



Celovito poročilo

kot del

projekta

„AGEADAPT | sistem izobraževalnih gradiv o upravljanju starosti za MSP“

Napisano na podlagi analiz namiznega raziskovanja v partnerskih državah in posameznih poglobljenih intervjujih



Konzorcij projekta AGEADAPT 2022

Vsebina

Vsebina	2
1. O projektu	3
2. Raziskovalni kontekst	4
3. Raziskovalna metodologija	5
4. Ugotovitve raziskav na Poljskem	7
4.1. Ozadje	7
4.2. Izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP	11
4.3. Potrebe po izboljšanju starostnega managementa v MSP	12
5. Ugotovitve raziskav v Nemčiji	14
5.1 Ozadje	14
5.2 Izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP	17
5.3 Potrebe po izboljšanju starostnega managementa v MSP	19
6. Ugotovitve raziskav v Sloveniji	20
6.1 Ozadje	20
6.2 Izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP	23
6.3 Potrebe po izboljšanju starostnega managementa	27
7. Ugotovitve raziskav v Španiji	28
7.1 Ozadje	28
7.2 Izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP	29
7.3 Potrebe po izboljšanju starostnega managementa	30
8. Ugotovitve raziskav na Češkem	31
8.1 Ozadje	31
8.2 Izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP	34
8.3 Potrebe po izboljšanju starostnega managementa	35
9. Splošne ugotovitve	35

1. O projektu

Osrednji cilj projekta je ustvariti učno gradivo za dve ciljni skupini. Prvo skupino predstavljajo mala in srednja podjetja (MSP), ki se morajo pripravljati na spremembo starostne strukture v izogib težavam pri iskanju delovne sile, drugo pa ljudje, stari 55 let in več, ki morajo posodobiti svoje znanje v neodvisni uporabi digitalnih orodij na delovnem mestu.

Projekt želi ustvariti sistem izobraževalnih gradiv o upravljanju starosti za podjetja in učna gradiva za izkušene delavce, starejše od 55 let. Projekt želi razviti 6 projektnih ciljev, celovito poročilo partnerskih držav, dobre prakse podjetij pri upravljanju starosti, smernice prilagoditev za podjetja, navdihujoča učna gradiva za starejše zaposlene v obliki mikro učnih enot – kratki izobraževalni posnetki, tekstovno gradivo ter digitalna učna platforma, kjer je zbrano vso gradivo na enem mestu. Celoten sistem učnih gradiv bo v pilotnem testiranju preizkušalo vsaj 120 uporabnikov iz ciljnih skupin. Tako bosta obe strani sodelovali pri ustvarjanju boljšega delovnega okolja za vse, začeli dialog in izboljšali medsebojno razumevanje, ustvarili možnosti za povečanje osebne vrednosti ter vrednosti podjetja. Konzorcij projekta sestavlja 6 partnerjev iz 5 evropskih držav – Nemčija (prijavitelj), Češka, Poljska, Slovenija in Španija. Organizacije so strokovnjaki na svojih področjih in zajemajo združenja MSP, organizacije izobraževanj za odrasle, svetovalce in podobno. S tovrstnim sodelovanjem želi projekt razviti inovativna izobraževalna gradiva, ki temeljijo na različnih izkušnjah in praksah na področju upravljanja s starostjo. V projekt je vključenih tudi nekaj zunanjih partnerjev. Tekom projekta bodo organizirani trije mednarodni sestanki in pet predstavitvenih dogodkov.

2. Raziskovalni kontekst

Evropsko prebivalstvo se stara, pravi »Poročilo o staranju za leto 2018«, ki ga je pripravil Generalni direktorat Evropske komisije za gospodarske in finančne zadeve.

Čeprav naj bi se celotno prebivalstvo v EU leta 2070 povečalo na 520 milijonov (to je 6,5 milijona več kot leta 2019), naj bi se delovno aktivno prebivalstvo od 55 do 64 let zmanjšalo na neverjetnih 41 milijonov.

Pojav staranja delovne sile, kljub temu, da ga povzročajo različni razlogi, vedno vodi k istemu – prilagajati se mu morajo vsi udeleženci na trgu dela (delodajalci, zaposleni in institucije poslovnega okolja). Vsaka izmed organizacij se bo morala soočiti s temi izzivi, saj so mlajše, delavcev je vse manj in družbe se starajo. Glavni cilj projekta je torej ustvariti orodja, uporabna za upravljanje staranja in boj proti predsodkom o starosti v obliki didaktičnega gradiva, priročnika in digitalne izobraževalne platforme za dve glavni ciljni skupini: lastnike in menedžerje MSP ter zaposlene nad 50 let.

Zavedajoč se pomena in aktualnosti vprašanj obvladovanja starosti na trgu dela in s tem boja proti starostni diskriminaciji, je konzorcij 5 organizacij decembra 2021 pričel z izvajanjem projekta z naslovom „Sistem izobraževalnih gradiv o upravljanju starosti za MSP (AGEDAPT)“. Ta projekt se izvaja v formuli mednarodnega partnerstva v okviru pobude Erasmus+.

Ob predpostavki, da so osnova za razvoj vseh rešitev upravljanja (tudi tistih, ki se nanašajo na upravljanje starosti) rezultati poglobljenih raziskav na določenem področju, projekt predvideva izvedbo obsežnega raziskovalnega procesa. Ta proces vključuje analizo sekundarnih podatkov (namizno raziskovanje) in izvedbo serije individualnih poglobljenih intervjujev o položaju starejših na trgu dela in rešitvah na tem področju, ki delujejo v posameznih partnerskih državah (Poljska, Nemčija, Češka, Španija, Slovenija).

3. Raziskovalna metodologija

Da bi zagotovili najvišjo kakovost raziskav in zmanjšali napake merjenja, je bistvenega pomena uporaba triangulacije v naslednjih štirih dimenzijah:

- podatki (pridobivanje podatkov iz različnih virov),
- raziskovalci (raziskuje več raziskovalcev),
- teorija (poseganje po številnih teoretičnih konceptih za razlago pojavov),
- metodologija (združuje številne raziskovalne metode).

Prav tako je pomembno zagotoviti možnost primerjave rezultatov raziskav z drugimi, podobnimi problemi, kot tudi reflektivnost raziskovalcev in zavedanje uporabljenih metod in pričakovanj.

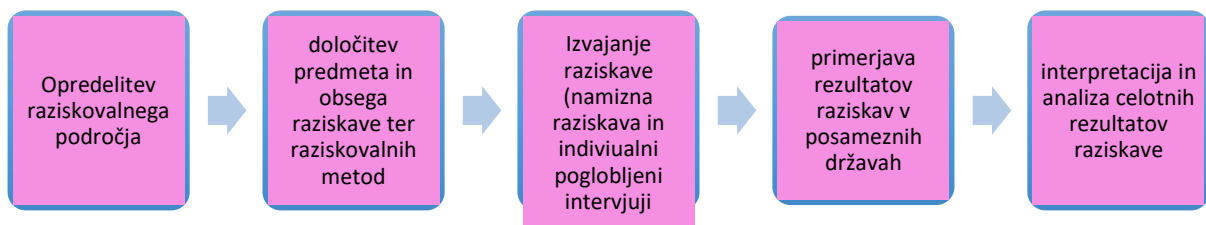


Tabela 1. Raziskovalni model, uporabljen v raziskovalnem procesu.

Naša raziskava je potekala sočasno v vseh državah partnericah projekta od decembra 2021 do aprila 2022. Raziskovalni proces predvideva:

- I. Analiza dokumentacije, ki jo izvede vsak partner v svoji državi. Analiza mora temeljiti na obstoječih podatkih v obliki:
 - razpoložljivih poročil o raziskavah,
 - znanstvene literature,
 - opisov praks v posameznih državah,
 - izkušenj iz izvedenih projektov,
 - statističnih dokumentov itd. v zvezi z upravljanjem starosti v MSP v partnerskih državah.
- II. Izvedba serije 3 individualnih poglobljenih intervjujev s strokovnjaki/svetovalci, ki se ukvarjajo z upravljanjem starosti/predstavniki malih in srednje velikih podjetij, vodji in kadrovskega menedžerji v vsaki partnerski državi. Intervjuji so bili polstrukturirani in izvedeni na podlagi predhodno pripravljene scenarija. Ta je bil sestavljen iz niza odprtih vprašanj in poglobljenih vprašanj, zahvaljujoč katerim je bilo mogoče zbrati kvalitativne podatke o mnenjih in izkušnjah anketirancev. Izbor anketirancev je bil preiščen in je obsegal povabilo ljudi z bogatimi izkušnjami na temo upravljanja starosti v organizacijah na intervjuje. Povprečno trajanje intervjuja je bilo približno 30-40 minut.

- III. Na podlagi analize in interpretacije zaključkov iz raziskovalnega procesa je nastalo to »Celovito poročilo«. Ta dokument bo podlaga za razvoj nabora dobrih praks na področju upravljanja s staranjem, vodnika z naborom praktičnih orodij, namenjenega lastnikom in menedžerjem MSP, ter izobraževalne digitalne platforme na tem področju.

4. Ugotovitve raziskav na Poljskem

4.1. Ozadje

V zadnjih letih se staranje družbe na Poljskem povečuje. Delež starejših v prebivalstvu Poljske narašča. Število prebivalcev, starih 60 let in več, je konec leta 2019 preseгло 9,7 milijona in se je glede na leto prej povečalo za 2,1 %. Delež starejših v poljskem prebivalstvu je dosegel 25,3 %.¹

Nenehne spremembe v demografski strukturi prebivalstva, povezane z naraščanjem deleža starejših, predstavljajo izziv za gospodarstvo in družbo. Proces staranja družbe vpliva predvsem na delovanje sistemov zdravstvenega varstva, socialnega varstva in socialne varnosti, povzroča pa lahko tudi težave na trgu dela, ki so posledica vse manjše ponudbe človeških virov.

Poklicna dejavnost starejših se je v letu 2019 v primerjavi s preteklim letom nekoliko spremenila. Med starejšimi je bila velika večina ekonomsko neaktivnih.

Glavni razlog za poklicno neaktivnost starejših je prejemanje starostne pokojnine. V 2019 je bil med osebami, stariimi 60 let in več, razlog za neopravljanje in neiskanje dela 90,3 % žensk in 85,8 % moških.

V letu 2019 se je število delovno aktivnih starejših v primerjavi z letom prej povečalo za 1,5 % in je znašalo 1.301.000, kar je predstavljalo 7,6 % celotnega števila delovno aktivnih Poljakov, starih 15 let in več. Kljub povečanju števila delovno aktivnih starejših se je stopnja ekonomske aktivnosti te skupine nekoliko znižala in je znašala 13,9 % (v 2018 14,0 %).

Med poklicno aktivnimi starejšimi je bilo tako kot v preteklih letih več kot dve tretjini moških. Njihovo število je v letu 2019 znašalo 880 tisoč, to je 67,6 %. To je med drugim posledica poznejše upokojitvene starosti moških. Poklicno aktivnih žensk v analizirani skupini je bilo 421 tisoč, kar je 32,4 % delovno aktivnih starejših.²

Ena najpomembnejših rešitev za ohranitev zrelih ljudi na trgu dela je spodbujanje ideje o starostnem managementu ali upravljanju s starostjo med delodajalci.

Upravljanje s starostjo je skupek dejavnosti v podjetjih in institucijah, ki omogočajo racionalno uporabo človeških virov, tudi zrelih zaposlenih. Vključevanje upravljanja s starostjo v prakso upravljanja s človeškimi viri v podjetju zahteva izvajanje specifičnih ukrepov, ki povečujejo delovno učinkovitost zrelih zaposlenih in tako podjetjem prinašajo koristi od njihove zaposlitve. Obseg teh aktivnosti je zelo širok – lahko se nanašajo na različne faze delavčeve

¹ Sekuła, K. (2021), SYTUACJA OSÓB STARSZYCH W POLSCE – NIEPOKOJĄCY TREND, w: Dziennik Warto wiedzieć, dostop: <https://wartowiedziec.pl/polityka-spoleczna/59834-sytuacja-osob-starszych-w-polsce-niepokojaczy-trend>

² Kamińska Gawryluk, E., (red.), (2021) The situation of older people in Poland in 2019, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Główny Urząd Statystyczny.

zaposlitve (od zaposlitvene faze do odhoda iz službe); lahko se nanašajo na zaposlenega samega (duševne in fizične sposobnosti za opravljanje določenega dela), lahko pa tudi na okolje zaposlenega (organizacijo dela, ki jo oblikuje delodajalec).

Po podatkih Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih razmer in dela obstaja osem ključnih razsežnosti upravljanja starosti:

1. Zaposlovanje in selekcija

Glede na raziskavo, ki jo je izvedel Poljski ekonomski inštitut leta 2021 in je identificirala problem starostne diskriminacije na poljskem trgu dela (ki je zajela preference delodajalcev na ravni začetnega izbora kandidatov in jezika objavljenih oglasov), se problem starostne diskriminacije pojavlja tako pri ponudbah, ki vsebujejo minimalne zahteve za kandidate, kot tudi pri postopkih zaposlovanja za delovna mesta, za katera se zahtevajo izkušnje v industriji. Mlajši kandidati so bili veliko pogosteje vabljeni v naslednjo fazo zaposlovanja. Kandidati, stari 28 let, so bili dvakrat pogosteje vabljeni na naslednje faze zaposlovanja na delovna mesta, ki niso zahtevala strokovnih izkušenj kot kandidati, stari 52 let, ne glede na spol. Po drugi strani pa se je pri delovnih mestih, ki zahtevajo izkušnje v panogi, razlika v deležih pozitivnih odgovorov na prošnje za zaposlitev pri ženskah povečala, pri moških pa zmanjšala, vendar je bil mlajši moški še vedno povabljen na zaposlitveni razgovor skoraj dvakrat pogosteje kot starejši. Zanimivo je, da se staranje zdi povezano z diskriminacijo na podlagi spola, skupni učinki teh dveh škodljivih družbenih pojavov pa zelo otežujejo položaj starejših žensk na poljskem trgu dela.³ Še vedno je premalo ozaveščenosti o tem, kako naj bo vsebina zaposlitvenih oglasov oblikovana tako, da ne bo nakazovala diskriminacije kandidatov na podlagi starosti. Velja tudi za spremembo prijavnih obrazcev na način, da tisti del, ki je dostopen izvajalcem izbora, ne vsebuje podatkov, ki bi lahko kazali na starost kandidatov, npr. datume rojstva, diplome ali prve zaposlitve.

2. Vseživljenjsko učenje

Na Poljskem večina podjetij trdi, da imajo starejši delavci enak dostop do poklicnega usposabljanja kot zaposleni v kateri koli drugi starostni skupini. Običajno ni omejitev pri dostopu do usposabljanja in drugih oblik izobraževanja, ki jih organizira delodajalec⁴. Po izkušnjah projektov: „PUAP50+“, „RESTART“ in „Zrozumieć Seniora“ je vedno bolj priljubljena izbira takšna organizacija dela, ki spodbuja učenje, npr. formiranje skupin zaposlenih različnih starosti (možno mentorstvo v obe smeri – mlajši delijo svoje znanje o novejših tehnologijah s starejšimi, npr. IT, starejši pa z mlajšimi delijo svoje strokovne izkušnje). Eno od podjetij, ki je moralo pridobiti, vključiti in izobraziti nove zaposlene, se je odločilo za mentorski program,

³ Baszczak, Ł., Mokrzycki, R., Trojanowska, M., Wincewicz-Price, A., Zyzik, R. (2021), Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego, Working Paper, nr 4, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa

⁴ Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

kjer priprava novega kandidata na samostojno delo traja leto in pol, v tem času pa dela pod nadzorom izkušenega delavca, ponavadi starejšega od 50 let⁵. Pogosta je tudi uporaba možnosti sofinanciranja usposabljanja starejših delavcev s sredstvi EU. Vse pogosteje se motivira zaposlene za učenje ne glede na starost – zlasti starejše delavce je potrebno prepričati, da niso prestari za izobraževanje, in jim hkrati pojasniti, da potrebujejo izobraževanje, ker morajo biti njihove kompetence posodobljene.

3. Razvoj kariere

Po raziskavi, opravljeni na Poljskem, starejši pogosto niso zainteresirani za nadaljnje izobraževanje, pri delu pa cenijo stabilizacijo in celo rutino. V nekaterih primerih je pripadnost ekipi, ki dobro dela, močan demotivator za nadaljnje izobraževanje, npr. prevzeti vodstveno vlogo. Ta težnja je značilna za delavce z nizkimi kvalifikacijami, še močnejša pa je v kolektivih, kjer prevladujejo ženske.

4. Fleksibilne oblike dela

Delodajalci na Poljskem vse pogosteje ponujajo različne spodbude, kot so sprememba obsega nalog, tako da delovno mesto postane bolj privlačno za delavca, bolj prilagodljiv delovni čas ali možnost dela na daljavo.⁶ V enem od anketiranih podjetij imajo starejši delavci možnost dela s skrajšanim delovnim časom, ki se do upokojitve postopno znižuje. V drugem podjetju ima večina zaposlenih, starejših od 50 let, vlogo internih strokovnjakov, zaposleni pa so s pogodbo za določen čas in s točno določenimi nalogami in delovnimi pogoji. Odvisno od primera je pogodba bolj ali manj ciljno naravnana, zato je delovni čas fleksibilen. V obseg nalog sodi tudi vloga mentorja, ki mladega inženirja korak za korakom uvaja v specifičnost nalog, ki jih podjetje opravlja⁷. Običajno je tudi obveščanje zaposlenih o razpoložljivih rešitvah, ki naredijo delovni čas bolj prilagodljiv.

5. Preventiva in skrb za zdravje

MSP, ki delujejo na Poljskem, se zelo pogosto odločijo za uvedbo dodatne zdravstvene profilakse. Starejše delavce spodbujajo k uporabi preventivnih programov s področja kardiologije in zdravega načina življenja. Del teh programov opredeljuje preizkuse, ki jih morajo zaposleni opraviti. Del obveznih zdravstvenih pregledov je določen s starostjo delavca in je namenjen preprečevanju razvoja hujših bolezni⁸. V nekaterih podjetjih lahko vsi zaposleni po ugodni ceni kupijo zasebni zdravstveni paket ali vstopnico v športno-rekreacijske centre. V

⁵ Litwiński, J., (2010), Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, Warszawa

⁶ Raport „Nowe spojrzenie na pracowników 50+” (Manpower)

⁷ Litwiński, J., (2010), Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, Warszawa

⁸ Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

skladu s projektom PUAP50+ številna MS podjetja skrbijo za zagotavljanje ustreznih pogojev na področju varnosti in zdravja pri delu na posameznih delovnih mestih. Podjetja skrbijo tudi za ergonomijo dela na posameznih delovnih mestih.

6. Prehodi med delovnimi mesti

Po literaturi je bila najpogosteje opažena »prilagoditev« premestitev zaposlenega na drugo delovno mesto znotraj podjetja v času, ko je bilo njegovo delovno mesto likvidirano ali pa tudi ni mogel opravljati prejšnjega dela, npr. zaradi zdravstvenih omejitev. Zaposleni s takšno spremembo niso bili vedno zadovoljni, tudi če je bila posledica zdravniškega potrdila. Kljub takšnim primerom je težko govoriti o načrtovanih in zavestnih premikih delavcev ter prilagoditvi prostora dela spreminjajočim se potrebam glede na starost⁹. Po projektu PUAP50+ mnoga mala in srednja podjetja ponujajo podporo ekipi pri spremembah, ki zahtevajo kadrovske spremembe (premestitev, razrešitev, sprememba obsega nalog). Običajno je tudi oblikovanje ekip zaposlenih različnih starosti (zahvaljujoč temu lahko delo opravljajo mlajši). Zelo pogosto pa je v pogojih delovanja MSP premestitev starejših delavcev na drugo delovno mesto in prekvalifikacija zaposlenih zaradi majhnega števila zaposlenih in s tem povezanih organizacijskih težav zelo drag ali celo nemogoč proces.

7. Prekinitev zaposlitve in upokojitvev

Glede na raziskavo projekta „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw“, lahko sklepamo, da je odpoved delovnega razmerja ena najpogosteje uporabljenih aktivnosti v odnosu do starejših delavcev. V proizvodnih podjetjih, kjer večina delovnih mest zahteva fizični napor, lahko opazimo dva pojava: prekomerno zaposlovanje in relativno enostavno pridobivanje zaposlenih z zunanjega trga. Zdi se, da imajo delodajalci zakoreninjen vzorec, da starejšega delavca vedno zamenja mlajši in to je naravni red stvari. Takšno prepričanje je lahko resna težava pri izvajanju rešitev za upravljanje staranja.

8. Celovit pristop

Običajno se v poljskih podjetjih delodajalci odločijo za uvedbo upravljanja starosti, če se organizacija zaveda, da obstaja problem v zvezi s starostjo zaposlenih, ki ima ali bo imel velik vpliv na delovno učinkovitost, npr. ko podjetju grozi občutno upokojevanje in je otežen dotok novih kompetentnih kadrov. Ugotovljeno je bilo tudi, da v podjetjih, ki trenutno ne zaznavajo tovrstnih težav, le redko obstaja zanimanje za upravljanje s človeškimi viri, ki upošteva starost zaposlenih¹⁰. Le malo MSP podjetij na Poljskem uporablja dobro premišljeno celovito

⁹ Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

¹⁰ Dawid – Sawicka, M. (2013), Zarządzanie wiekiem: dobre praktyki polskich organizacji in: <https://www.prawo.pl/kadry/zarzadzanie-wiekiem-dobre-praktyki-polskich-organizacji,275659.html>

strategijo upravljanja starosti za svoje zaposlene. Vendar se to spreminja, kar je razvidno iz rezultatov raziskav in aktivnosti, ki jih izvajamo na primer v okviru projektov PUAP50+ ali RESTART.

4.2. Izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP

V okviru raziskave so bili opravljeni 3 individualni poglobljeni intervjuji z osebami:

- vodja podjetja, ki izvaja projekte (sofinancirane s strani Evropske unije) namenjene vključevanju starejših v družbene pobude in pomoči pri prilagajanju stanju na trgu dela;
- lastnik podjetja, ki izvaja projekte (sofinancirane s strani Deželnega urada za delo) namenjene vrnitvi na delo starejših, ki so že dalj časa brezposelni ali upokojeni in bi se radi zaposlili;
- lastnik podjetja iz sektorja MSP, ki zaposluje veliko ljudi, starejših od 55 let, in izvaja aktivnosti, namenjene prilagajanju teh ljudi na delovno okolje.

Ko gre za izkušnje strokovnjakov s področja managementa starosti, so naši anketiranci izpostavili zelo pomemben element tovrstnih aktivnosti, ki se nanaša na identifikacijo in analizo kompetenc starejših v prvih fazah sodelovanja v projektu. Osebe, ki želijo sodelovati v projektu kot upravičenci, so po izpolnjevanju vseh formalnih pogojev podvržene preizkusu usposobljenosti. To se naredi z namenom, da se sposobnosti (potenciali) starejših kar najbolje uskladijo s potrebami organizacije, v kateri delajo ali se nameravajo zaposliti.

Med drugim je potrebno prepoznati veščine in pripraviti osebo za delo na računalniku, uporabo digitalnih tehnologij, ugotoviti, v katerih nalogah je določena oseba dobra (to ne velja za izobrazbo osebe, temveč bolj za praktične veščine, ki jih je oseba pridobila med svojo poklicno kariero). Praktične delovne izkušnje teh ljudi so zato zelo pomemben dejavnik. To se izvaja z različnimi vrstami preizkusov znanja, razgovori in dokazi o usposobljenosti. Tovrstne raziskave izvajajo strokovnjaki – zaposlovalci oziroma karierni svetovalci, specializirani za delo s starejšimi. Zahvaljujoč temu je mogoče ugotoviti prednosti in slabosti ljudi pri poklicnem delu, pa tudi spoznati pričakovanja in potrebe starejših ljudi, ki bi jih morale zadovoljiti organizacije, v katerih delajo oz. kjer bodo delali. Na podlagi te kompetenčne analize se pripravi individualni načrt prilagajanja oseb na delo in določi individualna pot.

V primeru ene od anketiranih svetovalnih organizacij je pred zaposlitvijo starejše osebe opravljena 3-mesečna strokovna praksa pri bodočem delodajalcu (financirana iz sredstev projekta). Zato delodajalec 3 mesece ne plačuje dela teh oseb (plačuje le prispevke za socialno in zdravstveno zavarovanje). Po preteku pripravniške dobe je delodajalec dolžan osebo zaposliti še za najmanj 3 mesece (vsaj za polovični delovni čas) in ji izplačati najmanj najnižjo

državno plačo, ki jo vsako leto določi vlada. Strokovnjaki svetovalne organizacije nato vsako prakso spremljajo pri delodajalcu (s temi osebami in njihovimi neposredno nadrejenimi se opravijo strukturirani intervjuji).

Pri drugem svetovalnem podjetju je proces prilagajanja sestavljen predvsem iz prilagajanja delovnega mesta specifičnim potrebam starostnika. To se zgodi v situacijah, ko ima določena oseba invalidnost ali posebne potrebe (npr. poseben naslanjač, naslon za noge, posebej konfiguriran zaslon računalniškega monitorja). To poteka v tesnem sodelovanju z delodajalcem. Zelo pomembno vlogo imajo tudi predpisi o varnosti in zdravju pri delu. Prilagoditev takšnega delovnega mesta se financira bodisi iz sredstev projekta bodisi iz posebnega Državnega sklada za rehabilitacijo invalidov – PFRON.

Pri rešitvah, ki jih izvajajo lastniki/vodje podjetij, ki že zaposlujejo starejše, so naši anketiranci navedli fleksibilen delovni čas (skrajšanje dnevnega delovnega časa, delo na daljavo – če je možno), možnost koriščenja dodatne zasebne zdravstvene oskrbe in premestitev starejših na položaje, prilagojene njihovim sposobnostim. Pomembno je tudi, da starejšim zaposlenim omogočimo sodelovanje v izobraževalnih in razvojnih aktivnostih, ki se izvajajo v organizaciji. Poleg tega je v anketiranem podjetju zelo priljubljeno mentorstvo, ki ga izvajajo starejši, bolj izkušeni zaposleni, za neizkušene mlade sodelavce, ki šele začenjajo delati na določenem delovnem mestu. Anketirani predstavnik podjetja je še dodal, da se pri zaposlovanju trudijo ne razlikovati med mlajšimi in starejšimi. Edino merilo za zaposlovanje je stopnja usposobljenosti kandidata.

4.3. Potrebe po izboljšanju starostnega managementa v MSP

Pri svetovanju organizacijam, ki se ukvarjajo s starostnim managementom, bi lahko pomagalo večje število projektov, namenjenih tako starejšim kot potencialnim delodajalcem. Koristne bi bile tudi finančne spodbude za potencialne delodajalce, ki želijo zaposliti starejše. Prav tako so pomembne sistemske rešitve na ravni celotne države oziroma regije. V pomoč bi bili tudi novi kanali doseganja starejših, ki pogosto ne vedo, kako se socialno in poklicno udeleževati. Ostajajo doma, ne uporabljajo interneta in ne vedo, kakšne so tržne priložnosti. Na žalost je zelo težko.

Z vidika svetovalne organizacije, ki izvaja projekte, namenjene upravljanju starosti in prilagajanju starejših na trg dela, bi bilo pomembno, da so proračuni teh projektov bolj realni. Na Poljskem (in drugod po Evropi) imamo visoko inflacijo, proračuni naših projektov pa so omejeni. Lepo bi bilo, če bi bilo več natečajev in več sredstev EU, da bi pokrili bolj celovite in razširjene projekte. Koristna bi bila tudi dobra, sodobna orodja za ocenjevanje kompetenc kandidatov za zaposlitev ob upoštevanju starostnega konteksta. Naši svetovalci, karierni trenerji in agenti za zaposlovanje imajo vrsto takšnih diagnostičnih orodij, morda pa so na trgu orodja, ki upoštevajo merilo starosti. Koristno bi bilo tudi posebej zasnovano usposabljanje za

delodajalce, ki želijo zaposliti starejše. Prav tako bi bilo dobro razviti shemo mentorskega procesa, ki bi delodajalcem (ki še niso uporabljali mentorskih orodij) pomagala privabiti starejše, da delijo svoje znanje in izkušnje.

Glede na potrebe delodajalcev so lahko koristne večje finančne spodbude za zaposlovanje starejših invalidov. Koristna bi bila tudi orodja za komuniciranje in vodenje sestankov z zaposlenimi, da bi bila politika odprtih vrat še bolj pregledna in nam v pomoč pri vsakodnevnem vodenju organizacije. Na primer, kako se pogovarjati z ljudmi različnih starosti, kako se jim prilagoditi, kako govoriti o težkih temah (bolezen, smrt, nesreča). Zato bi bila takšna pomoč in psihološka podpora koristna.

5. Ugotovitve raziskav v Nemčiji

5.1 Ozadje

" Starejši zaposleni – premladi, da bi bili stari." To je naslov enega od poročil BIBB (Zvezni inštitut za poklicno izobraževanje Bonn) o poklicnem usposabljanju. Tukaj lahko preberete, kako različne raziskave in statistike kažejo, da bodo današnja delovna sila in prihodnje generacije ostale v zaposlitvenem sistemu dlje in si bodo morale zagotoviti, ohraniti in sooblikovati svojo individualno delovno sposobnost v daljši delovni dobi. Niti pravno niti znanstveno izraz »starejši zaposleni« ni natančno definiran. Trenutne družbene strukture in njihovi prevladujoči vzorci interpretacije, družbenoekonomske razmere in duh časa pomagajo opredeliti, kdo sodi med starejše in stare. OECD opredeljuje starejše delavce kot osebe, ki so v drugi polovici svoje delovne dobe, še niso dosegle upokojitvene starosti ter so zdrave in sposobne za delo. V vsakdanjem življenju in v podjetjih je večina starejših delavcev starejših od 50 let. Če vzamemo za osnovo zaposljivost oziroma tveganje dolgotrajne brezposelnosti, so 45-letniki (tudi 40-letniki!) uvrščeni v »starejšo skupino«.

Po podatkih Eurostat¹¹ je v Nemčiji vsak peti zaposleni, torej 20 odstotkov, starejši od 55 let. S tem je Nemčija nad povprečjem EU, kjer ta znaša 17,1 odstotka. Grafikon Statista (2018) kaže, da se je delež v zadnjih 20 letih nenehno povečeval za 6,9 odstotne točke v Nemčiji in za 7,5 v vseh državah EU.

Inštitut za delo in kvalifikacije na Univerzi Duisburg-Essen navaja: „Če starejše brezposelne postavite v razmerje z vsemi brezposelnimi, se med letoma 2005 in 2019 prepoznavne vrednosti deležev stalno povečujejo. Medtem ko je bil delež še vedno 12-odstoten leta 2005 se je do leta 2019 povečal na 22 %, v letu 2020 pa se je tako skoraj podvojil. V letu 2020 pa se je delež starejših med vsemi brezposelnimi kljub občutnemu povečanju števila brezposelnih nekoliko znižal na 21,5 % – kaže, da so starejši dolgotrajni delavci z boljšo zaščito pred odpuščanjem manj prizadeti zaradi gospodarske krize po pandemiji COVID-19.“ (www.sozialpolitik-aktuell.de, Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, abbIV77).

Članek v e-reviji "WirtschaftsWoche", objavljen novembra 2019, opisuje dejstva o položaju starejših delavcev v Nemčiji:

Vedno več ljudi v Nemčiji dela tudi v visoki starosti. Število zaposlenih, starih 60 let in več, ki so zavezanci za socialno varnost, se je od leta 2007 skoraj potrojilo. Tega leta je bilo 903.488 zaposlenih, starih 60 let in več. Do leta 2018 se je število počasi povečalo na 2.609.777. Posledično je število starejših raslo hitreje od skupnega števila zaposlenih. Njihov delež je leta 2007 znašal 3,34 odstotka, leta 2018 pa 7,93 odstotka. Ponekod je več kot vsak deseti

¹¹ The Statistical Office of the European Communities. Eurostat is part of the European Commission and is responsible for the production of Community statistics

zaposleni star 60 let ali več. Delež je bil lani največji na področju „Javna uprava, obramba, socialno varstvo“ - in sicer 12,3 odstotka vseh zaposlenih. V dejavnosti vzgoja in izobraževanje je bila 10,8 odstotna, v dejavnosti oskrba z vodo in odvoz odpadkov pa 10,1 odstotna. V te številke niso vključeni javni uslužbenci. Tudi druge raziskave kažejo, da se starejši vse bolj vključujejo v poklicno življenje. Tudi v evropski primerjavi je stopnja zaposlenosti starejših nadpovprečna. „Nagnjenost starejših k delu se je v zadnjih nekaj letih nesorazmerno povečala v primerjavi s splošno nagnjenostjo k delu,“ navaja BA v publikaciji na to temo.

Kljub temu so starejši še vedno podpovprečno vključeni v poklicno življenje. Po podatkih BA 21 odstotkov prebivalcev, starih od 15 do 65 let, ne opravlja plačanega dela ali ga ne išče – to velja za 26 odstotkov med 55 in manj kot 65-letniki. [...] Tiskovna predstavnica za politiko trga dela levičarske frakcije Sabine Zimmermann, ki je vložila zahtevo, je dejala: „S staranjem zaposlenih demografske spremembe najdejo pot tudi v podjetja in uprave.“ Starosti primerno delo. čedalje pomembnejšo vlogo mora torej imeti tudi oblikovanje. „Delovne razmere morajo biti oblikovane tako, da lahko zaposleni preživijo do upokojitvene starosti in se upokojijo zdravi.“

Skupina TÜV Nord¹² je 14. decembra 2018 na svoji spletni strani objavila zanimiv članek na temo starejših zaposlenih in digitalizacije:

„Vseživljenjsko učenje je postalo sestavni del sveta dela. Toda mnogi zaposleni imajo mešane občutke glede digitalizacije. To ponazarja študija trga dela, ki jo je izvedel neodvisni inštitut za tržne raziskave Lünendonk za kadrovske podjetje Orizon. Manj kot 40 odstotkov vprašanih, starih od 50 do 59 let, je dejalo, da odtehtajo prednosti novih digitalnih tehnologij – v primerjavi s 60 odstotki v starostni skupini od 18 do 29 let. Tudi pri vsakodnevnem delu se pogosto zgodi, da imajo starejši zaposleni težave pri vključevanju v digitalne spremembe in obvladovanju izzivov, ki jih prinašajo. To pa podjetjem otežuje izvajanje potrebnih procesov sprememb. Torej, vprašanje za njih je, kaj lahko storijo, da olajšajo stvari.“

Članek Annette Vorpahl (09/2019) v reviji "Faktor A" pojasnjuje, da še vedno obstajajo predsodki do starejših zaposlenih glede potenciala in uspešnosti. „Konec leta 2016 je Inštitut za raziskovanje zaposlovanja (IAB) povprašal strokovnjake za zaposlovanje pri agencijah za zaposlovanje o posebnih težavah, ki jih imajo ljudje, stari 55 let in več, pri iskanju zaposlitve. Na prvem mestu so bile navedene zdravstvene omejitve, sledilo pa jim je pomanjkanje informacijskih znanj. Na tretjem mestu so bili kakršni koli zadržki podjetij do starejših. Manj učinkoviti, manj motivirani, pogosteje bolni, predragi, manj ustvarjalni, navadno vezani na določeno lokacijo in neprilagodljivost so pogosti predsodki. [...] 48 odstotkov anketiranih strokovnjakov za zaposlovanje je naklonjeno svetovanju podjetjem, naj zmanjšajo dokazane predsodke do starejših zaposlenih in prosilcev.“

¹² TÜV Nord AG je mednarodno neodvisno storitveno podjetje s sedežem v Hannoveru v Nemčiji. Glavne naloge so izpiti in certificiranje na poslovnih področjih industrije, avtomobilizma, kadrov in izobraževanja.

Rudolf Kast, lastnik svetovalnega podjetja KAST.Die Personalmanufaktur, Freiburg, Germany in predsednik Demography Network (ddn) e.V.¹³ komentira: „Nemčija se v prihodnjih letih sooča z velikim staranjem prebivalstva. Medtem ko je to staranje mogoče ublažiti s priseljevanjem, pomanjkanja kvalificiranih delavcev ne more. [...] Ena stvar je gotova: v naslednjih nekaj letih se bodo generacije baby booma upokojile iz delovne sile, kar bo povzročilo ogromno vrzel v znanju. Zgolj zaradi starosti bo do leta 2030 zaradi upokojitvene starosti trg dela zapustilo okoli 6,1 milijona zaposlenih – med njimi veliko kvalificiranih delavcev. Glede na to grozečo vrzel v znanju in vzporednih megatrendih globalizacije in hitrega tehnološkega razvoja – ključna beseda: digitalizacija – ali so starejši delavci možnost za rešitev pomanjkanja znanj in spretnosti?“

Kljub vsemu skepticizmu in neznanju, ki še vedno obstajata o uspešnosti starejših zaposlenih, podjetja ne bodo imela druge izbire. Priseljevanje – kot je bilo že pojasnjeno – ni predvidljiva rešitev, niti povečanje deleža žensk glede na zelo visok delež žensk s krajšim delovnim časom v Nemčiji.

Številna podjetja že izkoriščajo zmogljivosti in veščine starejših zaposlenih, ki lahko še razvijejo svoj zmogljivostni potencial, razen pri zelo fizično zahtevnih dejavnostih. Pred leti je BMW v tovarni v Dingolfingu opremil proizvodno linijo s starejšimi zaposlenimi (50 let in več) v modelnem projektu z naslovom »Danes za jutri«, tem zaposlenim prilagodil okvirne pogoje organizacije dela in delovnega časa ter po šestih mesecih dosegli enaka razmerja produktivnosti kot pri mlajših zaposlenih. Podjetja, kot so Deutsche Telekom, Otto Group in Bosch, svojim zaposlenim, ki se prostovoljno upokojijo, ponudijo, da svoje strokovno znanje med upokojitvijo začasno dajo na razpolago podjetju. Nekdanji strokovnjaki in vodje so razporejeni kot posredniki znanja na svojih nekdanjih nalogah ali v projektih kot nepogrešljivi začasni nosilci izkušenj.

Stopnja zaposlenosti 60- do 64-letnikov se je v Nemčiji v desetletju več kot podvojila z 21 na 44 odstotkov. Zdravje, usposobljenost in motiviranost pa so pomembni predpogoji za zaposljivost starejših in delodajalci morajo tu vlagati. Podjetje Janssen je na primer razvilo projekt "Silverpreneurs". Zaposleni, starejši od 50 let, so posebej imenovani na projekte, ki so pomembni za nadaljnjo uspešnost podjetja. Sporočilo notranjosti podjetja je jasno: starejše sodelavce cenimo kot nosilce znanja, hkrati pa jim zaupamo potencial za inovacije.

Da bi lahko znanje zaposlenih uporabljali dlje časa, vse več podjetij uvaja sisteme fleksibilnega delovnega časa z dolgoročnimi računi. Zaposleni lahko tako prihranijo čas in dobijo možnost odsotnosti od treh do šestih mesecev, na primer zaradi nege svojcev ali dodatnega izobraževanja, lahko pa si za določen čas skrajšajo delovni čas zaradi rekreacije. Teh modelov delovnega časa ne ponujajo samo korporacije, ampak zdaj tudi srednje velika podjetja, kot je

¹³ ddn obravnava delovni svet prihodnosti s posebnim upoštevanjem demografskih sprememb, <https://demographie-netzwerk.de/>

Trumpf, proizvajalec laserskih strojev, ali proizvajalec senzorjev SICK. Tudi ustanove za nego, kot je Sozialholding Mönchengladbach, svojim zaposlenim ponujajo te privlačne možnosti.”

5.2 Izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP

Vsi strokovnjaki se strinjajo z oceno, da je staranje v Nemčiji še v zelo zgodnji fazi. Nekatera večja podjetja so že razvila orodja in procese, v MSP pa je to šele začetek. Vse več menedžerjev in podjetnikov pa priznava, da obstaja potreba po organiziranem in predanem prizadevanju za starejše delavce, saj je pomanjkanje kvalificiranih delavcev postalo vseprisotno. Starejši delavci, ki so bili pred desetimi leti večinoma breme, se zdaj vedno bolj obravnavajo kot sredstvo, ki ga morajo podjetja obdržati in razvijati.

Starostno upravljanje je treba začeti zgodaj – vsaj približno 6-7 let pred upokojitveno starostjo. Če se delodajalec na delavce obrne prepozno, je njihova odločitev, da ob določenem datumu zapustijo delovno mesto, že fiksirana.

Najpomembnejši dejavnik, ki ga omenjajo vsi strokovnjaki, je hvaležnost: starejši delavci želijo biti cenjeni (pa tudi vsi drugi delavci seveda). Toda pri njih hvaležnost ne bi smela biti omejena na trenutne ali nedavne dosežke, temveč bi se morala osredotočiti tudi na njihove življenjske dosežke. Mnogi od njih so v podjetju že zelo dolgo in so veliko doživeli. MSP morajo poskrbeti, da bodo ti dosežki cenjeni na opazen način.

Upravljanje s starostjo je zelo individualno: pasovna širina fizičnih in duševnih sposobnosti ter želja in potreb pri starejših zaposlenih je veliko večja kot pri mlajšem delu delovne sile. Nekateri delavci v upokojitveni starosti nimajo nobenih fizičnih omejitev, druge pa pestijo številne težave, ki močno vplivajo na njihovo sposobnost (pa tudi željo), da delajo dlje. Zato mora biti vse zelo natančno – tukaj ni univerzalne rešitve.

Nekatere metode, ki so preizkušene in implementirane pri upravljanju starosti, bi lahko koristile vsem zaposlenim ne glede na starost: iskanje dejanskih potreb zaposlenih, organiziranje prenosa znanja in veščin s starejše generacije na mlajšo, vzpostavitev zdravih razmer na delovnem mestu.

Zanimivo je, da vsi strokovnjaki poročajo, da plača ni najpomembnejši dejavnik za zadovoljstvo starejših delavcev z zaposlitvijo. To je lahko povsem drugače za mlajše delavce, ki morajo skrbeti za svojo družino.

Delovna obremenitev je lahko težava, ko je delo zahtevno, kot so izmene ali zahtevno fizično delo. Takrat je lahko sprememba urnika zelo koristna. Mala in srednja podjetja morajo biti pri tem ustvarjalna in prilagodljiva: pomembna je ne le količina delovnih ur na teden, ampak tudi začetek in konec delovnika ali število izmen, ki jih morajo delavci opraviti zapored.

Možnost dela od doma ni tako pomembna za starejše delavce kot za mlajše. Mnogi starejši zaposleni raje pridejo v pisarno (ali na delovno mesto) in zelo cenijo socialne stike s sodelavci in strankami.

Dobro zasnovan proces prenosa znanja starejših delavcev na mlajše ne bi samo pomagal MSP obdržati dragocenega premoženja, ampak bi tudi pokazal, da starejši zaposleni cenijo. Nekatera podjetja vzpostavljajo mehanizem združevanja, kjer sta starejši in mlajši delavec združena, da pomagata pri prenosu pridobljenega znanja. Zanimivo je, da to ni omejeno na specifično strokovno znanje o procesih, strankah in poslovnih partnerjih, ampak lahko vključuje tudi prenos in usposabljanje socialnih veščin. Številni strokovnjaki poročajo o opaznem pomanjkanju teh veščin med mladimi delavci, kar je še posebej škodljivo v sektorjih z velikimi stiki s strankami.

Koristne bi lahko bile tudi delavnice, ki pripravljajo starejše delavce na upokojitev. Ne zagotavljajo le dragocenih informacij o pravnih in davčnih vprašanjih, povezanih z upokojitvijo, temveč lahko starejše delavce seznanijo tudi s konkretnimi možnostmi, da ostanejo na delovnem mestu. To je še enkrat priložnost, da izkažemo spoštovanje in zaposlenim damo vtis, da so podjetju še vedno potrebni.

Nekatera MSP delajo napako, ko starejše delavce izključujejo iz novih projektov ali usposabljanja o novih orodjih, programski opremi ali procesih. Strokovnjaki menijo, da je to izjemno kontraproduktivno. Starejši delavci lahko in še vedno zagotavljajo dragocene vpoglede in izkušnje.

5.3 Potrebe po izboljšanju starostnega managementa v MSP

Več informacij

MSP želijo več informacij o upravljanju starosti na splošno. Iščejo najboljše prakse in posebno usposabljanje. Dobro definiran proces, ki ga je mogoče prilagoditi individualnim razmeram v vsakem podjetju, bi lahko izboljšal stopnjo sprejemanja tega relativno novega področja upravljanja človeških virov.

Številni delodajalci in kadroviki si želijo namenske izmenjave informacij med seboj, da bi olajšali izmenjavo izkušenj pri upravljanju starosti.

Več ozaveščanja

Številna MSP so vzpostavila uspešne metode za privabljanje mladih. Število vajencev tudi v sektorjih, ki imajo velike težave pri zaposlovanju vajencev, kot je obrtni sektor, se je v zadnjih letih močno povečalo (čeprav še vedno ne na zadovoljivi ravni). Tu se porabi veliko energije, idej in sredstev.

Po drugi strani pa se ista podjetja še vedno ne zavedajo svojega kadrovskega potenciala, ki ga imajo na drugi strani starostnega spektra. Dejavnosti za ozaveščanje lastnikov in upravljavcev MSP bi bile zelo koristne.

Več orodij

MSP nimajo sredstev (tako finančnih kot osebnih), ki jih običajno imajo velika podjetja. Zato bo zbirka orodij s preverjenimi metodami za podaljšanje zaposljivosti starejših delavcev zelo cenjena. Vse mora biti zelo jasno in enostavno za uporabo. Koristne bi bile tudi posebne ponudbe usposabljanja za delodajalce in zaposlene.

6. Ugotovitve raziskav v Sloveniji

6.1 Ozadje

Slovenija se tako kot drugod po Evropi sooča z velikimi demografskimi spremembami. Z naraščanjem starejšega prebivalstva vstopamo v dolgoživo družbo, kar s seboj prinaša velike spremembe v razmerju med starostnimi skupinami. Pravzaprav so starejši še posebej ranljiva družbena skupina. Po podatkih Statističnega urada RS je bilo oktobra 2019 delovno aktivnih 265.667 oseb, starih 50 let ali več, kar je 7.790 oseb ali 3,0 % več kot oktobra 2018. S podaljševanjem pričakovane življenjske dobe in tehnološke spremembe v družbi in gospodarstvu se pospešujejo, spreminja se tudi razumevanje delovnega življenjskega cikla, ki naj bi se v prihodnosti krepilo.

V skupini držav Evropske unije se Slovenija uvršča med države z najnižjim indeksom po indeksu aktivnega staranja. Spadamo v skupino držav, ki jim je glede na nizko stopnjo vključenosti starejših na trg dela priporočljivo spodbujati zaposlovanje starejših med delovno aktivnim prebivalstvom in med tistimi, ki so že dosegli upokojitveno starost. Podobno nas podatki Evropske komisije uvrščajo v skupino z najnižjim deležem delovno aktivnih starejših. Zaposlenost starostne skupine 55–64 let v Sloveniji je 38,5 odstotna, povprečje EU-28 za leto 2016 pa 55,3 odstotno. Med državami EU v tej starostni skupini imata nižjo stopnjo zaposlenosti le Hrvaška in Grčija (Eurostat, 2018). To lahko razumemo kot posledico zgodnjega upokojevanja, obstoječe delovne kulture in nezadostnih spodbud za vztrajanje na delovnem mestu.¹⁴

Na tem področju so bile med slovenskimi delodajalci opravljene številne raziskave, na podlagi anketnih podatkov pa se je izkazalo, da slovenska podjetja zaposlujejo izjemno nizek odstotek starejše delovne sile in le malo novih delavcev med 50. in 64. letom starosti. Starejši zaposleni se bolj kot drugi zaposleni soočajo z naslednjimi izzivi: težje poročajo mlajšim nadrejenim, težje delajo, če so edini v kolektivu mlajših zaposlenih in fizično se starejši delavci počutijo pod večjim pritiskom pri svojem delu kot drugi zaposleni.

Med delodajalci je še vedno močno prepričanje, da so starejši manj produktivni in manj sposobni za delo, kar pogosto ne drži. Starejši s svojimi bogatimi izkušnjami, ki jih lahko prenašajo na mlajše, zagotovo predstavljajo dodano vrednost v podjetju. Poleg tega imajo razvite delovne vrednote, lojalnost, strokovnost, odgovornost in zanesljivost. Pogosto je možno že s preprostimi ukrepi prilagoditi delovno mesto starejšemu zaposlenemu in mu omogočiti uspešno opravljanje delovnih nalog kljub morebitnim omejitvam, ki so lahko posledica staranja. V procesu staranja se človeško telo začne spreminjati in postopoma začne upočasnjevati delovanje vseh organskih sistemov. Zato je pomembno, da se delodajalci zavedajo določenih specifičnih potreb starejših in tem potrebam prilagodijo svoja delovna mesta, saj se bo njihovo število in delež delovne sile v prihodnje samo povečeval.

¹⁴ Zaposlovanje starejših v Sloveniji, str. 6-7, 2018

Vključevanje starejših v programe podaljšanja dela

V Sloveniji je zaposlenost starejših delavcev v primerjavi z drugimi državami EU precej nizka. Delež delovne aktivnosti v starostni skupini od 50 do 64 let počasi narašča, a predvsem na račun mlajših od 55 let. Eden od razlogov za nizko zaposlenost te generacije 53 je zagotovo tradicija zgodnjega upokojevanja, k njej pa pripomorejo tudi specifične razmere na trgu dela.

V tej starostni skupini:

- se je zelo težko prijaviti na fleksibilne oblike zaposlitve,
- se starejši redko odločajo za delno upokožitev,
- se podjetja zelo redko posegajo po novih oblikah zaposlovanja, ki bi starejšim omogočile, da najdejo in zadržijo starejše delavce.

Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile

Program izvaja Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS in se izvaja v obdobju 2016 do 2022. V okviru programa je bilo izvedenih več aktivnosti namenjenih izboljšanju kompetenc starejših zaposlenih, podpora delodajalcem pri uvajanju ukrepov za podaljšanje delo starejših ter spremeniti odnos in negativne stereotipe o starejših zaposlenih. V okviru projekta je bil pripravljen katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, ki služi kot orodje za pripravo in izvedbo aktivnosti in ukrepov v podjetjih. V času projekta je bilo objavljenih več javnih razpisov, na katerih so podjetja lahko pridobila sredstva za usposabljanje za krepitev kompetenc starejših ter sredstva za pripravo strategij in načrtov za učinkovito ravnanje s starejšimi zaposlenimi.¹⁵

Vodenje starejših zaposlenih in krepitev njihovih kompetenc

Ekvilib inštitut ponuja celovito storitev vodenja starejših zaposlenih, s ciljem krepitev njihovih kompetenc in znanja. Storitve lahko uporabljajo tudi podjetja, ki so se uspešno prijavila na projekt "Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile".

Ponujajo več storitev, kot so:

- priprava strategije za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih,
- osebni načrti in delavnice za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih,
- supervizija ter skupinski/individualni coaching
- skrite značilnosti Generacije Y – Millenials ter kako vam njihovo razkritje bistveno izboljša kvaliteto življenja (na delovnem mestu)
- delavnica upravljanje z raznolikostjo.¹⁶

¹⁵ Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2016

¹⁶ <https://www.ekvilib.org/sl/upravljanje-starejsih-zaposlenih-ter-krepitev-njihovih-kompetenc/>

Odnos do starejših zaposlenih

Rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Kapitalska družba in Inštitut za management in organizacijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, so pokazali, da je zavedanje o problematiki staranja zaposlenih v slovenskih podjetjih precej prisotno. Podjetja se še posebej zavedajo težav, ki jih v lastno podjetje prinaša proces staranja prebivalstva in posledično delovne sile. Rezultat je logičen, saj si podjetja že danes, v prihodnje pa bodo še težje izborila zanesljiv in ugoden tržni položaj. Zato je že danes smiselno razmišljati o možnih posledicah trendov staranja (delovno aktivnega) prebivalstva, kot so: pomanjkanje delovne sile, naraščanje stroškov zaposlovanja, težave z ohranjanjem znanja v organizacijah, določene organizacijske prilagoditve shem dela in tudi prilagajanje delovnih mest starejšim.

Ključne ugotovitve ankete o upravljanju starejših so bile naslednje:

- podjetja v Sloveniji se na splošno zavedajo težav, ki jih proces staranja prinaša slovenski družbi, slovenskim in predvsem lastnemu podjetju;
- slaba polovica (46 %) podjetij ima kadrovski načrt za upokožitev zaposlenih; ta podjetja se tudi bolj kot druga zavedajo težav, ki jih prinaša proces staranja in posledično večanje deleža starejših zaposlenih; podjetja s kadrovskim načrtom so bolj verjetno podjetja s tujim kapitalom kot podjetja z domačim kapitalom, podjetja s sindikatom in svetom delavcev ter večja podjetja (nad 100 zaposlenih); podjetja, ki imajo kadrovski načrt, bolj kot druga podjetja razmišljajo o uvedbi posebnih programov (izobraževanje, rekreacija) za starejše zaposlene, imajo pa tudi večji delež starejših zaposlenih v svoji strukturi in se bolj kot druga podjetja srečujejo s problemom zapolnitve prostih delovnih mest; intenzivno in samoiniciativno spremljajo spremembe in novosti na področju pokojninske zakonodaje;
- polovica (51 %) podjetij se sooča s problemom zapolnitve prostih delovnih mest; izstopajo podjetja v gostinstvu in predelovalni dejavnosti, ki nimajo sklenjenega dodatnega pokojninskega zavarovanja; ta podjetja se tudi bolj trudijo zadržati starejše zaposlene in razmišljajo o uvedbi posebnih programov samo za starejše zaposlene;
- podjetja v domači lasti in z deležem državnega kapitala pravijo, da nimajo težav z zapolnitvijo prostih delovnih mest;
- 29 % podjetij pravi, da se trudijo zadržati starejše zaposlene in da v ta namen izvajajo različne ukrepe: prerazporeditev/prilagoditev delovnih mest, razbremenitev starejših delavcev (lažje delovne naloge), prilagoditev urnikov, skrb za preventivne zdravstvene preglede in dodatne finančne spodbude;
- velika večina podjetij (86 %) ne razmišlja o uvedbi posebnih programov (rekreacija, izobraževanje) za starejše zaposlene; nasprotno pa velika večina podjetij (78 %) pozna in izvaja generacijsko mešane time, večinoma zaradi prenosa znanja s starejših na mlajše zaposlene, manj zaradi razbremenitve starejših delavcev.¹⁷

¹⁷ Odnos podjetja do starejših zaposlenih: poročilo raziskave z interpretacijo rezultatov in priporočili. - Ljubljana: Kapitalska družba.

6.2 Izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP

Eden prvih korakov k izdelavi nacionalnega poročila v Sloveniji je bila izvedba treh poglobljenih intervjujev. Dve anketirani podjetji sta bili MSP, tretje pa je bila večja organizacija. Razlog, zakaj smo vključili tretjega, so bile njihove izkušnje z delom na področju upravljanja starosti v zadnjih 10 letih.

Kot že omenjeno, poglobljeni intervju vključuje:

- družinsko podjetje s 40-letno tradicijo, ki zaposluje 150 delavcev, med katerimi so tudi delavci starejši od 55 let.
- podjetje MPT doo, ki ima 56 zaposlenih, od tega je 18 zaposlenih starejših od 45 let.
- veliko podjetje, ki deluje po vsej Sloveniji v dvanajstih območnih enotah in zaposlujejo preko 2300 ljudi.

V prvem podjetju je večina osebja zaposlena na delovnih mestih za opravljanje preprostih del in nalog v proizvodnji in ne zaznavajo večjih težav pri prilagajanju starejših delavcev potrebam dela. Starejši delavci veljajo za zelo vestne, delavne in odgovorne. Edine težave, ki jih zaznavajo, so zdravstvene težave, invalidski postopki, vendar tudi ne v tolikšni meri, da bi to bistveno otežilo delovni proces. Zavedajo pa se, da se delovna sila še vedno stara, zato so se pred kratkim prijavili na javni razpis Slovenskega podjetniškega sklada "Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile", na katerem so pridobili sredstva za izobraževanje starejših zaposlenih v podjetju. V naslednji fazi bodo izbrali različna področja, na katerih bodo izobraževali starejše delavce. Zanje je vloga menedžmenta pomembna, zato se je treba zavedati in pravočasno pripraviti na spremembe, ki bodo v prihodnosti verjetno še bolj očitne.

Zaenkrat niso uporabili nobenih posebnih aktivnosti ali orodij za olajšanje procesa prilagajanja starejših zaposlenih, saj večjih težav niso zaznali. Občasno organizirajo neformalna izobraževanja za zaposlene, tudi starejše, z namenom kakovostnejšega dela. Dobro se zavedajo, da spremembe niso možne čez noč. Zato vidijo prednost v pravočasnem prilagajanju potrebam digitalizacije. Starejše je treba pripraviti in spodbujati, da premagajo ovire, povezane s strahom pred neuspehom.

Imeli so tudi en neuspešen pristop/aktivnost, kjer so se zaposleni imeli možnost naučiti angleškega jezika, vendar je bila ob realizaciji dejanska vključenost zelo nizka. Razlog je bil, da se ne želijo izobraževati izven delovnega časa.

V drugem podjetju so v veliki večini zaposleni na nižjih delovnih mestih, proizvodni operaterji ali montažerji. Podjetje usposablja svoje kadre v več segmentih – režija, produkcija ter vsi zaposleni, za katere so bile vsebine povezane s stresom na delovnem mestu, komunikacijo na delovnem mestu, težavno komunikacijo itd. Podjetje je bilo vključeno v projekt ASI, kjer so

Ljudje nad 45 let je imel možnost neformalnega izobraževanja. Izkušnje s starejšim delom ekipe so takšne, da so se radi vključili v programe mehkih veščin, medtem ko za strokovne delavnice ali programe digitalizacije ni bilo toliko zanimanja. Večkrat so bili izgovori: kmalu se bom upokojil, tega znanja ne potrebujem itd. V bistvu so ugotovili, da jih to premalo zanima, čeprav so v podjetju morda spoznali, da bodo potrebovali nova ali posodobljena obstoječa znanja. Največja težava je, da se je treba ljudem približati na različne načine, ne samo preko podjetja, ampak tudi preko drugih institucij in države v ideji, da zaposleni delajo čim dlje, seveda pod pravimi pogoji.

V preteklosti niso hoteli zaposlovati starejših od 50 ali 55 let, danes pa se soočajo z drugačno situacijo. Danes zaposlujejo tudi ljudi, ki so že upokojeni ali iz neznanega razloga na čakanju na delo. Vloga menedžmenta v podjetjih je v vsakem primeru, ne glede na te projekte, spodbujanje delavcev, ne le starejših, da ostanejo v podjetju.

Trenutno nimajo strukturiranih dejavnosti ali orodij, ki bi olajšala proces prilagajanja starejših zaposlenih. Zaradi svoje majhnosti so bolj prilagodljivi pri obravnavi potreb posameznikov – torej vseh, ne le starejših, ki to potrebujejo. Zagotavljajo ustrezno podporo zaposlenim, ki jo v danem trenutku potrebujejo. Imajo pa sodelavca, ki posebej skrbi za razvedrilne dejavnosti (npr. ob praznikih, valentinovo – čokolada, jabolka.) V tem kontekstu gre za skrb za vse zaposlene, ne le za starejše.

Primer dobre prakse je bilo vključevanje starejših zaposlenih v usposabljanje ASI (celostna podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile), kjer so bili starejši zaposleni kljub začetni nemotiviranosti na koncu zadovoljni. Na drugi strani starejši zaposleni, ki imajo npr. določene zdravstvene težave, prejmejo individualno obravnavo. Prilagoditve delovnega mesta so vedno možne, zato ustrezno prilagodijo delovna mesta v proizvodnji ali pa nudijo ustrezno pomoč (npr. pomoč pri dvigovanju bremen). Tak pristop omogoča hitro odzivnost in uvajanje pozitivnih sprememb ter zaposlenim veliko pomeni.

Sprejeta dejanja, kot so različna neformalna izobraževanja, med zaposlenimi niso bila tako dobro sprejeta. Sama izobraževanja (vključno z ASI) kratkoročno niso imela velikih koristi. Ljudje, predvsem na nižjih delovnih mestih, ta izobraževanja še vedno jemljejo kot nekaj, za kar podjetje želi udeležbo, nato pa se odpravijo domov. Tega še ne živijo. Je pa res, da mora to postati kultura podjetja, zato menijo, da bi lahko bilo aktivnosti večkrat ponavljali.

Zadnji sogovornik je bila ena največjih zavarovalnic v Sloveniji. Imajo bogate izkušnje na področju upravljanja s človeškimi viri, v podjetju pa so začeli in vzpostavili številne nove projekte. Na področju medgeneracijskega sodelovanja so začeli delovati leta 2013, saj je kadrovska analiza pokazala, da se bo delež starejših zaposlenih z leti močno povečal. Takrat so obravnavali delavce, starejše od 55 let. V Sloveniji imajo zavarovalni zastopniki poseben profil, ki se precej razlikuje od profilov ostalih zaposlenih, saj so podvrženi specifikam, kot so delo na terenu, samostojno razporejanje delovnega časa in način nagrajevanja. Poleg tega gre za

skupino, ki z digitalizacijo že doživlja oziroma bo doživljala izjemno močne spremembe. Prav ta skupina zaposlenih se v podjetju stara.

Njihov pristop k upravljanju starosti je bil zelo sistematičen in se je začel že leta 2013 korak za korakom in na tem pristopu delajo še danes. Sam pristop je bil sestavljen iz osmih korakov, kjer so posebno pozornost namenili:

- kadrovske analize,
- ugotavljanju, katere starostne skupine imajo v procesu dela,
- vzpostavitvi učinkovitega medgeneracijskega sistema,
- pripravi nabora aktivnosti na več področjih,
- spodbujanju zaposlenih k medgeneracijskemu sodelovanju,
- organizaciji niza delavnic,
- vključitvi vseh starejših v usposabljanje na način, da se zavedajo, da je podaljševanje dela in aktivnosti nuja, ki se bo zgodila iz razlogov zunaj njih,
- izobraževanju skozi celotno obdobje.

Uvedli so nekaj konkretnih ukrepov:

- podrobna analizo zdravstvene slike vseh zaposlenih po starostnih skupinah,
- dnevi zdravja, v okviru katerih vsako leto pripravijo 4-dnevni program (1x ali 2x), kjer zaposlenim (prednost imajo starejši) v zdravilišču omogočijo ozaveščanje o zdravi vadbi, prehrani, organizaciji življenja, usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja, opustitvi nezdravih navad ...
- organizacija različnih izobraževanj na temo gibanja, zdravega načina življenja, on-line vadba, promocijski material namenjen ohranjanju zdravja,
- preprečevanje kognitivnega upada pri starejših zaposlenih s spodbujanjem k obiskovanju jezikovnih tečajev, tudi če znanja tujih jezikov v delovnem procesu ne potrebujejo.

Ena glavnih prednosti, ki so jo izpostavili, je, da se pripravljenost starejših zaposlenih za izobraževanje vztrajno povečuje. Vzpostavljen je njihov projekt Triglav.smo (3xZ in vse bo dobro - znanje, zdravje in zavzetost), ki želi ohraniti zdravje vseh zaposlenih, jim zagotoviti znanje, da bodo lahko delali in ustvariti okolje, kateremu bodo predani (da bodo radi prihajali v službo in se dobro razumeli). Uvajanje dejavnosti in metod poteka na mehak način, ki spodbuja medgeneracijsko sodelovanje in druženje, zato pri uvajanju in uporabi teh dejavnosti niso zaznali slabosti.

Primer njihove dobre prakse so bile mešane delovne skupine, formalno mentorstvo novozaposlenim in odprtost za vključevanje upokojenih bivših zaposlenih. A po drugi strani so bili nekoliko razočarani nad razvojem zavedanja o pomenu vključevanja starejših zaposlenih. Ključno je, da se vsi v podjetju zavedamo pomena demografskih sprememb in pomena ustreznega ukrepanja. Vsekakor je tu še priložnost za razvoj in izboljšave, potrebna je komunikacija, komunikacija in še enkrat komunikacija, so povedali.

Ukrepi kažejo dobre rezultate, saj se je število ur usposabljanja v skupini starejših zaposlenih močno povečalo, kar je pokazatelj zavedanja potrebe po učenju in pridobivanju novih znanj pri starejših. Opažajo spremembe v obravnavi starejših zaposlenih, saj se je spremenilo tudi dogajanje v samem okolju, kar jim olajša interno poslovno politiko in jih na nek način spodbuja.

Že od vsega začetka so pogrešali sistemske spremembe, čeprav se stanje izboljšuje. Delodajalci, ki zaposlujejo starejše delavce, so sicer deležni določenih spodbud pri zaposlovanju in ohranjanju delovnih mest starejših delavcev. Sistemsko je urejeno tako, da je lahko strošek dela starejšega delavca za 10 % višji kot pri zaposlitvi mlajšega na račun dodatka za minulo delo. Fleksibilnejše oblike zaposlovanja starejših delavcev bi bile v tem smislu zelo koristne, če bi zmanjšali zdravstveno zmožnost starejših delavcev, da bi delodajalcem zagotovili sredstva za prilagajanje delovnih mest.

6.3 Potrebe po izboljšanju starostnega managementa

Ko govorimo o spremembah, sogovorniki pravijo, da se ne bo nič spremenilo, dokler se ne bodo spremenili zaposleni. Zaposlene lahko izobražujejo in usposablajo, a to naj ne bi bila prisila, ki ruši klimo v podjetju. Dokler država ne bo dala jasne strategije ali jasnih zakonov, kakšne možnosti bodo imeli ti zaposleni, kakšne ugodnosti bodo imeli "upokojenci", ki so aktivni in umsko sposobni in zdravi. Zdaj je skrajni čas, da država da jasno sporočilo in motivira zaposlene, da bodo pripravljene ostati dlje v delovnem procesu.

Izrazili so še pogošanje sistemskih sprememb, čeprav se stanje izboljšuje. Delodajalci, ki zaposlujejo starejše delavce, so sicer deležni določenih spodbud pri zaposlovanju in ohranjanju delovnih mest starejših delavcev. Sistemsko je urejeno tako, da je lahko strošek dela starejšega delavca za 10 % višji kot pri zaposlitvi mlajšega na račun dodatka za minulo delo. To dejstvo delodajalce odvrača od zaposlovanja starejših delavcev, na kar opozarjajo tudi v Združenju delodajalcev. Dodatek na delovno dobo je temelj preteklih modelov nagrajevanja in ta dodatek zagotovo ne gre na roko prizadevanjem, da bi starejši ostali v delovnem procesu v podjetjih.

Fleksibilnejše oblike zaposlovanja starejših delavcev bi bile v tem smislu zelo koristne, če bi zmanjšali potrebno zdravstveno zmožnost starejših delavcev, da bi delodajalcem zagotovili sredstva za prilagajanje delovnih mest.

Trenutno je promocijski del zelo dobro implementiran na ravni države, možnost subvencioniranega ali brezplačnega izobraževanja je dovolj za začetek menjave podjetja, vendar to ni dovolj, država bo morala poleg tega predlagati tudi privlačno ponudbo za podjetja in starejše, da se jih zadrži v delovnem procesu.

Kot so dejali, je največji izziv za našo družbo reforma pokojninskega sistema. Zelo dobrodošlo je, da se starejši zaposleni pravočasno pripravijo na te spremembe in da bodo v delovnem procesu zdržali do visoke starosti ter se bodo tudi na delovnem mestu dobro počutili. Delež starejših zaposlenih v Sloveniji je nižji od povprečja EU, problem je tudi, da imamo nizek delež mlajših zaposlenih ali pa se ti zelo pozno vključijo v delovni proces in mnogo prezgodaj zapustijo trg dela. Pomembno je, da država s svojimi ukrepi mlade spodbuja k zgodnejšemu vstopu v delovni proces, starejše pa k daljšemu ostajanju v njem.

7. Ugotovitve raziskav v Španiji

7.1 Ozadje

V Španiji so razmere zapletene. Iz intervjujev smo ugotovili, da obstajajo programi za pomoč ljudem, ki jim grozi socialna izključenost pri iskanju zaposlitve, v nekaterih primerih pa tudi posebni programi za brezposelne, starejše od 45 let. Ugotovili smo tudi, da se socialna omrežja vse pogosteje uporabljajo za ustvarjanje skupin, ki poskušajo združiti osebe, starejše od 45 let, ki jim je skupna težava brezposelnosti, služijo pa tudi kot sredstvo za izmenjavo ponudb za delo, novic, virov, pobud itd. V tem primeru ustvarjene skupine so naslednje: LinkedIn: International 45+Experience 2.0; Xing: Izkušeni strokovnjaki, starejši od 45 let

To so orodja, ki so zelo uporabna pri iskanju zaposlitve za starejše in nam včasih pomagajo, da spoznamo težave, ki jih imajo pri iskanju dela, in da lahko načrtujemo upravljanje teh virov v našem podjetju.

Zaposlitveni načrti in pripomočki za skupino starejših od 45 let:

1. Zaposlitev za starejše od 45 let

Uprave so dolžne sprejeti ukrepe v korist starejših od 45 let, ki so ena izmed najtežje zaposljivih skupin. Andaluzijski zavod za zaposlovanje želi spodbujati ustvarjanje delovnih mest in stabilnost zaposlitve med temi ljudmi.

2. Pobuda za lokalno sodelovanje

Prek Pobude za lokalno sodelovanje so osebe, starejše od 45 let, deležne svetovanja in mentorstva, s ciljem spodbujanja njihovega vključevanja v delo, s posebnimi in osebnimi nasveti svetovalcev in tehničnega osebja za vključevanje.

Zaradi tega ukrepa so med poklici z največ pogodbami v tej skupini zidarji, čistilci in gradbeni delavci.

3. Pobude za pogodbe za nedoločen čas

Kar zadeva pobude za pogodbe za nedoločen čas, Andaluzijski zavod za zaposlovanje ugotavlja, da je treba posebno pozornost nameniti skupinam, ki jih je gospodarska kriza najbolj prizadela in se jim je zaposlitev zmanjšala, kot so osebe, starejše od 45 let.

V tem smislu je pomoč za redne pogodbe za nedoločen čas, do največ 3, ki jih izvaja vsak samozaposleni z osebami, starejšimi od 45 let, v okviru subvencij za samozaposlitev.

4. Projekti splošnega in družbenega pomena, ki ustvarjajo delovna mesta

V okviru Programa za spodbujanje industrijskega zaposlovanja in ukrepov za vključevanje v delo v Andaluziji so ti projekti namenjeni brezposelnim osebam, med drugimi skupinami pa imajo prednost osebe, starejše od 45 let.

7.2 Izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP

Opravljeni so bili trije intervjuji z naslednjimi osebami:

1) **JON MARTINEZ:** Njegovo poklicno in osebno ozadje je obsežno, po izobrazbi je psiholog. V tem smislu nam je pokazal, da pri upravljanju s človeškimi viri, tako mladimi kot starejšimi, psihološko znanje olajša delo, saj lahko analizira in razume vedenje z bolj tehničnega vidika.

2) **SILVIA GONZALEZ:** Vedno v stiku s stranko in z bogatimi izkušnjami v svetu hotelirstva in gostinstva. Empatija in odločnost sta njeno največje orožje, ko gre za upravljanje človeških virov.

3) **DARIO SALGUERO:** Ne samo, da ima izkušnje z upravljanjem s kadri, ampak je tudi zadolžen za poučevanje tečajev za pridobitev certifikatov o strokovnosti, specializiranih za geriatrično oskrbo. S številnimi študijami o kognitivnih motnjah Dario razume, kako pomembno je, da se starejši delavec počuti koristnega.

Njihova podjetja so iz 3 različnih sektorjev: **usposabljanje, restavracija in inženiring.**

Vsi imajo bogate izkušnje na področju upravljanja s človeškimi viri in vodenja starejših na svojih delovnih mestih.

Prišli smo do izredno zanimivih zaključkov:

- Na splošno vsi poudarjajo, da proces prilagajanja starejših zaposlenih na novo vlogo pogosto ni enostaven, še posebej, ko se zaradi večjega nepoznavanja tehnologij srečujejo z digitalnimi orodji.
- Splošno prepričanje je, da za kadrovsko vodenje, ne glede na starost, moramo imeti prav odnos in ponuditi optimalno in primerno okolje zaposlenim. Na kratko, zgraditi tim in vsakemu posamezniku dati občutek, da je koristen, učinkovit in del ekipe. Le tako bodo zaposleni izkoristili svoj potencial. Priporočajo se orodja za lažje timsko povezovanje znotraj podjetja, prek skupinskih aktivnosti znotraj in zunaj podjetja.
- Z besedami enega od njih: „Naj se čutijo kot del družine.“
- Predlagane posebne dejavnosti vključujejo individualne coaching seje, spremljanje zaposlenega ter aktivnosti znotraj in zunaj podjetja

7.3 Potrebe po izboljšanju starostnega managementa

Po podatkih INE (državni statistični inštitut) za leto 2021 je število brezposelnih starejših od 55 let:

- oba spola skupaj 12,31 %.
- moški skupaj 10,33 %
- ženske skupaj 14,63 %.

Kot lahko vidimo v določenih obdobjih leta, lahko ta brezposelnost pri ženskah doseže 20 odstotkov zaradi vrste začasnih pogodb, ki obstajajo v Španiji. Zaradi tega je upravljanje starejših v podjetjih v Španiji zelo pomembno vprašanje, kar je bilo poudarjeno v intervjujih.

Pri tem je treba poudariti, da je v vseh intervjujih poudarjeno, da je najpomembnejši dejavnik za potrebno ponovno prilagoditev delavca dobra komunikacija in odnos med podjetjem in delavcem. Vsaka dejavnost, ki poudarja bolj povezano podjetje in srečnejše delavce, naredi proces ponovnega prilagajanja delavcev in vodenja učinkovitejši.

Med prikazano dinamiko in dobrimi praksami izpostavljamo, da bodo vsa tista dejanja, ki delavcem omogočajo, da sporočijo svoje potrebe in težave, po pričakovanjih izboljšala njihovo uspešnost in produktivnost.

V tem smislu je omenjen individualni coaching kot učinkovito orodje, pa tudi skupinska dinamika, ki pozitivno vpliva na vzpostavljanje komunikacije na vseh ravneh v podjetju.

Na splošni ravni se jim zdi zelo pomembno, da znajo zaznati težave, s katerimi se srečuje delavec, da bi lahko našli rešitve za te težave. V tem smislu vsi pozitivno ocenjujejo obstoj orodja, ki bi omogočilo odkrivanje teh težav mimo osebnega razgovora ali coachinga.

8. Ugotovitve raziskav na Češkem

8.1 Ozadje

Stopnja zaposlenosti in njeno gibanje

Za spremljanje trenutnega položaja starejših na trgu dela in kakšni so obeti za prihodnost, bomo uporabljali predvsem statistične ugotovitve Češkega statističnega urada (CZSO). Stopnja delovne aktivnosti oseb v starosti 55+, merjena z zadnjo Anketo o delovni sili CZSO iz leta 2019, je v kategoriji 55-59 let bila 87 %, v kategoriji 60–64 let slaba polovica – 47 % –, v skupini 65+ pa je delalo 152.100 oseb, kar predstavlja komaj 7 % populacije v tej starostni kategoriji.

Pri moških je odliv v nedejavnost veliko počasnejši. Med 60. in 64. letom starosti je 61 % moških zaposlenih, še 10 % pa jih dela v starosti 65 let in več. Nasprotno pa je v starosti 60–64 let zaposlena le vsaka tretja ženska – 34 %. V starosti 65 let in več je zaposlenih le 5 % žensk. Naslednja tabela prikazuje trend zaposlovanja starejših od 55 let v zadnjem desetletju.

Delovno aktivne osebe po izbranih starostnih skupinah v tisočih

Indikator	2010		2017		2018		2019	
	Skupaj	Ženske	Skupaj	Ženske	Skupaj	Ženske	Skupaj	Ženske
Skupaj zaposlenih	4885,2	2086,9	5221,6	2305,8	5293,8	2347,3	5303,1	2352,4
60 - 64 let	184,7	57,7	304	108,9	319,6	120,9	312,8	116,5
65 let in več	75,6	29,8	127,7	54,8	147	62,1	152,1	64,2

Vir: CZSO, Anketa o delovni sili

Glede na te podatke lahko povzamemo, da se je močno povečala delovna udeležba starejšega prebivalstva, predvsem med ženskami in starejšimi.

- Podvojilo se je število ljudi, starih 65 let in več.
- Število delovno aktivnih žensk je v letu 2019 v obeh starostnih skupinah več kot dvakrat večje kot v letu 2010.
- Trenutno je skoraj 9 % zaposlenih starih 60 let in več.

Približno polovica starih 60 let in več dela manj kot 40 ur na teden, v populaciji od 25 do 59 let pa le tretjina. Delo s krajšim delovnim časom se zdi odličen kompromis, ki starajočim se delavcem omogoča, da ostanejo na delovnem mestu dlje. Namesto štirideset ur dela vsak teden se lahko izbere skrajšano število ur, kar jim daje več časa za počitek ali družinske dejavnosti, hkrati pa ostanejo ekonomsko aktivni. Vendar se zdi, da ta vrsta delovnega časa na Češkem ni zelo razširjena, čeprav je zanimanje zanjo precejšnje. Razširitev te prakse pomaga povečati gospodarsko aktivnost prebivalstva nad 60 let. Na splošno ima alternativni delovni čas to prednost, da omogoča individualno prilagajanje potrebam delavca, pa naj gre za zmanjšanje fizičnega napora ali stresa.

Obstaja še tretja alternativa klasični zaposlitvi, to je podjetništvo. Vendar pa obstaja nekaj tveganj: najprej je potrebna določena začetna naložba in dohodek morda ni reden. Kljub temu je povpraševanje po tej obliki dela tudi med starejšimi zelo veliko.

Starejši delavci si skušajo zaposlitvene možnosti izboljšati tudi s prekvalifikacijo. Na Češkem je kar nekaj možnosti za dopolnitev kvalifikacij, ki jim manjkajo, ali pridobitev novih. Težava pa je v tem, da starejši kasneje nimajo dovolj delovnih možnosti, saj prostih delovnih mest enostavno ni.

Dolžina delovne dobe, upokojitev

Delavci z višjo izobrazbo in kvalifikacijami so manj izpostavljeni izgubi zaposlitve kot tisti z nizkimi kvalifikacijami in imajo daljšo delovno dobo, ne le zaradi boljše izobrazbe, temveč tudi zaradi svojega zdravja.

Ohranjanje delovne sposobnosti in krepitev zdravja, predvsem pa preprečevanje invalidskih bolezni, je pomemben dejavnik za daljšo delovno kariero. Najpogostejši vzroki invalidnosti pri starejših od 50 let so kostno-mišične in duševne bolezni, ki jih je v veliki meri mogoče preprečiti in so povezane z obremenitvijo (oz. preobremenjenostjo) ter kakovostjo delovnih razmer in delovnega okolja.

Brezposelnost je bila torej pri starejši populaciji bolj ali manj obrozen pojav. Večina teh ljudi je po odpustitvi še prej, kot so načrtovali, prešla v neaktivnost in se zanašala na nedelovne dohodke, predvsem na starostne pokojnine. Novo zaposlitev so poskušale najti le tiste osebe, ki jim je življenjski standard po odpuščanju padel na nevzdržno raven. Vendar je to pri tej starosti običajno težko zaradi vztrajnega negativnega družbenega odnosa do starejših delavcev.

Te ugotovitve CZSO potrjuje tudi Soňa Morawitzová iz fundacije Krása Pomoci (*Lepota pomoči*), ki se v okviru projekta Zlatá práce (*Zlato delo*) posveča izboljšanju kakovosti življenja starejših od 50 let. Po njenih besedah starejši pogosto izgubijo motivacijo za obstanek na trgu dela, saj se zaradi svoje starosti srečujejo s predsodki delodajalcev. "*Te stereotipe poskušamo razbiti in pokazati, da je zaposlovanje starejših delavcev lahko koristno za podjetja,*" je dodala.

Posledično je realna upokojitvena starost na Češkem nižja od zakonsko določene upokojitvene starosti za pol leta za moške in 1,5 leta za ženske.

Državna podpora na Češkem

Med letoma 2016 in 2018 je Ministrstvo za delo in socialne zadeve Češke republike podprlo zaposlovanje ljudi, starejših od 50 let, na trgu dela z zneskom v višini 6,5 milijarde CZK (več kot 255 milijonov EUR) iz operativnega programa Zaposlovanje 2014–2020.

Če se vprašamo, ali na Češkem obstajajo programi in pravne norme v smislu centralne državne politike, Ministrstva za delo in socialne zadeve ter splošnega zakonodajnega okvira, ki so namenjeni spodbujanju zaposljivosti in zaposlovanja starostne skupine 50+, potem lahko sklepamo:

1. Na področju nacionalnih programov na Češkem je to vprašanje obravnavano v strateškem okviru za pripravo na starajočo se družbo 2020–2025, ki temelji na Nacionalnem načrtu za spodbujanje pozitivnega staranja za obdobje 2013–2017, Nacionalnemu programu za pripravo na staranje za obdobje 2008 do 2012 in 2003 do 2007. Problematika staranja delovne sile je že več kot 20 let zakoreninjena v čeških nacionalnih programih in strategijah.
2. Svet za starejše osebe in staranje prebivalstva je stalno svetovalno telo vlade in ministrstva za delo in socialne zadeve Češke republike.
3. Češki urad za delo na splošno posveča več pozornosti ljudem, ki so prikrajšani na trgu dela. Torej, ena glavnih ciljnih skupin so ljudje v starosti 55-64 let. Glavna programa Češkega urada za delo sta podpora prožnim oblikam zaposlovanja (program FLEXI) in okvir strateške politike zaposlovanja 2030 (aktivna politika zaposlovanja).
4. Država preko Ministrstva za delo in socialne zadeve Češke republike finančno sodeluje pri izvajanju regionalnih individualnih projektov, sofinanciranih iz Evropskega socialnega sklada, ki so posebej namenjeni starostni skupini 50+ z namenom izboljšanja njihove zaposljivosti.
5. Zakonodaja Češke republike v nobenem zakonu posebej ne obravnava ukrepov za podporo zaposljivosti in zaposlovanja starostne skupine 50+; zakoni, ki urejajo delovna in socialna vprašanja, veljajo za vse starostne kategorije.

Strateški okvir za pripravo na starajočo se družbo 2020–2025

Namen te strategije je oblikovati strateški pristop k pripravi družbe na staranje, ki je sama po sebi medsektorska agenda, ki vpliva na različna področja posameznikovega in družbenega življenja in s tem na različna področja javne politike. Ta okvir se ne bi smel odzvati le na vprašanja, ki zadevajo današnje starejše ljudi, ampak tudi oblikovati ukrepe za pripravo na starajočo se družbo kot celoto, torej vključevati ljudi vseh starosti.

Politika staranja in priprava družbe na demografske spremembe vključuje različne akterje: celostni okvir in pogoje za pripravo na staranje zagotavlja država, vloga drugih akterjev, predvsem regij in občin, pa tudi delodajalcev, neprofitnega sektorja, akademskega sveta in medijev, je absolutno ključnega pomena pri izvajanju. Priprava na staranje pa ni le stvar družbenih institucij, ampak tudi posameznika kot takega.

Svet za starejše in staranje prebivalstva

Svet za starejše in staranje prebivalstva je bil ustanovljen s sklepom vlade leta 2006 in je postal stalno svetovalno telo vlade za vprašanja starejših in staranja prebivalstva. Svet si pri svojih dejavnostih prizadeva ustvariti pogoje za zdravo, aktivno in dostojno staranje na Češkem ter dejavno vključevanje starejših v gospodarski in družbeni razvoj.

Seje sveta so po potrebi, vendar najmanj trikrat letno. Informacije o delovanju sveta so dostopne javnosti na spletnih straneh vlade oziroma ministrstva za delo in socialne zadeve. Svet nima pooblastil za preiskovanje pritožb državljanov.

Urad za delo Češke republike

Eden od dveh glavnih programov češkega urada za delo - program FLEXI, pomaga ljudem, ki zaradi različnih razlogov (zdravje, družina itd.) ne morejo najti zaposlitve za polni delovni čas. Projekt ponuja fleksibilne oblike zaposlovanja v obliki deljenih delovnih mest, generacijskega tandema ali pa delodajalcem ponuja dodatek za integracijo novega zaposlenega.

Druga oblika podpore za brezposelne, starejše od 50 let, je trajanje nadomestila za primer brezposelnosti. To je odgovor na težji položaj starejših pri iskanju zaposlitve. To obdobje traja:

- 5 mesecev za brezposelne ljudi, stare manj kot 50 let;
- 8 mesecev za brezposelne ljudi, stare 50-55 let;
- 11 mesecev za brezposelne ljudi, starejše od 55 let;

Strateški okvir politike zaposlovanja 2030

Osebe, stare 50+, so v letu 2014 predstavljale 23,2 % vseh ljudi, ki so prejeli podporo aktivne politike zaposlovanja in ukrepov. Njihov delež je v letu 2019 narasel na 31,7 %. Skoraj 19 % je bilo oseb, starejših od 55 let. Podpora zaposlovanju ljudi, starejših od 50 let, je ena od prednostnih nalog češkega urada za delo, ki služi tudi kot motivacijski dejavnik za delodajalce.

Strateški okvir politike zaposlovanja 2030 določa cilj: „Leta 2030 se bo češki trg dela, podprt s kooperativnimi in učinkovitimi službami za zaposlovanje, sposoben odzvati na svetovne trende in bo češkemu prebivalstvu zagotavljal dostojno delo in delovno silo, primerno za zahteve češkega gospodarstva.“

8.2 Izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP

Na Češkem so izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v malih in srednje velikih podjetjih na splošno dobre. Predstavniki malih in srednjih podjetij so zelo zadovoljni s starejšimi delavci glede odgovornosti in menijo, da se znajdejo relativno dobro. Delo starejših je zelo dobrodošlo in cenjeno zaradi znanja in veščin, ki jih lahko prenašajo na mlajšo generacijo delavcev. Lahko so tudi polni energije in pogosto delajo kvalitetneje in z

večjo voljo kot nekateri mlajši. Po usposabljanju za uporabo informacijske tehnologije potrebujejo več časa, da se naučijo in avtomatizirajo proces, vendar se potem dobro znajdejo. Raje pa imajo komunikacijo iz oči v oči, ko se lahko poleg drugih pogovorijo o svojih težavah, in individualni pristop, morda z osebnim asistentom.

Prednosti so osebno zadovoljstvo zaposlenih in pripadnost podjetju. Slabosti so, da delodajalci zahtevajo naporno delo, čas in energijo, nekateri starejši zaposleni pa se bojijo, da bi z njimi govorili v nerazumljivem jeziku. Vse te ovire so odvisne od tega, kako se delodajalec loti te teme. Identifikacija z njo in prilagoditev njihovega razmišljanja morata priti od najvišjega vodstva in se postopoma prenašati na nižje položaje.

8.3 Potrebe po izboljšanju starostnega managementa

Po mnenju strokovnjakov in predstavnikov MSP, ki se ukvarjajo z upravljanjem starosti v malih in srednje velikih podjetjih na Češkem, obstajajo določene potrebe, ki bi jih bilo mogoče izboljšati. Delodajalci nimajo nobenih posebnih priročnikov in se zato svojih starejših uslužbencev lotevajo s tako imenovano empirijo, izkušnjami, pridobljenimi z opazovanjem in eksperimentiranjem, ter se zadeve lotevajo večinoma ad hoc. Po njihovih izkušnjah je treba izpostaviti izboljšanje komunikacije, osebni pristop, izmenjavo izkušenj, več časa in povratne informacije. Izkušene starejše zaposlene, ki ostanejo na svojih delovnih mestih, je treba bolj ceniti, uporaba češkega jezika na splošno namesto tujih besed in poimenovanj bi bila zelo cenjena. Predstavniki malih in srednjih podjetij so tudi predlagali uvedbo sistema obveznih delovnih izkušenj/vajeništva za dijake v šolah, da bi spoznali, da so spretnosti in izkušnje pomembnejše za zaposlitev kot le branje kakšnega vodstvenega priročnika.

Po njihovih izkušnjah je treba izpostaviti izboljšanje komunikacije, osebni pristop, izmenjavo izkušenj, več časa in povratne informacije. Izkušene starejše zaposlene, ki ostanejo na svojih delovnih mestih, je treba bolj ceniti, uporaba češkega jezika na splošno namesto tujih besed in poimenovanj bi bila zelo cenjena. Predstavniki malih in srednjih podjetij so tudi predlagali uvedbo sistema obveznih delovnih izkušenj/vajeništva za dijake v šolah, da bi spoznali, da so spretnosti in izkušnje pomembnejše za zaposlitev kot le branje kakšnega vodstvenega priročnika.

Po drugi strani pa bi lahko starejše zaposlene same spodbudili k večji samozavesti in ohranjanju samospoštovanja, da bi se aktivno prijavljali na delovna mesta.

9. Splošne ugotovitve

Naš projekt prihaja ob pravem času. **Zavest je vedno večja** o potrebi po sistematičnem upravljanju starosti v MSP. Do zdaj večinoma delajo eksperimentalne korake na podlagi občutka. Dobro definiran koncept, kot ga nameravamo razviti med tem projektom, bo sprejet z odprtimi rokami. Zadovoljeval bo vse večje in vse bolj pereče potrebe MSP.

Kot je razvidno iz analize teoretičnih raziskav v vseh partnerskih državah, je upravljanje starosti in prilagajanje starejših na delo zelo pomembna tema in **vse zainteresirane strani se vse bolj zavedajo, da je dobra politika v tem obsegu lahko zelo koristna**. Število starejših vsako leto narašča, naša družba se stara, zato je skrajni čas, da se starostni management uveljavi v vsaki organizaciji, ne le v nekaterih. Številni menedžerji in ljudje, odgovorni za zaposlovanje in prilagajanje novih sodelavcev na delovno mesto, še vedno premalo poznajo upravljanje s starostjo.

Podjetja na Poljskem vedno bolj zaposlujejo 50+ delavce, ker imajo od tega koristi. **Starejše zaposlene dojemamo kot ljudi s stabilno življenjsko situacijo, zrele, izkušene in jih stranke bolj cenijo**. Številna MSP podjetja skrbijo za zagotavljanje ustreznih pogojev na področju varnosti in zdravja pri delu ter **zagotavljanje ergonomije dela** na posameznih delovnih mestih. Običajno ni omejitev pri dostopu do usposabljanja in drugih oblik izobraževanja, ki jih organizira delodajalec. Vse bolj priljubljeno je organiziranje dela na način, ki spodbuja učenje, npr. **ustvarjanje timov, sestavljenih iz zaposlenih različnih starosti**. Vse pogostejše je tudi motiviranje zaposlenih za učenje ne glede na starost. Vse pogosteje se jim ponujajo spodbude, kot so **sprememba obsega nalog**, tako da delovno mesto postane privlačnejše za delavca, **fleksibilnejši delovni čas ali možnost dela na daljavo**.

Kar zadeva razvoj poklicne kariere, pa starejši pogosto niso zainteresirani za nadaljnje izobraževanje, pri delu pa **cenijo stabilizacijo in rutino**. Ta težnja je značilna za delavce z nizkimi kvalifikacijami, še močnejša pa je v kolektivih, kjer prevladujejo ženske.

Pri prehodih med delovnimi postajami mnoga mala in srednja **podjetja nudijo podporo timom pri spremembah, ki zahtevajo kadrovske spremembe** (premestitev, odpuščanje, sprememba obsega nalog). Včasih pa je to zelo drag ali celo nemogoč proces zaradi majhnega števila zaposlenih in s tem povezanih organizacijskih težav.

Ob upoštevanju celovitega pristopa se običajno v poljskih podjetjih delodajalci odločijo za uvedbo upravljanja starosti, če se organizacija zaveda, da obstaja problem, povezan s starostjo zaposlenih, ki ima ali bo imel velik vpliv na delovno učinkovitost. Nekaj MSP na Poljskem uporablja dobro premišljeno celovito strategijo upravljanja starosti za svoje zaposlene, vendar se vztrajno spreminja na bolje.

Situacija v Španiji je zelo podobna Poljski: problem je **visoka stopnja brezposelnosti pri ljudeh, starejših od 55 let**, saj akumulirana brezposelnost med starejšimi od 45 let doseže 30 %. To so zaskrbljujoče številke in poiskati moramo rešitev, da bodo ti delavci lahko ostali v podjetjih popolnoma koristni in produktivni.

Glede na to situacijo nam opravljeni intervjuji pokažejo **pomen upravljanja s človeškimi viri** za starejše in tehnike, ki tem ljudem omogočajo, da se počutijo koristne in sposobne, ko gre za ponovno prilagoditev njihove uspešnosti.

Temeljni tematski poudarki srečanj bi bili:

- Orodja in dinamika, ki spodbujajo komunikacijo.

- Orodja, ki so sposobna zaznati delavčeve težave.

Vsi udeleženci so strokovnjaki za upravljanje človeških virov v svojih podjetjih in vsi so nam pokazali, da bi jih zelo zanimalo, kako in kakšne mehanizme uporabljajo velika podjetja in korporacije za upravljanje človeških virov in kako prenesti to dinamiko in dobre prakse na MSP.

V Sloveniji demografske spremembe in staranje prebivalstva vse bolj vplivajo na trg dela, saj se **aktivno prebivalstvo** (20 do 64 let) **zelo hitro zmanjšuje**. Vse večja je skupina delovno sposobnih v starosti od 50 do 64 let, tretjina vseh delovno aktivnih.

Tako se je na demografske izzive treba odzvati z različnimi ukrepi, tako na ravni družbe, delodajalcev in predvsem posameznika. Treba je **preseči stereotype** do starejših delavcev v javnosti, **okrepiti učinkovito upravljanje** starejših zaposlenih, posameznik pa mora prepoznati potrebo po vseživljenjskem učenju in nenehnem razvoju kompetenc za spreminjajoči se trg dela. Demografske spremembe, ki zahtevajo daljšo zaposlitev, povečujejo tudi potrebo po vključevanju v vseživljenjsko učenje.

Spremembe so stalnica v življenjih podjetij in zaposlenih ter nujne za njihov razvoj, rast in uspeh. Pomembne odločitve in usmeritve podjetja se pogosto uveljavljajo **brez sodelovanja tistih, ki imajo izkušnje v podjetjih, dolgoročni vpogled v spremembe in zgodovinski spomin**. Zaposleni, predvsem starejši, pa bodo morali s temi spremembami živeti in jih uvajati v svoje delo. Če je uspeh podjetja odvisen od tega, se morajo menedžerji in direktorji zavedati, da morajo biti v proces sprememb vključeni izkušeni vodilni zaposleni.

Nemčija je nad povprečjem EU, ko gre za hitrost naraščanja populacije starejših. Nagnjenost starejših k delu se je v zadnjih nekaj letih nesorazmerno povečala v primerjavi s splošno nagnjenostjo k delu. Zato mnoga podjetja že izkoriščajo zmogljivosti in večšine starejših zaposlenih, ki lahko še razvijejo svoj zmogljivostni potencial, razen pri zelo fizično zahtevnih dejavnostih. Zaposlenim, ki se upokojijo prostovoljno, je priljubljeno ponuditi, da svoje strokovno znanje med upokojitvijo začasno dajo na razpolago podjetju, saj so **cenjeni kot nosilci znanja**, hkrati pa jim **zaupajo potencial za inovacije**. Da bi lahko večšine zaposlenih uporabljali dlje časa, vse več podjetij uvaja sisteme fleksibilnega delovnega časa z dolgoročnimi računi.

Vendar se vsi strokovnjaki strinjajo z oceno, da je upravljanje starosti v MSP v Nemčiji še vedno v zelo zgodnji fazi, vendar se **nenehno izboljšuje**. Starejši delavci, ki so bili pred desetimi leti večinoma breme, se zdaj vedno bolj obravnavajo kot sredstvo, ki ga morajo podjetja obdržati in razvijati.

Nekatera MSP delajo napako, ko starejše delavce izključujejo iz novih projektov ali usposabljanja o novih orodjih, programski opremi ali procesih. Strokovnjaki menijo, da je to **izjemno kontraproduktivno**. Starejši delavci lahko in še vedno zagotavljajo dragocene vpoglede in izkušnje.

Na splošno **veliko MSP nima znanja v sektorju upravljanja starosti**. Številni delodajalci in kadroviki si želijo namenske izmenjave informacij med seboj, da bi olajšali izmenjavo izkušenj pri upravljanju starosti. Podjetja **se še vedno premalo zavedajo svojega kadrovskega potenciala**, ki ga imajo med starejšimi. In končno, **primanjkuje jim sredstev** (tako finančnih kot osebnih), ki jih običajno imajo velika podjetja. Zato bo zbirka orodij s preverjenimi metodami za podaljšanje zaposljivosti starejših delavcev zelo cenjena.

Tako kot v vseh partnerskih državah tudi na Češkem ni nič drugače. **Močno se je povečala delovna udeležba starejšega prebivalstva**, zlasti med ženskami in starejšimi. Skoraj 9 % zaposlenih je trenutno starih 60 let in več.

Delavci z višjo izobrazbo in kvalifikacijami so manj izpostavljeni izgubi zaposlitve kot tisti z nizkimi kvalifikacijami in imajo daljšo delovno dobo, ne le zaradi boljše izobrazbe, temveč tudi zaradi svojega zdravja. Ko pa to storijo, imajo težave z obdržanjem na trgu dela, saj **se soočajo s predsodki delodajalcev zaradi svoje starosti**.

Na Češkem so izkušnje strokovnjakov pri izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v malih in srednje velikih podjetjih **na splošno dobre**. Delo starejših je **zelo dobrodošlo in cenjeno** zaradi znanja in veščin, ki jih lahko prenašajo na mlajšo generacijo delavcev. Lahko so tudi polni energije in pogosto delajo kvalitetneje in z večjo voljo kot nekateri mlajši. Po zadostni usposobljenosti za uporabo informacijske tehnologije se z njo **dobro spopadajo**.

Kot rečeno, **delodajalci nimajo posebnih priročnikov** in se zato do starejših uslužbencev približujejo s tako imenovanimi empiričnimi metodami. Izkušene starejše zaposlene, ki ostanejo na svojih delovnih mestih, **je treba bolj ceniti, uporaba češkega jezika** na splošno namesto tujih besed in poimenovanj bi bila zelo cenjena.

Ko gre za potrebo po **izboljšanju rešitev za upravljanje staranja v MSP**, naše raziskave kažejo, da lahko pomaga **več projektov**, namenjenih tako starejšim ljudem kot potencialnim delodajalcem. Koristne bi bile tako **finančne spodbude** za potencialne delodajalce, ki želijo zaposlovati starejše, kot **sistemske rešitve** na ravni celotne države ali regije. Rešitve na ravni državne politike bi morale zagotavljati jasno informacijo, da se starejšim na trgu dela splača ostati in da to prinaša koristi. Evropske države bi morale **motivirati starejše ljudi**, da čim dlje ostanejo na trgu dela. Koristni bi bili **novi kanali** za doseganje starejših, ki pogosto ne vedo, kako se lotiti socialnih in poklicnih dejavnosti. MSP želijo **več informacij** o upravljanju starosti. Dejavnosti za **ozaveščanje** lastnikov in upravljalcev MSP bi bile zelo koristne. Naše raziskave kažejo, da bo **zbirka orodij** s preverjenimi metodami za podaljšanje zaposljivosti starejših delavcev zelo cenjena. Med rešitvami je bilo navedeno, da je **individualni coaching** omenjen kot učinkovito orodje. Pri tem igra zelo pomembno vlogo **izmenjava znanja in izkušenj** med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Temu lahko služijo ustrezno usklajeni **mentorski programi**. Potrebujemo tudi **orodja za zaznavanje potreb in težav**, s katerimi se srečujejo zaposleni. Ko razmišljamo o ukrepih, ki jih lahko sprejmejo delodajalci v samih malih in srednje velikih podjetjih, bi bile zelo koristne **bolj prožne oblike zaposlovanja** starejših delavcev v smislu, da

bi zmanjšali zdravstvene zahteve starejših delavcev, da bi delodajalcem zagotovili sredstva za prilagajanje delovnih mest. Na organizacijski ravni je najpomembnejši dejavnik za potrebno ponovno prilagoditev delavca **dobra komunikacija** in **odnos** med podjetjem in delavcem. Potrebne so nekatere **usmeritve** za delodajalce, kako naj ravnajo na področju upravljanja s starostjo, da njihove aktivnosti ne bodo ad hoc, temveč stalne, dolgoročne in premišljene.

Če povzamemo, naša raziskava kaže, da se je na področju upravljanja starosti v MSP organizacijah v zadnjih letih veliko spremenilo, vendar je potreba toliko, da je nabor možnih ukrepov zelo širok.