne občine Ljubljana
Prof. dr. Nives Ličen, članica programskega in organizacijskega odbora, Gerontološko društvo Slovenije

9.20—9.45
Prof. dr. Vlasta Novak Zabukovec, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani
Priprava na upokojitev in prilagajanje na novo življenjsko obdobje

9.45—10.10
Doc. dr. Simon Colnar, prof. dr. Vlado Dimovski, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani
Preden odidejo: zadržanje skritega znanja zaposlenih pred upokojitvijo

10.10—10.35
Prof. dr. Jana Mali, Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani
Pomen socialne participacije upokojencev za ustvarjanje skupnosti, ki sprejemajo staranje in starost

10.35—11.05
Prof. dr. Vesna Leskošek, Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani
Prehod iz zaposlitve v upokojitev na področju znanosti

11.05—11.35 ODMOR ZA KAVO

11.35—12.00
Mag. Vesna Kalaković Mahnič, Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije
Priprava na upokojitev MORS: predupokojitveni seminar

12.00—12.25
Dr. Nataša Potočnik, Andragoški center Slovenije
Od poklicne poti k novi družbeni vlogi: učenje, mentorstvo in prenos znanja ob prehodu v upokojitev

12.25—12.50
Mag. Monika Robnik Levart, mag. Nina Scagnetti, dr. Andreja Belščak Čolaković, prim. doc. dr. Mojca Gabrijelčič Blenkuš, Ema Kobal, Nacionalni inštitut za javno zdravje
Strategija dolgožive družbe kot priložnost za vzpostavitev modela sistematičnih priprav na upokojitev

12.50—13.15
Tatjana Kolenc, Srčno mentorstvo
Kdaj in kako postaviti temelje za polno življenje v tretjem življenjskem obdobju?

13.15—13.45 SKLEPNA RAZPRAVA IN ZAKLJUČEK POSVETA

Moderatorki:
Zasl. prof. dr. Branka Javornik in prof. dr. Nives Ličen, Gerontološko društvo Slovenije

V diskusiji sodelujejo:
Ministrstvo za gospodarstvo, delo in šport Republike Slovenije, Direktorat za delovna razmerja in pravice iz dela
Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
Zveza društev upokojencev Slovenije

13.45—14.30 MREŽENJE IN POGOSTITEV

Izvedbo znanstvenega posveta Gerontološkega društva Slovenije sofinancira Mestna občina Ljubljana.

KAZALO

UVODNI NAGOVORI

Predgovor župana Mestne občine Ljubljana 06
Zoran Janković

Uvodnik predsednika Gerontološkega društva Slovenije 07
Amir Crnojević

POVZETKI ZNANSTVENIH PRISPEVKOV

Od priprave na upokojitev k tranziciji v novo življenjsko obdobje 10
prof. dr. Nives Ličen

Priprava na upokojitev in prilagajanje na novo življenjsko obdobje 13
prof. dr. Vlasta Novak Zabukovec

Preden odidejo: zadržanje skritega znanja zaposlenih pred upokojitvijo 16
doc. dr. Simon Colnar, prof. dr. Vlado Dimovski

Pomen socialne participacije upokojencev za ustvarjanje skupnosti, ki sprejemajo staranje in starost 19
prof. dr. Jana Mali

Prehod iz zaposlitve v upokojitev na področju znanosti 22
prof. dr. Vesna Leskošek

Priprava na upokojitev MORS: predupokojitveni seminar 25
mag. Vesna Kalaković Mahnič

Od poklicne poti k novi družbeni vlogi: učenje, mentorstvo in prenos znanja ob prehodu v upokojitev 27
dr. Nataša Potočnik

Strategija dolgožive družbe kot priložnost za vzpostavitev modela sistematičnih priprav na upokojitev 29
Monika Robnik Levart, mag. Nina Scagnetti, Andreja Belščak Čolaković,
doc. prim. dr. Mojca Gabrijelčič Blenkuš, Ema Kobal

Kdaj in kako postaviti temelje za polno življenje v tretjem življenjskem obdobju? 32
Tatjana Kolenc

Predgovor župana Mestne občine Ljubljana

Živimo vse dlje in tudi obdobje po zaključku delovne poti je danes lahko dolgo, aktivno in bolj kakovostno kot nekoč. Upokojitev zato ne pomeni konca aktivnosti, ampak predvsem spremembo življenjskega ritma in hkrati priložnost za nove izzive, nova znanja, druženje in stvari, za katere prej morda ni bilo dovolj časa.

Upokojitev je za vsakega človeka drugačna. Nekdo se je veseli in jo težko pričakuje, drugi si težko predstavlja dan, ko ne bo več hodil v službo. Pomembno je, da ima vsak možnost izbrati svojo pot in da pri tem ostane povezan z ljudmi, dejaven in vključen v življenje skupnosti.

Sam si težko predstavljam, da bi preprosto prenehal delati. Rad delam, rad sem med ljudmi, se z njimi pogovarjam, jih poslušam in se tudi nekaj novega naučim. Vsak dan prinese kaj novega. Prav v tem vidim eno od največjih vrednosti aktivnega življenja – da človek ostane radoveden in ima občutek, da lahko s svojim znanjem, izkušnjami in energijo še vedno nekaj naredi.

Človek z leti ne izgubi znanja in izkušenj. Prav nasprotno – vse, kar je ustvaril in česar se je naučil, lahko še naprej deli z drugimi. To je velika vrednost za posameznika in družbo. Zato je pomembno, da tudi po zaključku delovne poti ostane vključen, povezan z drugimi in ima možnost, da svoje izkušnje še naprej uporablja.

V Mestni občini Ljubljana že vrsto let ustvarjamo pogoje, da lahko starejši živijo čim bolj samostojno in kakovostno. Dnevni centri aktivnosti za starejše, vseživljenjsko učenje, športne in kulturne dejavnosti, prostovoljstvo, pomoč na domu ter številni programi javnih zavodov in nevladnih organizacij so del tega prizadevanja. Tudi pri bivanju starejših iščemo nove rešitve – v novi soseski Litijska–Pesarska sta letos zaživeli dve bivalni skupnosti za sobivanje starejših.

Pri vsem tem pa je najpomembnejše, da človek ostane del skupnosti in ima ljudi, s katerimi lahko deli čas, znanje in izkušnje, in da ve, da je še vedno potreben.

Ljubljana je mesto vseh generacij. Takšna mora ostati tudi v prihodnje – mesto, v katerem je prostor za delo, ustvarjanje, počitek in za vsako novo poglavje življenja.

Zoran Janković,
župan Mestne občine Ljubljana

Uvodnik predsednika Gerontološkega društva Slovenije

Prehod v upokojitev kot priložnost za posameznika, organizacije in družbo

Prehod iz delovne aktivnosti v upokojitev predstavlja enega izmed najbolj prelomnih in kompleksnih življenjskih mejnikov sodobnega človeka. V družbah 21. stoletja, ki jih zaznamujejo intenzivne demografske spremembe in vse daljša pričakovana življenjska doba, upokojitev že davno ni več le statičen administrativni dogodek ali enkraten odhod s trga dela. Sodobna gerontološka znanost jo opredeljuje kot dinamičen, večdimenzionalen in večfazen psihosocialni proces, ki od posameznika zahteva ponovno opredelitev lastne identitete, strukturiranje vsakdana, ohranjanje socialnih mrež in iskanje novih virov življenjskega smisla.

Številne sodobne mednarodne raziskave in sistematični pregledi literature (npr. La Rue idr., 2022; Wang in Shi, 2014) potrjujejo, da prilagajanje na upokojitev ni le vprašanje finančne varnosti, temveč predvsem vprašanje psihološkega in socialnega blagostanja. Metaanalize kazalnikov uspešne upokojitve kažejo, da imajo prav socialna udeležba, kakovost medosebnih odnosov ter pravočasna psihološka priprava najmočnejši pozitiven vpliv na posameznikovo zadovoljstvo in zdravje v novem življenjskem obdobju. Po eni strani neustrezno pripravljen prehod lahko poveča tveganje za socialno izključenost in izgubo občutka pripadnosti, po drugi strani pa lahko premišljeno načrtovana upokojitev odpira prostor za osebnostno rast, medgeneracijski prenos znanja in dejavno vključevanje v skupnost.

Ravno zato je ustvarjanje sistemskega podpornega okolja – tako na ravni delovnih organizacij, lokalnih skupnosti in države – ključna naloga sodobne družbe. S tem namenom smo v Gerontološkem društvu Slovenije 15. oktobra 2026 v Mestni hiši Mestne občine Ljubljana organizirali znanstveni posvet in izdali zbornik z naslovom *»Prehod med delovno aktivnostjo in upokojitvijo: podpora za aktivno staranje v Mestni občini Ljubljana«.*

Izdaja pričujočega zbornika in organizacija znanstvenega posveta sta plod prizadevanj našega društva. Ob tej priložnosti izrekam globoko hvaležnost in spoštovanje članicam programskega in organizacijskega odbora - zasl. prof. dr. Branki Javornik, prof. dr. Nives Ličen, doc. dr. Mariji Milavec Kapun in Piki Nahtigal - za njihovo neprecenljivo strokovno vodenje, predanost in celostno zasnovo dogodka. Posebna zahvala velja avtoricam in avtorjem ter raziskovalcem za njihove dragocene znanstvene prispevke, ter predstavnikom ključnih odločevalcev in institucij - Direktoratu za delovna razmerja in pravice iz dela pri Ministrstvu za gospodarstvo, delo in šport, Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje ter Zvezi društev upokojencev Slovenije - za tvoren prispevek v sklepni razpravi. Iskreno se zahvaljujem tudi Mestni občini Ljubljana, ki je s svojo podporo prepoznala pomen te tematike ter znova potrdila zavezanost razvoju družbeno odgovornega ter starejšim prijaznega mesta.

Prispevki, zbrani v zborniku, izzive prehoda v upokojitev osvetljujejo interdisciplinarno in celostno:

- **Psihološki in individualni vidiki:** Avtorji preučujejo procese prilagajanja na novo obdobje, pomen pravočasnega načrtovanja, ohranjanja duševnega zdravja in osebnih virov smisla ter vzpostavljanje novega ravnovesja po prenehanju formalne zaposlitve.

- **Organizacijski mehanizmi in upravljanje znanja:** Prispevki opozarjajo na tveganje izgube neformalnega, t. i. skritega znanja ob odhodu izkušenih kadrov v pokoj ter izpostavljajo pomen mentorskih shem, načrtovanja nasledstev in oblikovanja starostno vključujočih organizacijskih kultur.

- **Družbena participacija in okolja, prijazna staranju:** Raziskovalci poudarjajo pomembnost vključevanja starejših ljudi v lokalno skupnost, odpravljanja starizma ter razvijanja konceptov, kot so starosti prijazne univerze in skupnosti, ki spodbujajo medgeneracijski dialog in opolnomočenje posameznikov.

Kot predsednik Gerontološkega društva Slovenije verjamem, da bo ta zbornik koristil kot dragoceno čtivo in strokovna podlaga tako za raziskovalce in oblikovalce politik kot tudi za delodajalce ter posameznike, ki se nahajajo na pragu tretjestopenjskega obdobja. Združeni v skupnem razmisleku lahko ustvarimo družbo, v kateri prehod v upokojitev ne pomeni zaključka ustvarjalnosti, temveč začetek novega, smiselnega in dejavnega poglavja življenja.

Vabim vas k branju ter soustvarjanju starosti prijazne prihodnosti.

Amir Crnojević,
predsednik Gerontološkega društva Slovenije

POVZETKI ZNANSTVENIH PRISPEVKOV

Od priprave na upokojitev k tranziciji v novo življenjsko obdobje

Prof. dr. Nives Ličen
Modra fakulteta Univerze v Ljubljani
Gerontološko društvo Slovenije

Programi za pripravo na upokojitev so se v Sloveniji začeli v 80. letih 20. stoletja v sodelovanju med Univerzo za tretje življenjsko obdobje in nekaterimi podjetji. V tujini (predvsem ZDA in Velika Britanija) so se predupokojitveni programi razvijali že v 50. letih 20. stoletja. Izvajala so jih večja podjetja, raziskovalno so jih spremljali na univerzah. V sodobnosti obravnavajo tovrstne programe kot »del vseživljenjskega učenja« (gl. OECD, 2025) in jih izvajajo sindikati, zavodi za zaposlovanje, delodajalci, socialna združenja, univerze, izobraževalne organizacije za odrasle in skupnostne organizacije.

Pomembno naslednje dejanje od prvega programa je v Sloveniji predstavljal program Gerontološkega društva Slovenije **Moja upokojitev – moj novi izziv** (Šelb, 2001), ki je že z naslovom izpostavljalo premik od priprave na upokojitev k aktivni pripravi na novo življenjsko obdobje. Programi so se v Sloveniji razvijali v podjetjih, vojski in nekaterih profesionalnih združenjih, npr. Društvu upokojenih pedagoških delavcev. Izkušnje lahko uporabimo za preizpraševanje problema tranzicije v dolgoživi družbi. Vitalna dolgoživost prinaša mnoge spremembe, med temi tudi spremembe pri načrtovanju programov za izobraževanje, svetovanje, mentorstvo.

Analiza programov in strategij upokojevanja v tujini (npr. *phased retirement, mid-life review)* kaže premik od klasičnih predupokojitvenih programov, ki so bili osredotočeni na pokojninsko, finančno in zdravstveno pripravo, k bolj celovitim pristopom, ki poudarjajo prehod v novo življenjsko obdobje in osvetljujejo predvsem vire, ki jih oseba ima (Seiferling in Michel, 2017; 2026). Različne oblike načrtovanja življenja po zaključku poklicne kariere pripravo časovno pomikajo v srednja in poznejša leta zaposlitve ter jo povezujejo z delom in kompetencami, prihodnjimi dejavnostmi, zdravjem, finančno varnostjo, odnosi, socialnimi mrežami in življenjskim smislom. Opazen je premik od načrtovanja upokojitve (*retirement planning*) k načrtovanju življenja ali naslednjega življenjskega obdobja (*life planning*). **V tranzicijskih študijah se pojavi pojem udejanjanje tranzicije** (*doing transition*). Posameznik skozi vsakdanje prakse, učenje in reinterpretacijo svoje življenjske situacije aktivno oblikuje novo življenjsko obdobje.

Z vidika učenja in formiranja osebe je pomemben koncept **tranzicijskega učenja** (*transitional learning*).Tranzicije niso le obdobja prilagajanja spremenjenim okoliščinam, temveč so intenzivna obdobja učenja. Raziskovalci (npr. Stroobants in Wildemeersch, 2018) povezujejo tranzicijsko učenje z ustvarjanjem smiselnih povezav med individualnim življenjem in spreminjajočimi se družbenimi okoliščinami, v katerih lahko oseba razvije različne strategije tranzicijskega učenja. Wanka (2020) pa osvetljuje, kako se življenjske tranzicije udejanjajo skozi vsakdanje prakse.

Posameznik v tranziciji aktivira in reinterpretira pretekle izkušnje ter jih na različne načine povezuje z novimi možnostmi delovanja. Upokojitev je tako mogoče razumeti kot **biografski učni prostor**. Posameznik osmišlja svojo biografijo, preizprašuje ustaljene vloge in časovne strukture, reorganizira odnose ter oblikuje predstave o možnih prihodnostih.

Tranzicijsko učenje presega pridobivanje informacij. Za analizo pogojev, v katerih poteka takšno učenje, je uporaben tranzicijski model, ki ga je razvila N. K. Schlossberg (Anderson idr., 2012). Razlikuje štiri skupine virov, in sicer vire situacije, posameznika, podpore in strategije (4S: *situation, self, support, strategies*). Okoliščine in stopnja nadzora nad upokojitvijo, biografski in osebni viri, družinske, socialne in institucionalne mreže ter strategije soočanja ustvarjajo različne pogoje za tranzicijsko učenje. Model 4S pojasnjuje **pogoje in vire tranzicije**, koncept tranzicijskega učenja pa **procese, skozi katere posameznik spremembe interpretira, se iz njih uči in oblikuje nove možnosti delovanja**. Upokojitev ni nujno niti kriza niti samodejno razvojna priložnost; njen učni potencial je odvisen tudi od socialnih, materialnih, institucionalnih in izobraževalnih pogojev.

Tranzicijsko učenje v okviru dolgoživosti povezujemo s konceptom **dobrega staranja** (*ageing well*), ki presega normativno predstavo uspešnega in aktivnega staranja, osredotočeno na zdravje, aktivnost in produktivnost. Dobro staranje razumemo kot možnost posameznika, da glede na svoje vrednote, zmožnosti, odnose in življenjske okoliščine oblikuje zanj smiselno življenje. Tranzicijsko učenje lahko k temu prispeva z refleksijo izkušenj, preizkušanjem novih vlog, mobilizacijo socialnih virov ter oblikovanjem novih življenjskih projektov, četudi ima posameznik določene oviranosti.

Zaradi omenjenih sprememb je potreben premislek o premiku **od predupokojitvenega izobraževanja k programom tranzicijskega učenja ob upokojitvi.** Ti bi zajemali tri medsebojno povezane faze – **anticipacijo in pripravo pred upokojitvijo, učenje med prehodom ter razmislek o življenju po upokojitvi** – in povezovali šest področij: biografijo in identiteto, delo in kompetence, zdravje, finančno varnost, odnose in socialne mreže ter učenje, smisel in nove življenjske projekte.

Izkušnja Gerontološkega društva Slovenije s programom *Moja upokojitev – moj novi izziv* je lahko dobro izhodišče za razvoj sodobnega interdisciplinarnega modela, ki upošteva, da v dolgoživi družbi priprava na upokojitev ni več le priprava na prenehanje zaposlitve, temveč postaja **učenje za življenjsko tranzicijo in oblikovanje možnosti za novo življenjsko obdobje**.

Ključne besede: upokojitev; programi; tranzicijsko učenje; biografsko učenje; življenjske tranzicije; dobro staranje

Literatura

Anderson, M. L., Goodman, J. in Schlossberg, N. K. (2012). *Counseling Adults in Transition: Linking Schlossberg's Theory with Practice in a Diverse World*. Springer.

OECD. (2025). *Education Policy Outlook 2025*.

Seiferling, N. in Michel, A. (2017). Building Resources for Retirement Transition: Effects of a Resource-Oriented Group Intervention on Retirement Cognitions and Emotions. *Work, Aging and Retirement*, *3*(4), 325–342. https://doi.org/10.1093/workar/wax011

Seiferling, N. in Michel, A. (2026). Differential weekly effects of a resource-oriented retirement preparation program on retirement anxiety and retirement concepts. *Organisationsberat, Supervision, Coaching*. https://doi.org/10.1007/s11613-026-01004-w

Wildemeersch, D. in Stroobants, V. (2018). Transitional learning and reflexive facilitation: The case of learning for work. V K. Illeris (ur.), Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists … In Their Own Words (str. 229–242). Routledge.

Šelb, J. (ur.). (2001). *Moja upokojitev – moj novi izziv*. Gerontološko društvo Slovenije.

Wanka, A. (2020). Continuity and change in the transition to retirement: how time allocation, leisure practices and lifestyles evolve when work vanishes in later life. European Journal of Ageing, 17, 81–93. https://doi.org/10.1007/s10433-019-00526-w

Priprava na upokojitev in prilagajanje na novo življenjsko obdobje

Prof. dr. Vlasta Novak Zabukovec
Modra fakulteta Univerze v Ljubljani

Namen prispevka je predstaviti novejša spoznanja o pripravi na upokojitev in prilagajanju na novo življenjsko obdobje. Sodobne raziskave upokojitev večinoma obravnavajo kot kompleksen in individualiziran proces, ki presega le odločitev o prenehanju zaposlitve. Uspešen prehod v upokojitev vključuje ustrezno načrtovanje, sprejemanje odločitev ter razvijanje novih načinov organizacije in osmišljanja življenja, ki lahko pomembno prispevajo k psihološkemu in socialnemu blagostanju posameznika. Ta se sooča s številnimi spremembami, povezanimi z vsakdanjo strukturo, socialnimi odnosi, finančnim položajem, identiteto in življenjskimi vlogami.

Priprava na upokojitev

Proces odločanja o upokojitvi je širši od same odločitve, ali se posameznik želi upokojiti ali ostati zaposlen. To je dinamičen proces, v katerem posameznik ocenjuje svoje okoliščine, potrebe, možnosti in pričakovanja ter postopoma oblikuje namero in sprejme odločitev o prehodu iz zaposlitve v upokojitev. Na ta proces vplivajo različne skupine dejavnikov, med drugim (I) osebni dejavniki, (II) z delom povezani dejavniki, (III) družinski dejavniki, (IV) proces načrtovanja in postavljanja ciljev ter (V) organizacijski in družbeni dejavniki. Ti medsebojno delujejo ter vplivajo na oblikovanje namere za upokojitev, odločanje in poznejši prehod v upokojitev (van Solinge, 2016).

Podobno razmišljata tudi Wang in Shi (2014) in upokojitev opredeljujeta kot kompleksen življenjski proces, ki poleg načrtovanja in odločanja vključuje tudi prehod iz zaposlenosti v upokojitev, morebitno premostitveno zaposlitev ter prilagajanje življenju po upokojitvi.

Rezultati Eberhardta in sodelavcev (2022), ki so postavili model načrtovanja upokojitve, prispevajo k boljšemu razumevanju vedenja pri načrtovanju upokojitve in kažejo, da odločitev za upokojitev ni le finančno, temveč tudi pomembno psihološko vprašanje. Avtorji ugotavljajo, da je mogoče z ustrezno komunikacijo in podporo posameznike spodbuditi k zgodnejšemu in dejavnejšemu načrtovanju upokojitve, kar lahko dolgoročno prispeva k večji finančni varnosti ter posledično k boljšemu socialnemu in psihološkemu blagostanju. Njihov model načrtovanja upokojitve vključuje tri skupine dejavnikov: (I) kognitivne dejavnike, kot je npr. občutek lastne sposobnosti, (II) čustvene dejavnike, kot sta npr. tesnoba in zaskrbljenost, ter (III) sociodemografske dejavnike, kot sta npr. starost in stopnja izobrazbe. Na podlagi empiričnih podatkov so avtorji identificirali tri skupine posameznikov, ki se razlikujejo glede na stopnjo vključenosti v načrtovanje upokojitve: močno vključene, neodločene oziroma pasivne ter nevključene posameznike.

Prilagajanje na upokojitev

Van Solinge in Henkens (2008) opozarjata, da prilagajanja na upokojitev ne smemo enačiti z zadovoljstvom ob upokojitvi. Prilagajanje se nanaša predvsem na proces obvladovanja sprememb, povezanih s prehodom iz zaposlitve v upokojitev, vključno s spremembo delovne vloge, socialnih odnosov in občutka nadzora. Zadovoljstvo z upokojitvijo pa predstavlja subjektivno oceno posameznikovega življenja po upokojitvi.

Barbosa in sodelavci (2016) prilagajanje na upokojitev opredeljujejo kot proces vzpostavljanja novega ravnovesja med posameznikovimi potrebami in spremenjenimi življenjskimi okoliščinami. Uspešna upokojitev po njihovem razumevanju ni le odsotnost težav, temveč vključuje sposobnost posameznika, da se prilagodi novim okoliščinam in vzpostavi zadovoljivo življenje po prenehanju dela. Na podlagi sistematičnega pregleda empiričnih raziskav ugotavljajo, da je prilagajanje na upokojitev večdimenzionalen proces, na katerega vplivajo številni medsebojno povezani dejavniki. Med pomembnejšimi so telesno in psihološko zdravje, finančni položaj, socialni odnosi in socialna podpora, prostočasne dejavnosti, osebnostne značilnosti, prostovoljnost upokojitve ter priprava na upokojitev.

Podobno La Rue in sodelavci (2022) ugotavljajo, da je uspešno prilagajanje na upokojitev večdimenzionalen proces. Avtorji izhajajo iz ugotovitve, da je za večino posameznikov prehod v upokojitev pozitiven, vendar je lahko za približno tretjino posameznikov zahteven. Upokojitve zato ne obravnavajo kot enkratnega dogodka, temveč kot proces, pri katerem se lahko posledice pojavijo že pred dejanskim prenehanjem dela in se nadaljujejo tudi v obdobju po upokojitvi. Med dejavniki, ki najpomembneje prispevajo k uspešnemu prilagajanju, izpostavljajo predvsem socialno udeležbo, vključno z drugimi socialnimi vlogami in odnosi, ter telesno zdravje, ki se kaže v manjši izraženosti zdravstvenih simptomov. Pomembni so tudi kakovost partnerskega odnosa, vključno z občutkom varnosti in pripadnosti, finančni položaj, na primer višina pokojnine, ter okoliščine prehoda iz dela v upokojitev, še posebej prostovoljnost upokojitve.

V novejših raziskavah se vse več pozornosti namenja tudi vlogi smisla pri prilagajanju na upokojitev. Wood in Pachana (2025) sta ob pregledu raziskav preučevala vlogo smisla v obdobju prehoda iz zaposlitve v upokojitev. Ugotavljata, da lahko prehod v upokojitev posameznika sooči z izgubo oziroma spremembo pomembnih virov smisla, vključno z delovno vlogo, identiteto, socialnimi odnosi in življenjskimi cilji. Ugotovitve kažejo, da lahko ohranjanje oziroma ponovno oblikovanje občutka smisla predstavlja pomemben vidik uspešnega prilagajanja na novo življenjsko obdobje.

Zaključno razmišljanje in pogled naprej

Ključno sporočilo raziskav je, da dobra priprava na upokojitev in aktivno oblikovanje življenja po njej pomembno prispevata k uspešnemu prilagajanju, zadovoljstvu in kakovosti življenja v novem življenjskem obdobju. Največji raziskovalni izziv je razumeti, zakaj se posamezniki na isti življenjski prehod odzivajo tako različno ter kako se priprava, osebni viri, socialno okolje in občutek smisla medsebojno povezujejo skozi čas.

Ključne besede: upokojitev; priprava na upokojitev; prilagajanje na upokojitev; smisel

Literatura

Barbosa, L. M., Monteiro, B. in Murta, S. G. (2016). Retirement adjustment predictors—A systematic review. *Work, Aging and Retirement,* 2(2), 262–280. https://doiorg/10.1093/workar/waw008

Eberhardt, W., Post, T., Hoet, C. in Brüggen, E. (2022). Exploring the first steps of retirement engagement: A conceptual model and field evidence. *Journal of Service Management, 33(6),* 1–26. https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2020-0402

La Rue, C. J., Haslam, C. in Steffens, N. K. (2022). A meta-analysis of retirement adjustment predictors. *Journal of Vocational Behavior, 136,* 103723. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103723

van Solinge, H. (2016). Adjustment to retirement. V S. K. Whitbourne (ur..), *The encyclopedia of adulthood and aging* (Vol. 1). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118521373.wbeaa058

van Solinge, H. in Henkens, K. (2008). Adjustment to and satisfaction with retirement: Two of a kind? *Psychology and Aging, 23*(2), 422–434. https://doi.org/10.1037/0882-7974.23.2.422

Wang, M. in Huang, Z. (2024). A contemporary review of employee retirement. *Current opinion in psychology,* 55, 101749. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101749

Wang, M., Henkens, K. in van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist, 66*(3), 204–213. https://doi.org/10.1037/a0022414

Wang, M. in Shi, J. (2014). Psychological research on retirement. *Annual Review of Psychology*, 65, 209–233. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115131

Wood, R. E. in Pachana, N. A. (2025). The role of meaning in the retirement transition: Scoping review. *The Gerontologist, 65*(6), gnaf076. https://doi.org/10.1093/geront/gnaf076

Preden odidejo: zadržanje skritega znanja zaposlenih pred upokojitvijo

Doc. dr. Simon Colnar, prof. dr. Vlado Dimovski
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Staranje delovne sile postaja eden ključnih organizacijskih izzivov sodobnega časa. Zaradi podaljševanja delovne aktivnosti, poznejšega upokojevanja in hkratnega pomanjkanja ustrezno usposobljenih kadrov se organizacije vse pogosteje soočajo z vprašanjem, kako zadržati znanje zaposlenih, ki se približujejo upokojitvi (Burmeister in Deller, 2016; Li idr. , 2023). Pri tem ne gre zgolj za nadomeščanje delovnih mest, temveč za tveganje izgube skritega znanja, ki je pogosto rezultat dolgoletnih izkušenj, strokovne presoje, poznavanja organizacijskega konteksta, odnosov, neformalnih pravil in praktičnih načinov reševanja problemov (Joe in drugi, 2013). Takšno znanje je težko zapisati, kodificirati ali prenesti z običajnimi informacijskimi sistemi, zato njegov odhod iz organizacije lahko pomeni pomembno izgubo organizacijskega spomina (Alavi in Leidner, 2001).

Prispevek izhaja iz na znanju temelječega pogleda na organizacijo, po katerem je znanje eden ključnih strateških virov organizacijske uspešnosti, prilagodljivosti in konkurenčne prednosti (Grant, 1996). Posebna pozornost je namenjena razlikovanju med eksplicitnim in skritim znanjem. Medtem ko je eksplicitno znanje mogoče razmeroma enostavno zapisati, shraniti in deliti prek dokumentov, postopkov, priročnikov ali digitalnih repozitorijev, je skrito znanje tesno povezano z izkušnjami posameznika, njegovimi veščinami, presojo in razumevanjem specifičnih delovnih situacij (Polanyi, 1966; Nonaka in Takeuchi, 1995). Ravno zato je obdobje pred upokojitvijo zaposlenih mogoče razumeti kot zadnje kritično okno, v katerem mora organizacija pravočasno prepoznati, zajeti in prenesti znanje, ki bi bilo sicer lahko izgubljeno.

Namen prispevka je konceptualno osvetliti zadržanje skritega znanja zaposlenih pred upokojitvijo ter razmisliti o ključnih organizacijskih pristopih, s katerimi lahko organizacije zmanjšajo tveganje izgube znanja. Prispevek se osredotoča na vprašanje, katero znanje zaposlenih pred upokojitvijo je za organizacijo posebej pomembno, zakaj ga je težko prenesti in kateri mehanizmi lahko podprejo njegovo ohranjanje. Pri tem starejši zaposleni niso obravnavani zgolj kot skupina, ki zapušča trg dela, temveč kot nosilci dragocenega strokovnega, izkustvenega, relacijskega in organizacijsko specifičnega znanja (Fasbender in Gerpott, 2022).

Metodološko prispevek temelji na integrativnem pregledu literature s področja managementa znanja, staranja delovne sile, zadržanja znanja, organizacijskega spomina in medgeneracijskega prenosa znanja. Takšen pristop je primeren, ker obravnavana tematika nastaja na presečišču več raziskovalnih področij in zahteva povezovanje razpršenih teoretičnih spoznanj v celovit konceptualni okvir (Snyder, 2019).

Na podlagi pregleda literature je oblikovan konceptualni pogled na zadržanje skritega znanja pred upokojitvijo, ki vključuje štiri medsebojno povezane faze: prepoznavanje kritičnega znanja, zajemanje skritega znanja, prenos znanja na sodelavce oziroma naslednike ter vključevanje tega znanja v organizacijski spomin.

Ključne ugotovitve prispevka kažejo, da zadržanje skritega znanja ne more temeljiti zgolj na dokumentiranju postopkov ali formalnem shranjevanju informacij. Čeprav so baze znanja, zapisi dobrih praks, zemljevidi znanja in repozitoriji pomembni za ohranjanje eksplicitnega znanja, ne morejo v celoti zajeti izkustvene presoje, neformalnih odnosov in kontekstualnega razumevanja, ki ga razvijejo zaposleni skozi dolgoletno delo (Nakash, 2024). Zato morajo organizacije kombinirati formalne in neformalne mehanizme zadržanja znanja. Med formalne in neformalne pristope sodijo načrtovanje nasledstev, strukturirani intervjuji z zaposlenimi pred upokojitvijo, dokumentiranje kritičnih procesov, mentorstvo in sistematično uvajanje naslednikov, opazovanje pri delu, delo v paru, pripovedovanje zgodb, skupno reševanje problemov, skupnosti prakse in postopno predajanje odgovornosti (Burmeister idr., 2018).

Prispevek poudarja tudi pomen organizacijskih pogojev, ki omogočajo uspešno zadržanje skritega znanja. Ključni so zaupanje, psihološka varnost, kultura deljenja znanja, podpora vodstva, priznanje vrednosti starejših zaposlenih in starostno vključujoče kadrovske prakse (Yildiz idr., 2025). Zaposleni pred upokojitvijo bodo svoje znanje pripravljeni deliti predvsem takrat, ko bodo čutili, da je njihovo znanje prepoznano, cenjeno in smiselno uporabljeno. Hkrati morajo organizacije preprečiti, da bi se prenos znanja razumel zgolj kot zadnja administrativna naloga pred odhodom zaposlenega. Zadržanje skritega znanja mora biti načrtovan in pravočasen proces, ki se začne dovolj zgodaj, da omogoči postopno učenje, refleksijo in prenos izkušenj v realnih delovnih situacijah.

Zaključno prispevek opozarja, da odhod zaposlenih pred upokojitvijo za organizacije ne pomeni le kadrovske menjave, temveč lahko pomeni tudi izgubo težko nadomestljivega znanja. Organizacije, ki želijo ohraniti kontinuiteto delovanja, organizacijski spomin in dolgoročno uspešnost, morajo zato sistematično skrbeti, da skrito znanje zaposlenih v pozni karieri ostane v organizaciji. Ključni izziv ni zgolj vprašanje, kako znanje zapisati, temveč kako ustvariti pogoje, v katerih se izkušnje, presoja in kontekstualno razumevanje pravočasno prenesejo na druge zaposlene ter postanejo del širše organizacijske zmožnosti in organizacijskega spomina.

Ključne besede: skrito znanje; zadržanje znanja; starejši zaposleni; upokojevanje; prenos znanja; organizacijski spomin

Literatura

Alavi, M. in Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107–136.

Burmeister, A. in Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement, 2*(2), 87–104.

Burmeister, A., van der Heijden, B., Yang, J. in Deller, J. (2018). Knowledge transfer in age-diverse coworker dyads in China and Germany: how and when do age-inclusive human resource practices have an effect? *Human Resource Management Journal, 28*(4), 605–620.

Fasbender, U. in Gerpott, F. H. (2022). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement, 8*(2), 146–162.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Jorunal, 17*(S2), 109–122.

Joe, C., Yoong, P. in Patel, K. (2013). Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management, 17*(6), 913–927.

Li, Y., Turek, K., Henkens, K. in Wang, M. (2023). Retaining Retirement-Eligible Older Workers Through Training Participation: The Joint Implications of Individual Growth Need and Organizational Climates. *Journal of Applied Psychology, 108*(6), 954–976.

Nakash, M. (2024). Corporate taxonomy mapping for performance-supporting KM. *European Conference on Knowledge Management, 25,* 538–543.

Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford university press.

Polanyi, M. (1966). Tacit knowing: it's bearing on some problems of philosophy. *Review of Modern Physics, 34*(4), 601.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339.

Yildiz, T., Akan, B. B., Sigri, U. in Dabić, M. (2025). Impact of knowledge-sharing culture on organizational creativity: integrating explicit and tacit knowledge sharing as mediators. *Journal of Knowledge Management, 29*(4), 1248–1277.

Pomen socialne participacije upokojencev za ustvarjanje skupnosti, ki sprejemajo staranje in starost

Prof. dr. Jana Mali
Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani
Gerontološko društvo Slovenije

Spremembe v družbi, ki se kažejo kot demografske spremembe, večanje števila starih ljudi[1], podaljševanje življenja ter skrb za ustvarjalno in dejavno starost, postavljajo nove izzive za lokalne skupnosti. Epidemija covida-19 je med drugim opozorila, da je vrednotenje starosti kljub naraščanju števila starih ljudi še vedno močno negativno, saj se razume, da je položaj teh ljudi izrazito ranljiv in da predstavljajo družbeno skupino, ki jo je treba ne vse možne načine zaščititi (na primer pred koronavirusno boleznijo), pri tem pa uporabiti vsa sredstva, da njihov glas ni slišan in so njihove potrebe prezrte (Mali in Grebenc, 2021). Različna gibanja, ki se zavzemajo za krepitev moči starih ljudi ter njihove socialne vključenosti in udeležbe, so zato izredno pomembna. Eno od takšnih je gibanje Starosti prijazna univerza, ki se mu je pridružila tudi Univerza v Ljubljani. Na Fakulteti za socialno delo, ki je članica Univerze v Ljubljani, smo v študijskem letu 2023/24 izvedli prvo izobraževanje, ki temelji na medgeneracijskem učenju in dialogu, omogoča osebnostni in profesionalni razvoj v starosti ter prispeva k preprečevanju in odpravljanju predsodkov in negativnih stališč do staranja ter starosti. Izvajanje programa v naslednjih letih je pokazalo, da udeležencem program pomaga tudi pri prehodu iz delovno aktivne dobe v upokojitev.

Za socialno delo je sprememba visokošolskega izobraževanja z vključevanjem starih ljudi v izobraževanje že tradicionalno zanimiva, saj omogoča izvedbo in prikaz uporabniške ter participativne perspektive, na kateri je socialno delo zasnovano (Mali in Štrancar, 2025). Učinki takšnega učenja se po prvi evalvaciji programa kažejo kot izredno pozitivni, saj so študentke mlade generacije z medgeneracijskim učenjem okrepile znanje za ravnanje v socialnem delu s starimi ljudmi, študentke starejše generacije pa okrepile družbeno moč in socialno vključenost.

Demografske spremembe, ki se kažejo kot spremembe v razmerjih med mladim in starim prebivalstvom, ne spreminjajo le zdravstvenih, socialnih in pokojninskih politik, temveč se kažejo tudi na področju izobraževanja. K temu v zadnjem obdobju prispevajo tudi interesi starajoče se populacije, ki sprejemajo starost kot priložnost za pridobivanje novih življenjskih izkušenj, med katerimi zaseda področje znanja in izobraževanja pomembno mesto.

Staranje prebivalstva, daljša življenjska doba in naraščanje števila starih ljudi v družbi sami po sebi še ne pomenijo pozitivnega vrednotenja starosti. Na to je že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja opozarjal Butler (Bytheway, 2005) ter s pojmom starizem (ang. ageism) opredelil proces sistematičnega stereotipiziranja in diskriminiranja ljudi le zato, ker so stari.

1 V socialnem delu uporabljamo besedno zvezo stari ljudje, kar utemeljujemo s koncepti socialnega dela (glej Mali, 2008 in 2024), in starosti prijazna skupnost kot prevod za angl. izraz age friendly community (glej Mali in Grebenc, 2021).

Stari ljudje so v sodobni družbi pogosto karakterizirani kot pozabljivi, rigidni, nazadnjaški, slabših sposobnosti ipd.

K spreminjanju podobe staranja in starosti so usmerjeni številni mednarodni in nacionalni dokumenti različnih držav, saj staranje prebivalstva ostaja neizpodbitno dejstvo vseh narodov, zato je treba ustvariti družbene razmere, v katerih bodo stari ljudje zasedali pomembno mesto.

Negativna podoba starosti vpliva tudi na manjšo vlogo starih ljudi v družbi, slabše uresničevanje človekovih pravic in slabšo kakovost življenja. Kot protistrup navedenim negativizmom se pojavlja ideja ustvarjanja skupnosti, ki spoštujejo stare ljudi, razumejo njihove specifične potrebe in so na splošno za starost prijazne, sprejemajo starost in je ne zapostavljajo oz. omenjajo kot življenjskega obdobja, ki se ga bojimo ali ga ne želimo dočakati. Za starost prijazne skupnosti (ang. age-fiendly society) so skupnosti, v katerih člani živijo polno in smiselno življenje ves čas starosti (Scharlach in Lehning, 2016, str. 15). V takšnih skupnostih je poseben poudarek na zagotavljanju storitev, ki omogočajo zdravo staranje vseh prebivalcev, predvsem pa njihovo socialno udeležbo. V kontekstu starosti prijaznih mest pričakujemo, da bodo mesta posebej pozorna na potrebe starih ljudi, ki so z vidika zdravja še posebej specifične in se lahko razlikujejo od potreb drugih starostnih skupin; zato je poseben poudarek na skupnostih, ki so prijazne za starost na tak način, da ne izključujejo prebivalcev drugih starostnih skupin, le večjo pozornost namenjajo potrebam starih ljudi.

Na oblike socialne udeležbe v starosti vpliva veliko dejavnikov. Stari ljudje so socialno dejavnejši v bližini svojega doma, soseski, v kateri živijo, se bolj povezujejo s sosedi in manj z ljudmi, ki ne živijo v njihovi bližini. Torej so bolj odvisni od socialnih stikov, ki jih navezujejo neposredno v skupnosti, v kateri živijo. Na to vplivajo tudi njihove zmožnosti za mobilnost. Močne socialne vezi v soseski so izjemno pomembne za preprečevanje socialne izolacije in zagotavljanje blaginje v starosti (Scharlach in Lehning, 2016, str. 69).

Prilagajanje življenja staranju in prilagajanje staranja življenju je eno od vodil, ki zagotavlja dobro, pozitivno usmerjeno staranje (ang. *ageing well*). Takšen pogled na staranje je odmik od uveljavljenega prepričanja, da stari ljudje ne marajo sprememb ali celo, da se s spremembami niso pripravljeni spoprijemati. Je tudi vodilo za zagotavljanje socialne udeležbe, kajti brez razumevanja staranja kot procesa prilagajanja spremembam ne moremo razumeti niti pomena participativne vloge starih ljudi.

Skupnosti, ki omogočajo socialno udeležbo upokojencev, so dober zgled za ljudi, ki se pripravljajo na prehod v upokojitev. Pomembno je tudi upoštevati, da so predstave o upokojitvi pri ljudeh zelo različne. Nekateri si želijo naprej miru, počitka, se morda pozneje spet aktivirati, drugi pa obratno – želijo nadaljevati z različnimi aktivnostmi, za katere niso imeli časa v času delovne aktivnosti. Vmes so tudi tisti, ki ne sodijo ne v prvo ne v drugo skupino. Za vse mora biti v lokalnih skupnostih prostor, vsi različni interesi upokojencev morajo biti prepoznani in upoštevani. Potrebujemo torej takšne skupnosti, ki bodo sprejele heterogene potrebe, interese, motivacijo in znanje upokojencev. La tako bomo lahko ljudem olajšali prehod od delovne aktivnosti k novemu statusu upokojenstva.

Ključne besede: socialna udeležba; socialna vključenost; krepitev moči; starosti prijazne skupnosti; antidiskriminacija staranja; dobro staranje

Literatura

Bytheway, B. (2005). Ageism. V M. L. Johnson (ur.), *The Cambridge Handbook of Age and Ageing* (str. 338–345). Cambridge University Press.

Mali, J. (2008). *Od hiralnic do domov za stare ljudi.* Fakulteta za socialno delo.

Mali, J. in Grebenc, V. (2021). *Strategije raziskovanja in razvoja dolgotrajne oskrbe starih ljudi v skupnosti.* Založba Univerze v Ljubljani.

Mali, J. in Štrancar, A. (2025). Vloga medgeneracijskega učenja pri oblikovanju za starost prijazne univerze in skupnosti. V N. Ličen, M. Furlan, M. Mezgec, D. Lahe in A. Štrancar (ur.), *Vedno radovedni: izzivi in priložnosti za učenje starejših odraslih na univerzah* (str. 77–92). Založba Univerze.

Scharlach, A. E. in Lehning, A. J. (2016). *Creating aging-friendly communities.* Oxford University Press.

Prehod iz zaposlitve v upokojitev na področju znanosti

Prof. dr. Vesna Leskošek
Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani

Upokojitev je proces, ki ga lahko opredelimo kot obred prehoda iz strukturirane identitete (Bartol in Grah, 2024), povezane z delovnim življenjem, v novo fazo manj institucionaliziranega življenja, več osebne svobode in novega smisla (Froidevaux, 2024). Ta prehod označuje obdobje, ki ga ljudje doživijo po nekaj manj kot pol stoletja zaposlenosti, kar na vse močno vpliva. Sicer je ta prehod odvisen od mnogih dejavnikov: ali je bila zaposlitev zadovoljujoča ali ne, so ljudje opravljali delo, ki jih je motiviralo ali ne, so delali za užitek ali je bilo delo eksistenčna nuja, in še mnogo drugega. Glede na vse to je upokojitev lahko osvoboditev, lahko pa je prisila, najpogosteje pa je resnica nekje vmes. Drugače je, ali se upokojijo ljudje, ki so celo življenje delali težka fizična dela in so komaj čakali, da se lahko upokojijo in kolikor toliko mirno preživijo ostanek življenja, ali pa upokojitev prekine uspešno in dolgo karierno pot v poklicih, ki jih ljudje z veseljem opravljajo, v njih uživajo in jih delo izpolnjuje. Ravno področje znanstvenega delovanja sodi v drugo skupino.

V tem prispevku se osredotočam na prehod iz zaposlitve v pokoj, pri čemer je pomembno poudariti, da je to proces, čeprav ga mnogi jemljejo kot enkratno dejanje ali kot nekaj, kar lahko zaključimo v kratkem času. Etnograf Arnold van Gennep (2019) je opredelil tri faze rituala prehoda: (a) ločitev od trenutnega stanja; (b) prehod ali liminalnost kot obdobje med dvema različnima stanjema ali čas negotovosti, za katerega je značilna tesnoba; in (c) vključitev kot integracija v novo stanje ali življenjsko fazo, ki prikazuje nova stališča, vrednote in/ali vedenja. Prehodi se sicer dogajajo skozi celo življenje, ko spremenimo status (na primer, prehod iz študija v zaposlenost, iz samskosti v partnerstvo …) ali sodelujemo v skupinah in organizacijah (v delovni organizaciji, prostovoljski organizaciji …). Običajno jih spremljajo obredi, ki pomembno prispevajo k temu, da oseba in člani skupnosti ozavestijo in sprejmejo spremembe ter tako omogočijo, da oseba zaključi prehod na čim boljši način. Rezultati so namreč lahko pozitivni ali negativni, kar je odvisno od tega, kako oseba doživi prehod skozi vse faze.

Kot vsaka upokojitev ima tudi ta na področju znanosti posebnosti, ki zahtevajo posebno pozornost. Ne le, da je delo tesno povezano z lastnimi teoretskimi in raziskovalnimi interesi, hkrati je tudi pot do znanstvenega odkritja. Vendar je tudi v znanosti delo sestavljeno iz užitka in neželenih administrativnih opravil, ki jih je v sedanjosti več, kot jih je bilo v preteklosti, to pa tudi zato, ker se strokovne službe krčijo, z digitalizacijo pa se vedno več administracije prenaša na raziskovalni in pedagoški kader (Martín-Gutiérrez, idr., 2025). Tako je tudi v znanstvenem delu veliko opravil, zaradi katerih upokojitev izgleda kot dobra izbira. Ta je namreč lahko za ljudi, ki so zavezani znanstvenemu delovanju, torej raziskovanju, iskanju novih spoznanj, tvorjenju novega znanja, publiciranja in poučevanja, ne le konec kariere, temveč tudi izguba identitete (Miron idr., 2022). Znanstveno delo namreč vodi do javne prepoznavnosti in moči, ki izhajata iz znanstvenega dela, položaja ali naziva.

Družbeni ugled in prestiž zagotavljata tudi velik vpliv na javne zadeve, odločitve vlad ter vladnih politik, kar še dodatno krepi identiteto. Pomembna sta še dejavnika ugled in prestiž znanstvene ustanove, ki prav tako večata moč in strokovno ter javno prepoznavnost zaposlenih. To so tudi pomembni razlogi za pozno upokojevanje, ki je značilno predvsem za višje nazive in položaje (Langin, 2025; Ghaffarzadegan in Xu, 2018).

Upokojevanje v znanosti je zato povezano z mnogimi izgubami in strahovi (Bartol in Grah, 2024), ki krojijo odločitev o tem, kdaj se upokojiti in predvsem, kako osmisliti življenje po upokojitvi, ker znanstvena radovednost pri tem procesu ne izgine. V tem prispevku se bom osredotočila predvsem na začetek rituala prehoda, torej na odločitev o upokojitvi in na podporo, ki jo zaposleni potrebujejo, da je odhod čim manj stresen in se lahko integrirajo v novo obdobje življenja.

Nekaj iztočnic za premislek:

1. Upokojitev je treba načrtovati, vendar upokojevanje ne sme biti prisilno.

2. Upokojitev naj bo postopna – postopno zmanjševanje pedagoških obremenitev in raziskovalnega dela in drugih zadolžitev.

3. V procesu upokojevanja je pomembno vzdrževati vez med osebo v odhodu in na novo zaposlenimi – postopna predaja dela in mentorstvo.

4. Pred upokojitvijo je treba zagotoviti čas za postopno predajo administracije in arhivov – zagotoviti čas, da se pred upokojitvijo uredi dokumentacija.

5. Po upokojitvi je treba zagotoviti prostor za delo ter ohraniti dostop do virov, če za to obstajajo možnosti – ohranjanje možnosti znanstvenega delovanja po upokojitvi.

6. Treba je ustvariti fond sredstev za podporo znanstvenega delovanja po upokojitvi – možnosti udeležbe na konferencah, izdaje knjig in podobno.

7. Vključitev v izvajanje programov vseživljenjskega učenja in drugih aktivnosti za ohranjanje stika s strokovno javnostjo in mlajšo generacijo zaposlenih.

Ključne besede: prehod; proces; znanost; rituali; identiteta; podpora

Literatura

Bartol A. in Grah, B. (2024). Aging and Work-Related Identity Loss Due to Retirement. ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVAtion, 10(1), 204–220.

Froidevaux, A. (2024). Retirement. V M. Bal (ur.), *Encyclopedia of Organizational Psychology* (str. 619–625). Edward Elgar.

Ghaffarzadegan N. in Xu R. (2018). Late retirement, early careers, and the aging of U.S. science and engineering professors. *PLoS One,* 13(12), e0208411.

van Gennep, A. (1909, 2019). *The Rites of Passage.* 2. izdaja. The University of Chicago Press.

Miron, A. M., Branscombe, N. R., Ball, T. C., McFadden, S. H. in Haslam, C. (2022). An interpretative phenomenological analysis of social identity transition in academic retirement. *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 82–97.

Priprava na upokojitev MORS – predupokojitveni seminar

Mag. Vesna Kalaković Mahnič
Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve, Sektor za vojaške zadeve, Oddelek za odhode iz vojaške službe

Na Ministrstvu za obrambo smo letos obeležili 21 let od prve izvedbe predupokojitvenega seminarja. Pobuda za organizirano pripravo na upokojitev se je pojavila zaradi dejstva, da se pripadniki Slovenske vojske upokojujejo prej kot ostali državljani 2[2], zaradi česar so lahko še bolj izpostavljeni izzivom tretjega življenjskega obdobja.

Pripadnikom Slovenske vojske preneha veljati pogodba o zaposlitvi z izpolnitvijo prvih pogojev za starostno pokojnino po splošnih predpisih3[3], in sicer ne glede na čas, za katerega je bila pogodba sklenjena.

Prvi informativni dan in predupokojitveni seminar za odhajajoče pripadnike smo na Ministrstvu za obrambo izvedli leta 2005. Zakon o službi v Slovenski vojski iz leta 2007 pa je dodatno opredelil pripravo kadra na odhod iz vojaške službe4[4].

Ključni namen priprav na upokojitev oziroma prehoda v tretje življenjsko obdobje je spodbuditi večjo samostojnost, odločnost, samozavedanje, motivacijo in ustvarjalnost bodočih upokojencev. To je predvsem pomoč pri premostitvi prehoda med urejenim in strukturiranim časom v obdobju aktivne zaposlenosti in morebitnim, ne najbolj urejenim obvladovanjem lastnega časa v obdobju po upokojitvi. Pri tem ne govorimo o vnaprej določenih vzorcih vedenja, temveč o posredovanju idej, izkušenj in predlogov, ki udeležence motivirajo za ustvarjalno, aktivno in zadovoljno življenje v tem obdobju – zase in za svoje najbližje.

Predupokojitveni seminarji so bili na začetku večdnevni dogodki v mesecu juniju, v zadnjih letih pa, zaradi povečanega števila upokojitev, organiziramo dva termina letno.

Na predupokojitvenih seminarjih se predstavijo vrhunski slovenski strokovnjaki s področij gerontologije, socialnega varstva, zdrave prehrane, športa, medsebojnih odnosov, strukturiranja časa, finančno nepremičninskega svetovanja, medosebnih odnosov, varne vožnje, kadrovskih postopkov ter tudi s področja odnosov do smrti in žalovanja. Udeležencem seminarja želimo predstaviti tako pasti kot priložnosti tretjega življenjskega obdobja.

Pomemben del seminarja je tudi druženje, saj si udeleženci izmenjujejo izkušnje, načrte, pričakovanja in ideje o kakovostnem prehodu v tretje življenjsko obdobje.

2 Zakon o obrambi, 2004, 92. člen.

3 Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, 2022.

4 Zakon o službi v Slovenski vojski, 2007, 91.člen.

Upokojitev je lahko stresno in obremenjujoče obdobje, zato seminarji nudijo dodatno podporo in znanje, ki posameznikom pomaga pri tem prehodu.

Predupokojitveni seminar je namenjen pripadnikom Slovenske vojske, ki nameravajo v tekočem ali v prvi polovici naslednjega leta uveljaviti pravico do poklicne ali starostne pokojnine. Vsak upravičenec se ga lahko udeleži le enkrat. Zaradi specifičnosti vojaškega poklica, ki ni le služba, temveč način življenja (pogoste daljše odsotnosti, mirovne misije, straže, terenska usposabljanja, razpršen delovni čas itd.) upokojitev močno vpliva tudi na njegovo družino oz. zakonskega partnerja. Zato seminarji vključujejo tudi zakonske partnerje odhajajočih pripadnikov.

V 21 letih je skupna udeležba dosegla skoraj 1000 udeležencev.

Predupokojitveni seminar Ministrstva za obrambo je primer dobre prakse, ki jo naš delodajalec nudi svojim zaposlenim, kar potrjujejo pozitivni odzivi tako udeležencev kot tudi zunanjih izvajalcev.

Ključne besede: Slovenska vojska; upokojitev; seminar

Literatura

Zakon o obrambi (ZObr) Uradni list RS, št. 103/04 – uradno prečiščeno besedilo, 95/15, 139/20 in 112/25.

Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSlovV) Uradni list RS, št. 68/07, 58/08 – ZSPJS-I, 121/21, 40/23 in 112/25.

Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2) Uradni list RS, št. 48/22 – uradno prečiščeno besedilo, 40/23, - ZČmIS-1, 78/23 – ZORR, 84/23 – ZDOsk-1, 125/23 – odl. US, 133/23 in 90/25.

Od poklicne poti k novi družbeni vlogi: učenje, mentorstvo in prenos znanja ob prehodu v upokojitev

Dr. Nataša Potočnik
Andragoški center Slovenije

Prehod iz delovne aktivnosti v upokojitev ni le administrativna sprememba statusa, temveč pomemben življenjski prehod, ki lahko poseže v posameznikovo identiteto, socialne odnose, vsakdanjo strukturo in občutek lastnega prispevka. V dolgoživi družbi zato postaja vse pomembnejše vprašanje, kako posameznikom omogočiti, da znanje, izkušnje in kompetence, ki so jih razvijali skozi desetletja poklicnega in osebnega življenja, tudi po zaključku poklicne poti ohranijo, nadgrajujejo in smiselno prenašajo naprej.

Prispevek izhaja iz razumevanja učenja v pozni odraslosti kot procesa osebnega razvoja, družbene vključenosti in oblikovanja novih življenjskih vlog. Posebna pozornost bo namenjena mentorstvu in medgeneracijskemu sodelovanju kot možnostma, ki omogočata dvojni učinek: starejšim odraslim pomagata ohranjati občutek dejavnosti, pripadnosti in družbenega prispevka, mlajšim generacijam pa omogočata dostop do izkušenj in znanja, ki jih ni mogoče v celoti pridobiti s formalnim izobraževanjem.

Kot primer drugačnega razumevanja prehoda v poznejše življenjsko obdobje bo predstavljen Stanford Distinguished Careers Institute, ki posameznikom po zaključku oziroma proti koncu intenzivne poklicne poti omogoča ponovno vključitev v univerzitetno okolje, oblikovanje novih osebnih in družbenih ciljev, mentorsko podporo ter medgeneracijsko povezovanje. Njegov pomen za slovenski prostor ni v neposrednem posnemanju modela, temveč v načelih, na katerih temelji: učenju kot vseživljenjskem procesu, individualiziranih učnih poteh, povezovanju generacij ter razumevanju izkušenj starejših kot družbenega kapitala.

Prispevek bo odprl vprašanje, kako bi lahko podobna načela v slovenskem okolju povezali z izobraževanjem odraslih, univerzami, lokalnimi skupnostmi in drugimi organizacijami ter razvili podporne modele, ki bi se začeli že pred upokojitvijo. Prehod v upokojitev bi tako lahko razumeli manj kot umik iz dejavnega življenja in bolj kot prehod v novo življenjsko poglavje, v katerem imajo učenje, mentorstvo, medgeneracijsko sodelovanje in družbeni prispevek pomembno mesto.

Ključne besede: prehod v upokojitev; aktivno staranje; vseživljenjsko učenje; mentorstvo; medgeneracijsko sodelovanje; prenos znanja

Literatura

Bratun, U., & Lebar, C. (2025). Razvoj programa tranzicijskega izobraževanja za osebe na prehodu iz dela v upokojitev: Vidik delovne terapije. V N. Ličen, M. Furlan, M. Mezgec, D. Lahe in A. Štrancar (ur.), *Vedno radovedni: Izzivi in priložnosti za učenje starejših odraslih na univerzah* (str. 223–239). Založba Univerze v Ljubljani.

Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 748–759.

Dušak, T., Šparl, M., & Ličen, N. (2025). Povezani v različnosti: Nove strategije za medgeneracijsko sodelovanje. V N. Ličen, M. Furlan, M. Mezgec, D. Lahe in A. Štrancar (ur.), *Vedno radovedni: Izzivi in priložnosti za učenje starejših odraslih na univerzah* (str. 255–271). Založba Univerze v Ljubljani.

Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2022). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement,* 8(2), 146–162.

Ličen, N., & Gruden, U. (2023). Učenje v poznejših letih: Kakšna je lahko vloga univerze? V L. Lorber (ur.), *Center za zaslužne profesorje in upokojene visokošolske učitelje Univerze v Mariboru: 2019–2023* (str. 109–118). Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.

Wang, M., Henkens, K., & van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist, 66*(3), 204–213.

Stanford Distinguished Careers Institute. (n.d.). *Stanford DCI's mission, vision and approach. Stanford University.* Pridobljeno 20. 6. 2025 na strani: https://dci.stanford.edu/dcis-mission-and-vision/

Noble, C., Medin, D., Quail, Z., Young, C., & Carter, M. (2021). How does participation in formal education or learning for older people affect wellbeing and cognition? A systematic literature review and meta-analysis. *Gerontology and Geriatric Medicine, 7.*

Strategija dolgožive družbe kot priložnost za vzpostavitev modela sistematičnih priprav na upokojitev

Monika Robnik Levart, mag. Nina Scagnetti, Andreja Belščak Čolaković, doc. prim. dr. Mojca Gabrijelčič Blenkuš, Ema Kobal

Nacionalni inštitut za javno zdravje, Center za proučevanje in razvoj zdravja

Slovenija se sooča s hitrim staranjem prebivalstva, kar pomembno vpliva na trg dela ter zdravstveni in socialni sistem. Strategija dolgožive družbe, sprejeta leta 2017, staranje prebivalstva obravnava kot dolgoročen družbeni proces, ki zahteva prilagoditve na različnih področjih ter krepitev možnosti za aktivno in zdravo življenje v vseh življenjskih obdobjih (UMAR, 2017; UMAR, 2026). Z vizijo, da bosta v spremenjenih demografskih razmerah vsem zagotovljena blaginja in kakovostno življenje, strategija kot eno izmed usmeritev na področju trga dela navaja oblikovanje programov za pripravo na upokojitev (UMAR, 2017).

Predupokojitvene aktivnosti razumemo kot strukturirane aktivnosti, ki posamezniku pred prehodom v upokojitev omogočajo pripravo na različne vidike življenja po upokojitvi, vključno z zdravjem in življenjskim slogom, socialno vključenostjo, vseživljenjskim učenjem ter finančnim načrtovanjem. Predupokojitvene aktivnosti tako predstavljajo pomemben, vendar v Sloveniji še vedno premalo sistemsko izkoriščen instrument. Projekt AHA.SI je že leta 2015 pokazal, da priprava na upokojitev ne sme biti omejena le na informacije o pokojninskem sistemu, temveč mora posameznika opremiti tudi z znanjem in veščinami za kakovostno življenje po upokojitvi (Scagnetti et al., 2015). Ponoven posnetek stanja na osnovi dostopnih podatkov podpira predlog za postopno sistemsko uvedbo predupokojitvenih aktivnosti ter njihovo prilagajanje potrebam posameznika.

Evropska komisija v priporočilih Sloveniji za leto 2026 izpostavlja zmanjševanje ponudbe delovne sile zaradi staranja prebivalstva ter potrebo po ukrepih za povečevanje produktivnosti in dolgoročno vzdržnost sistemov socialne zaščite. Slovenija je sicer že v letu 2025 izvedla pomembne reforme pokojninskega in zdravstvenega sistema ter dolgotrajne oskrbe (Svet Evropske Unije, 2026; Larmi et al., 2026).

Mednarodni okvir dodatno krepi pomen preventivnega in življenjskega pristopa k staranju. Svetovna zdravstvena organizacija (SZO) v okviru Dekade zdravega staranja 2021–2030 in s predlogom nove strategije SZO (WHO, 2021) *Ageing is Living*, ki ta pristop še izraziteje umešča v perspektivo celotne življenjske poti. Poudarjen je pomen zdravja in blagostanja v vseh življenjskih obdobjih, vključevanja starejših, razvoja starosti prijaznih okolij in zmanjševanja starizma (WHO, n. d).

Namen prispevka je analizirati možnosti za sistemsko vključitev predupokojitvenih aktivnosti v slovenski okvir dolgožive družbe ter pokazati, da te aktivnosti lahko predstavljajo pomemben povezovalni ukrep med politikami zdravja, dela, socialne varnosti, pokojninskega sistema, vseživljenjskega učenja in aktivnega staranja.

Poseben namen je ocenitev aktualnosti predlogov, oblikovanih znotraj projekta AHA.SI, v novem strateškem in političnem kontekstu Slovenije ter aktualnih evropskih in globalnih usmeritev na področju zdravega staranja.

Ključne ugotovitve

Leta 2025 je bilo v Sloveniji 21.043 novih starostnih in delnih pokojnin, od tega je 3.249 oseb oziroma 15,4 % ljudi prešlo v pokoj po dolgotrajni bolniški odsotnosti (ZPIZ, 2026; ZRSZ, 2026). Ti podatki, skupaj s podatki o bolniški odsotnosti zaposlenih, starejših od 55 let, kažejo na pomemben zdravstveni vidik podaljševanja delovne aktivnosti. Leta 2025 je odstotek bolniškega staleža v tej starostni skupini zaposlenih znašal 8,72 %, medtem ko je med vsemi zaposlenimi znašal 5,79 %. Najpogostejši vzroki so bile bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, poškodbe, neoplazme, duševne in vedenjske motnje ter bolezni obtočil (NIJZ, 2026). Kljub velikemu zadovoljstvu z življenjem in zaposlitvijo je samoocena zdravja med starejšimi pod povprečjem EU (UMAR, 2026). Višja stopnja bolniškega staleža pri starejših zaposlenih kaže na potrebo po krepitvi promocije zdravja na delovnem mestu, preprečevanju kroničnih bolezni, prilagajanju delovnih pogojev ter podpori pri ohranjanju delovne sposobnosti. Pri tem starost sama po sebi ne pomeni slabšega zdravja. Več kot polovica zaposlenih, starejših od 55 let, v letu 2025 ni bila bolniško odsotna. To podpira pristop, ki ne temelji na deficitarnem pogledu na starejše, temveč na ohranjanju in krepitvi njihovih zmožnosti (Vlada RS, 2026; EU OSHA, 2024).

Odsotnost z dela zaradi bolezni je v Sloveniji sicer skoraj dvakrat večja kot v povprečju EU (UMAR, 2026; Svet Evropske Unije, 2026). Ključen dejavnik rasti absentizma je daljše ostajanje v delovni aktivnosti brez zadostne prilagoditve delovnih mest in pogojev. Za večjo motivacijo zaposlenih so potrebne prekvalifikacije, vseživljenjsko in medgeneracijsko učenje ter upravljanje starostne raznolikosti v podjetjih (UMAR, 2026). Trg dela naj spodbuja daljšo delovno aktivnost z večjo prožnostjo pri prehodu v upokojitev in z možnostjo hkratnega prejemanja pokojnine in plače (Vlada RS, 2026).

Posebno pomembna je ugotovitev, da se breme bolniške odsotnosti pomembno razlikuje glede na dejavnost zaposlitve, kar kaže na potrebo po bolj ciljno usmerjenih ukrepih za različne skupine zaposlenih. Ugotovitve tako kažejo, da priprava na upokojitev ne more biti omejena na finančne in administrativne vidike, temveč mora vključevati zdravje, ohranjanje funkcionalnih zmožnosti, prilagajanje življenjskega sloga, socialno vključenost in načrtovanje dejavnosti po upokojitvi.

Zaključek

Predupokojitvene aktivnosti v hitro starajoči se družbi ne smejo ostati le enkraten ali informativen dogodek, temveč morajo postati sistemsko usklajen in prilagodljiv instrument. Pravočasen in kakovosten prehod v pokojninsko obdobje zahteva medresorsko povezovanje zdravstvenih, delovnih in socialnih politik ter aktivno sodelovanje delodajalcev in izobraževalnih ustanov. S pravočasnim vlaganjem v promocijo zdravja, prilagajanjem delovnih mest ter spodbujanjem vseživljenjskega učenja lahko Slovenija učinkovito ublaži demografske pritiske na trg dela ter posameznikom zagotovi, da se po upokojitvi aktivno vključujejo v družbeno življenje ter ostanejo zdravi in socialno varni. Obenem je to najboljša naložba za zmanjševanje predkrhkosti in krhkosti v starejših življenjskih obdobjih ter tako tudi zmanjšanje individualnih potreb in družbenega bremena dolgotrajne oskrbe.

Ključne besede: delovna sposobnost; starejši zaposleni; zdravo in aktivno staranje; predupokojitvene aktivnosti; prehod v upokojitev

Literatura

European Agency for Safety and Health at Work. (2024). *Zdravo delovno okolje za vse starosti: Večjezični e-priročnik o upravljanju varnosti in zdravja pri delu za starajočo se delovno silo.* https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/SL-sl

Larmi, I., Sigismondo, R., Soidla, P., Kontolemis, Z. (2026). Delivering structural reforms through the Recovery and Resilience Facility: Case studies from Slovenia (Discussion Paper 255). European Commission. https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/delivering-structural-reforms-through-recovery-and-resilience-facility-case-studies-slovenia_en

NIJZ. (2026). Podatkovni portal. Zdravstveno stanje prebivalstva. Zajeto 18. avgusta 2026 iz: https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/

Scagnetti, N., Gabrijelčič Blenkuš, M., Gračner, U., Mezinec, A., Omerzu, M., Fajdiga Turk, V. in Ćuić, M. (2015). *Predupokojitvene priprave za zdravo in aktivno starost: Analitsko poročilo DP4 projekta AHA.SI.* Nacionalni inštitut za javno zdravje. https://staranje.si/wp-content/uploads/2024/09/aha.si_dp4_predupokojitvene_priprave_na_starost_final.pdf

Svet Evropske unije. (2026). *Priporočilo Sveta o ekonomski, socialni, strukturni in proračunski politiki ter politiki zaposlovanja Slovenije.* https://reforms-investments.ec.europa.eu/european-semester-your-country/european-semester-documents-slovenia_en

Bednaš, M. in Kajzer, A. (ur.). (2017). *Strategija dolgožive družbe.* https://www.umar.gov.si/publikacije/kratke-analize/publikacija/strategija-dolgozive-druzbe Gregorčič, M., Hribernik, M., Kmet Zupančič, R. in Wostner, P. (ur.). (2026). *Kakovost življenja v Sloveniji - Poročilo o razvoju 2026.* https://www.umar.gov.si/publikacije/porocilo-o-razvoju

Vlada Republike Slovenije. (2026). Koalicijska pogodba za mandat 2026-2030. https://www.gov.si/drzavni-organi/vlada/o-vladi

World Health Organisation (n.d.). Development of the Strategy: Ageing is Living. https://www.who.int/europe/teamspolicy-and-governance-for-health-through-the-life-course/development-of-the-strategy--ageing-is-living

World Health Organization. (2021). Decade of healthy ageing: Baseline report – summary.

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ZPIZ. (2026). Uživalci pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Zajeto 18. avgusta 2026 iz: https://www.zpiz.si/cms/?ids=content2019&inf=1195#x1

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje ZRSZ. (2026). Trg dela v številkah. Registrirana brezposelnost. Zajeto 18. avgusta 2026 iz: https://www.ess.gov.si/partnerji/trg-dela/trg-dela-v-stevilkah/registrirana-brezposelnost/

Kdaj in kako postaviti temelje za polno življenje v tretjem življenjskem obdobju

Tatjana Kolenc
Srčno mentorstvo

Tretje življenjsko obdobje oziroma obdobje aktivne modrosti (Bateson, 2011) nam prinaša več svobode, nov smisel in drugačen način prispevanja, in sicer pod pogojem, da se nanj pravočasno in ustrezno pripravimo. V prispevku predstavim pogled na obdobje priprav, ki ga razdelim v tri faze: postavljanje temeljev nove identitete, priprave na prehod ter obdobje prilagajanja in življenje po formalni upokojitvi. Posebej poudarim vlogo posameznika ter delovnega okolja, lokalne skupnosti in širše družbe kot ključnih delov podpornega okolja. V prispevku izhajam iz lastnih izkušenj, opažanj in raziskovanja tega področja.

1. Pomen priprav na tretje življenjsko obdobje

Delo predstavlja pomemben del osebne identitete posameznikov, vir socialne mreže, prostor potrjevanja vrednosti ter občutka koristnosti. S tem je tesno povezana praznina, ki nastane po prenehanju delovnega obdobja. Zato je treba že pred upokojitvijo razmišljati o spremembi identitete, ki bo presegala poklic in formalni naziv. Temelje zanjo postavljamo skozi celotno kariero, in sicer z načinom življenja ter z zavestnimi in pravočasnimi pripravami na novo življenjsko obdobje.

Postavljanje temeljev nove identitete (od 50. leta starosti naprej)

V tem obdobju še vedno razvijamo kariero in se strokovno ter osebnostno izpopolnjujemo. To obdobje nudi tudi priložnost za morebitno karierno prenovo ter čas za refleksijo, s katero se ozremo na prehojeno pot, pridobljena znanja in izkušnje ter razmislimo o tem, kaj želimo še doseči ali predati do zaključka delovnega obdobja. To je tudi čas za vključitev v mentorske programe in za pridobivanje znanj s področij, ki niso neposredno vezana na naše delo, s čimer ohranjamo učno kondicijo in veselje do učenja. Bistvo priprav v tem obdobju je ohranjanje delovne zavzetosti, odpiranje prostora drugim interesom in iskanje odgovora na vprašanje, kaj poleg dela daje že danes našemu življenju vrednost, občutek pripadnosti in smisel.

Priprava na prehod (3 do 5 let pred upokojitvijo)

Leta pred upokojitvijo so namenjena zaključevanju delovnih nalog, vključevanju v projekte, v katerih lahko prispevamo s svojim znanjem in izkušnjami, prevzemanju vloge svetovalcev, predajanju znanja, ohranjanju dobrih odnosov in zavestni pripravi na novo obdobje. Pojavlja se iskanje odgovora na vprašanje, kdo sem jaz brez službe. Je tudi razmislek o tem, v kakšni vlogi bomo še naprej prispevali k skupnosti in ji vračali, česar smo bili sami deležni.

To je lahko sodelovanje z delodajalcem v drugih oblikah, mentorstvo, nova podjetniška zgodba, povezovanje v skupnosti, prostovoljstvo in vse, ob čemer se lahko še naprej učimo ter učimo druge. Vseživljenjsko učenje je namreč zanesljiva pot do socialne vključenosti in samostojnosti. V tem obdobju moramo dodatno pozornost nameniti naši socialni mreži ter zavestnemu vzpostavljanju odnosov zunaj službenega okolja. Socialna mreža se namreč ne ohranja sama od sebe, po zaključku kariere pa se pogosto tudi opazno skrči. Podporni odnosi ob življenjskih prelomnicah, med katere sodi tudi prehod v obdobje aktivne modrosti, so glavni pri soočanju posameznika s spremembami ter ohranjanju njegovega duševnega zdravja in odpornosti.

Obdobje privajanja na življenje po upokojitvi

Obdobje po upokojitvi je čas, ko se otresemo različnih pritiskov in pričakovanj in si življenje oblikujemo glede na naše interese in vrednote. Prenehamo tekmovati in svojo energijo usmerimo v dobre odnose in skrb za druge (Rauch, 2018). Na novo si organiziramo čas in ne zamenjamo takoj dosedanjega urnika z novim seznamom obveznosti. Aktivno življenje ne pomeni, da moramo biti ves čas zaposleni. Pomeni, da lahko izbiramo in prispevamo tako, kot se nam zdi smiselno. Ne oklepajmo se preteklega poklica in naziva, ampak sprejmimo novo identiteto in živimo v skladu z njo. Po šestih mesecih ali enem letu ocenimo, kaj nas v novem življenju izpolnjuje, kaj nam ustreza, česa je preveč, kaj nam mogoče manjka in skladno s tem ukrepajmo.

2. Vloga in odgovornost posameznika in podpornega okolja

Odgovornost posameznika

Kot posamezniki smo odgovorni za polno življenje v vseh življenjskih obdobjih, tudi v obdobju aktivne modrosti. Ključna je proaktivnost, s katero dokazujemo, da smo se pripravljeni še naprej učiti, da smo odprti za novosti in za nove vloge ter se zavedamo, da je znanje naša najboljša opora in v učenju ne vidimo obveze, temveč veselje.

Vloga delovnega okolja

Delovno okolje omogoča kakovosten zaključek poklicne poti in mehak prehod v tretje življenjsko obdobje s spodbujanjem kulture, ki ceni starejše zaposlene, z njihovim vključevanjem v strategije razvoja, z odpravljanjem starostnega razlikovanja pri zaposlovanju in napredovanjih ter z omogočanjem osebnega in profesionalnega razvoja. S premišljenimi kadrovskimi praksami, s prilagajanjem vlog oziroma delovnih mest, na katerih se pokažejo prednosti starejših zaposlenih, kot so sposobnost sprejemanja odločitev, čustvena inteligenca in reševanje problemov, ter z dostopom do izobraževalnih programov in različnih usposabljanj lahko organizacije polno izkoristijo potencial starejših zaposlenih. Zelo pomembno je tudi, da jih povabijo v mentorske programe kot mentorje in mentorirance.

S tem še naprej vlagajo v njihov razvoj, krepijo medgeneracijske odnose, izkazujejo priznanje njihovemu znanju ter poskrbijo, da le to ne odide skupaj z njimi.

Vloga in odgovornost lokalnih skupnosti ter širše družbe

Ožja skupnost in družba ustvarjata pogoje, v katerih lahko človek tudi po upokojitvi ostane samostojen, povezan, in dejaven. Omogočiti morata dostop do različnih načinov učenja, vključevanja v skupnosti in priložnosti za prenašanje znanja ter modrosti na mlajše generacije in vrstnike. Mediji in javne kampanje morajo poudarjati družbene, ekonomske in druge prispevke starejših odraslih. To je najboljši način, da družba iz dolgožive preide v učečo se, sodelovalno in vključujočo družbo aktivnega prispevka vseh. Tretje življenjsko obdobje s tem postane še eno obdobje učenja in rasti, namesto obdobje umika in izgube kolektivne modrosti.

Ključne besede: odgovornost; vseživljenjsko učenje; mentorstvo; proaktivnost; medgeneracijsko sodelovanje; podporno okolje

Literatura

Bateson, M. C. (2011). *Composing a Further Life: The Age of Active Wisdom.* Vintage Books.

Rauch, J. (2018). *The Happiness Curve: Why Life Gets Better After 50.* Thomas Dunne Books.

Magnusson, M. (2022). *The Swedish Art of Aging Exuberantly: Life Wisdom from Someone Who Will (Probably) Die Before You.* Scribner.