



ZPRÁVA O SOUČASNÉM STAVU AGE MANAGEMENTU





**PROJEKT
«ADAPTAČNÍ NÁSTROJE
PRO STÁRNOUCÍ
PRACOVNÍ ŠÍLU V
MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNICÍCH»**

ZPRACOVÁNO NA ZÁKLADĚ
SEKUNDÁRNÍHO VÝZKUMU
V PARTNERSKÝCH ZEMÍCH
A INDIVIDUÁLNÍCH
HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ.



**Financováno
Evropskou unií**

Hlavním cílem projektu "AGEADAPT | Adaptační nástroje pro stárnoucí pracovníky v malých a středních podnicích" je vytvořit výukové materiály pro dvě hlavní cílové skupiny. V první řadě pro malé a střední podniky (MSP), které se potřebují připravit na měnící se věkovou strukturu, aby v blízké budoucnosti neměly problémy s uplatněním na trhu práce, a v druhé řadě pro osoby starší 55 let a jejich potřebu zlepšit své znalosti v oblasti samostatného využívání digitálních nástrojů v pracovním životě. Projektové konsorcium tvoří 6 partnerů z 5 evropských zemí, a to z České republiky, Německa, Polska, Slovinska a Španělska. Cílem projektu je společnou spoluprací vytvořit inovativní vzdělávací materiály založené na různých zkušenostech a postupech v oblasti age managementu. Kromě toho je do projektu zapojeno i několik přidružených partnerů.

Evropská populace nadále výrazně stárne. Ačkoli se předpokládá, že celkový počet obyvatel v EU se do roku 2070 zvýší na 6,5 milionu, počet pracujících ve věku 55 až 64 let se podle prognóz sníží na neuvěřitelných 41 milionů.

Fenomén stárnutí pracovní síly, přestože je způsoben různými příčinami, vede vždy ke stejnému závěru - všichni účastníci trhu práce (zaměstnavatelé, zaměstnanci a instituce podnikatelského prostředí) se mu musí přizpůsobit.

Vycházíme-li z předpokladu, že základem pro vývoj jakýchkoli řešení v oblasti řízení jsou výsledky hloubkového výzkumu v dané oblasti, projekt předpokládá provedení rozsáhlého výzkumného procesu. Tento proces zahrnuje analýzu sekundárních dat a provedení série 18 individuálních hloubkových rozhovorů (IDI) týkajících se situace starších osob na trhu práce a řešení v této oblasti.

V rámci zajištění co nejvyšší kvality výzkumu a snížení chybovosti měření, byla strategie výzkumu následující:

- data (získávání dat z různých zdrojů),
- výzkumník (provádění výzkumu několika výzkumníky),
- teorie (využití vícero teoretických konceptů k vysvětlení jevů),
- metodika (kombinace několika výzkumných metod)[1].

Důležité bylo také zajistit možnost srovnání výsledků výzkumu s jinými, podobnými problémy, stejně jako reflexivitu výzkumníků a povědomí o použitých metodách a očekáváních[2].

[1] Denzin N.K. (2017), *Sociological Methods: A Sourcebook*, Routledge Abingdon–New York.

[2] Glinka B. (2019), *Badania jakościowe – analiza danych, prezentacja naukowa*. Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Kraków

V roce 2019 se počet ekonomicky aktivních seniorů v Polsku oproti předchozímu roku zvýšil o 1,5 %, což představuje 7,6 % z celkového počtu ekonomicky aktivních Poláků. Starší zaměstnanci jsou vnímáni jako lidé se stabilní životní situací, zralí, zkušení a klienty výše cenění. Pokud si však organizace neuvědomuje, že existuje problém související s věkem zaměstnanců, málokdy zavádí nějaké řešení age managementu.

V Německu je 20 % všech zaměstnanců starších 55 let. Přesto je podíl starších lidí v pracovním životě stále podprůměrný, což je pravděpodobně způsobeno nedostatečným zaváděním řešení age managementu. Stále existují škodlivé předsudky vůči starším zaměstnancům a nechuť k digitalizaci mezi staršími lidmi. Přesto se situace zlepšuje, neboť podniky přijímají stále více opatření na podporu starších pracovníků.

V roce 2019 Slovinsko zaznamenalo nárůst počtu pracovníků 55+ o 3 % oproti předchozímu roku. Zaměstnanost pracovníků 55+ je stále jedna z nejnižších v Evropě, což lze vysvětlit předčasným odchodem do důchodu, stávající kulturou práce a nedostatečnými pobídkami k setrvání na pracovišti. Podniky si tento problém obecně uvědomují, ale často nepodnikají konkrétní kroky, aby mu čelily.

Ve Španělsku je problémem vysoká míra nezaměstnanosti osob starších 55 let, přičemž kumulovaná nezaměstnanost osob starších 45 let dosahuje 30 %. Existuje řada plánů a podpor na podporu zaměstnanosti osob starších 45 let. Sociální sítě jsou stále častěji využívány ke sdružování nezaměstnaných a slouží také jako prostředek pro sdílení pracovních nabídek, novinek, zdrojů, iniciativ atd.

V České republice se výrazně zvýšila účast starších osob na trhu práce, a to zejména u žen. Téměř 9 % zaměstnanců je v současné době ve věku 60 let a více. Přestože jsou v práci považováni za cenný a zkušený přínos, čelí ze strany zaměstnavatelů předsudkům kvůli svému vyššímu věku. Starší pracovníci se proto snaží zlepšit své pracovní příležitosti prostřednictvím rekvalifikace.

V roce 2019 se počet ekonomicky aktivních seniorů v Polsku oproti předchozímu roku zvýšil o 1,5 %, což představuje 7,6 % z celkového počtu ekonomicky aktivních Poláků. Starší zaměstnanci jsou vnímáni jako lidé se stabilní životní situací, zralí, zkušení a klienty výše cenění. Pokud si však organizace neuvědomuje, že existuje problém související s věkem zaměstnanců, málokdy zavádí nějaké řešení age managementu.

V Německu je 20 % všech zaměstnanců starších 55 let. Přesto je podíl starších lidí v pracovním životě stále podprůměrný, což je pravděpodobně způsobeno nedostatečným zaváděním řešení age managementu. Stále existují škodlivé předsudky vůči starším zaměstnancům a nechuť k digitalizaci mezi staršími lidmi. Přesto se situace zlepšuje, neboť podniky přijímají stále více opatření na podporu starších pracovníků.

V roce 2019 Slovinsko zaznamenalo nárůst počtu pracovníků 55+ o 3 % oproti předchozímu roku. Zaměstnanost pracovníků 55+ je stále jedna z nejnižších v Evropě, což lze vysvětlit předčasným odchodem do důchodu, stávající kulturou práce a nedostatečnými pobídkami k setrvání na pracovišti. Podniky si tento problém obecně uvědomují, ale často nepodnikají konkrétní kroky, aby mu čelily.

Ve Španělsku je problémem vysoká míra nezaměstnanosti osob starších 55 let, přičemž kumulovaná nezaměstnanost osob starších 45 let dosahuje 30 %. Existuje řada plánů a podpor na podporu zaměstnanosti osob starších 45 let. Sociální sítě jsou stále častěji využívány ke sdružování nezaměstnaných a slouží také jako prostředek pro sdílení pracovních nabídek, novinek, zdrojů, iniciativ atd.

V České republice se výrazně zvýšila účast starších osob na trhu práce, a to zejména u žen. Téměř 9 % zaměstnanců je v současné době ve věku 60 let a více. Přestože jsou v práci považováni za cenný a zkušený přínos, čelí ze strany zaměstnavatelů předsudkům kvůli svému vyššímu věku. Starší pracovníci se proto snaží zlepšit své pracovní příležitosti prostřednictvím rekvalifikace.

Polští odborníci upozornili, že firmy zjišťují dovednosti, znalosti a potřeby nových zaměstnanců především prostřednictvím pohovorů a testů. Na základě této analýzy se připravuje individuální plán adaptace starších osob na práci a určuje se individuální cesta. Jako prostředek podpory starších osob uváděly podniky různé aktivity: mimo jiné stáže, přizpůsobení pracovního místa, flexibilní pracovní dobu a školení.

Všichni odborníci se shodují v názoru, že age management je v Německu stále ve velmi rané fázi. Mnoho malých a středních podniků ještě nemá vyvinuté nástroje a procesy. Stále více zaměstnavatelů však uznává, že je třeba organizovaně a cílevědomě pracovat se staršími pracovníky. Mezi důležité faktory motivující starší pracovníky, které odborníci zmiňují, patří ocenění, individuální přístup, školení a zapojení starších pracovníků do nových projektů/činností.

Slovenské podniky si uvědomují, že vzdělávání starších pracovníků není možné ze dne na den, a vidí výhodu v dobře načasovaném přizpůsobení, především potřebám digitalizace. Příkladem dobré praxe firem jsou smíšené pracovní skupiny, formální mentoring pro nové zaměstnance a otevřenost vůči zapojení bývalých zaměstnanců v důchodu. Odborné vzdělávání nebylo tak široce akceptováno staršími pracovníky, často z důvodu blížícího se důchodového věku.

Všichni odborníci ve Španělsku poukazují na to, že proces adaptace starších zaměstnanců na novou roli často není snadný, zejména pokud se setkají s digitálními nástroji. Konkrétní navrhované aktivity zahrnují individuální koučovací sezení, doprovod zaměstnance a aktivity uvnitř i vně podniku. Domnívají se, že je nezbytné mít správný přístup a zajistit optimální a vhodné prostředí.

Zkušenosti českých odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích jsou celkově dobré. Práce seniorů je velmi vítaná a ceněná díky jejich znalostem a dovednostem, které mohou předat mladší generaci pracovníků. Vzhledem k tomu, že jim je poskytován dostatek času s digitálními nástroji, zvládají to dobře. Dávají však přednost osobní komunikaci a individuálnímu přístupu, třeba s osobním asistentem.

Pokud jde o **potřebu zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích**, náš průzkum ukazuje, že může pomoci **více projektů** zaměřených na starší lidi i potenciální zaměstnavatele. Užitečné by byly také **finanční pobídky** pro potenciální zaměstnavatele, kteří chtějí zaměstnávat starší osoby, a **systémová řešení** na úrovni celé země nebo regionu. Řešení na úrovni státní politiky by měla poskytnout jasné informace o tom, že se starším lidem vyplatí zůstat na trhu práce a že to přináší výhody. Evropské země by měly **motivovat starší lidi**, aby zůstávali na trhu práce co nejdéle. Užitečné by byly i **nové kanály**, jak oslovit starší lidi, kteří často nevědí, jak vykonávat společenské a pracovní aktivity. Malé a střední podniky si přejí **více informací** o age managementu. Velmi užitečné by byly **aktivity zaměřené na zvýšení informovanosti** majitelů a manažerů malých a středních podniků. Z našeho výzkumu vyplývá, že soubor nástrojů s osvědčenými metodami pro prodloužení zaměstnatelnosti starších pracovníků by byl velmi ceněn. Mezi řešeními byl jako účinný nástroj uveden **individuální koučink**. V této souvislosti hraje velmi důležitou roli také **sdílení znalostí a zkušeností mezi staršími a mladšími zaměstnanci**. K tomuto účelu mohou sloužit vhodně sladěné **mentoringové programy**. Potřebujeme také **nástroje pro zjišťování potřeb a problémů**, s nimiž se zaměstnanci setkávají. Pokud jde o opatření, která mohou přijmout samotní zaměstnavatelé v malých a středních podnicích, velmi užitečné by v tomto smyslu byly **flexibilnější formy zaměstnávání starších pracovníků**. Pokud se sníží zdravotní způsobilost starších pracovníků, je potřeba aby zaměstnavatelé měli k dispozici prostředky k přizpůsobení pracovních míst. Pokud jde o organizační úroveň, nejdůležitějším faktorem pro potřebnou readaptaci pracovníka je **dobrá komunikace a vztah** mezi podnikem a pracovníkem. Pro zaměstnavatele jsou potřebné určité **pokyny**, jak postupovat v oblasti age managementu, aby jejich činnost nebyla prováděna ad hoc, ale byla trvalá, dlouhodobá a promyšlená.

Shrneme-li to, náš výzkum ukazuje, že v oblasti age managementu v malých a středních podnicích se v posledních letech hodně změnilo, ale potřeb je tolik, že škála možných opatření je velmi široká.

AGE ADAPT



**Financováno
Evropskou unií**



Podpora Evropské komise při vydání této publikace nepředstavuje schválení jejího obsahu, který odráží pouze názory autorů. Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.