



**Souhrnná zpráva o současném stavu  
age-managementu  
jako součást**

**Projektu "AGEADAPT | Adaptační  
nástroje pro stárnoucí pracovní sílu v  
malých a středních podnicích"**

**Na základě sekundárního výzkumu v partnerských zemích a individuálních  
hloubkových rozhovorů.**



## Obsah

<b>1. O projektu</b>	3
<b>2. Kontext výzkumu</b>	4
<b>3. Metodika výzkumu</b>	5
<b>4. Výsledky výzkumu v Polsku</b>	7
4.1. Výchozí situace	7
4.2. Zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích	11
4.3. Potřeba zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích	12
<b>5. Výsledky výzkumu v Německu</b>	14
5.1 Výchozí situace	14
5.2 Zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích	17
5.3 Potřeba zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích	19
<b>6. Výsledky výzkumu ve Slovinsku</b>	20
6.1 Výchozí situace	20
6.2 Zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích	23
6.3 Potřeba zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích	26
<b>7. Výsledky výzkumu ve Španělsku</b>	28
7.1 Výchozí situace	28
7.2 Zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích	29
7.3 Potřeba zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích	30
<b>8. Výsledky výzkumu v České republice</b>	31
8.1 Výchozí situace	31
8.2 Zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích	34
8.3 Potřeba zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích	35
<b>9. Obecné závěry</b>	36

## 1. O projektu

Hlavním cílem projektu 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 zkušené pracovníky a jejich potřebu zlepšit své znalosti v oblasti samostatného využívání digitálních nástrojů v pracovním životě.

Cílem projektu je vytvořit systém 6 vzdělávacích materiálů pro firmy a zkušené pracovníky ve věku 55+: zprávu o současném stavu v partnerských zemích, osvědčené postupy v oblasti age managementu ve firmách, adaptační pokyny pro firmy, inspirativní výukové materiály (OER) pro starší zaměstnance ve formě microlearnigových jednotek – krátkých výukových videí a textových materiálů a samozřejmě také digitální vzdělávací platformu shromažďující všechny výstupy na jednom místě. Celý systém vzdělávacích materiálů bude v rámci pilotního testování otestován nejméně 120 uživateli z cílových skupin. Očekáváme, že se tímto způsobem obě „strany jedné mince“ budou podílet na vytváření lepšího pracovního prostředí pro všechny, na zahájení dialogu a posílení vzájemného porozumění, na vytvoření možností pro zvýšení osobní hodnoty i hodnoty pro společnost. Projektové konsorcium tvoří 6 partnerů z 5 evropských zemí, a to z České republiky, Německa (jako žadatelské země), Polska, Slovinska a Španělska. Jedná se o organizace, které jsou odborníky ve svých oborech, od asociací malých a středních podniků, přes organizace zabývající se vzděláváním dospělých, až po odborníky na poradenství. Kromě toho je do projektu zapojeno i několik přidružených partnerů.

Prostřednictvím společné spolupráce připravíme inovativní vzdělávací materiály založené na různých zkušenostech a postupech v oblasti age managementu. V neposlední řadě budou během projektu uspořádána také 3 nadnárodní setkání projektových partnerů a 5 multiplikačních akcí pro veřejnost.

## 2. Kontext výzkumu

Evropská populace nadále výrazně stárne, jak uvádí „Zpráva o stárnutí za rok 2018“, kterou připravilo Generální ředitelství pro hospodářské a finanční záležitosti Evropské komise. Ačkoli se předpokládá, že celkový počet obyvatel v Evropské unii v roce 2070 vzroste na 520 milionů (to je o 6,5 milionu více než v roce 2019), počet pracujících obyvatel ve věku 55 až 64 let se podle předpovědí 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. Každá z organizací bude muset těmto výzvám čelit, jelikož mladších pracovníků je stále méně. Hlavním cílem projektu je proto vytvořit nástroje užitečné pro age management a předejití ageismu v podobě didaktických materiálů, příručky a digitální vzdělávací platformy pro dvě hlavní cílové skupiny: majitele a manažery malých a středních podniků a zaměstnance starší 55 let.

S vědomím důležitosti a aktuálnosti problematiky age managementu na trhu práce, a tím i zamezení věkové diskriminace, zahájilo konsorcium 5 organizací v prosinci 2021 realizaci projektu s názvem „ADAPTAČNÍ NÁSTROJE PRO STÁRNOUCÍ PRACOVNÍ SÍLU V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNÍCÍCH (AGEADAPT)“. Tento projekt je realizován v rámci mezinárodního partnerství programu Erasmus+.

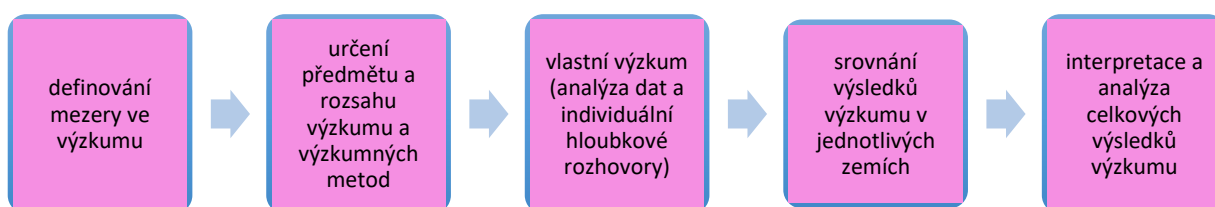
Vycházíme-li z předpokladu, že základem pro vývoj jakýchkoli řešení v oblasti řízení (včetně řešení týkajících se age managementu) jsou výsledky hloubkového výzkumu v dané oblasti, projekt předpokládá provedení rozsáhlého výzkumného procesu. Tento proces zahrnuje analýzu sekundárních dat a provedení řady individuálních hloubkových rozhovorů týkajících se situace starších osob na trhu práce a dostupných řešení v této oblasti, fungujících v jednotlivých partnerských zemích Česká republika, Polsko, Německo, Slovinsko, Španělsko).

### 3. Metodika výzkumu

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)<sup>1</sup>.

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



*Graf 1. Model výzkumu použitý ve výzkumném procesu.*

Výzkum je rozdělený do dvou hlavních částí:

- I. Analýza dat provedená každým partnerem v dané zemi. Analýza vycházející z existujících údajů:
  - dostupné výzkumné zprávy,
  - vědecká literatura,
  - popis praxe v jednotlivých zemích,
  - zkušenosti z realizovaných projektů,
  - statistické a jiné dokumenty týkající se age managementu v malých a středních podnicích v partnerských zemích.
- II. Provedení série 3 individuálních hloubkových rozhovorů s odborníky či konzultanty zabývajícími se age managementem, zástupci malých a středních podniků, vedoucími pracovníky a/nebo manažery z oblasti lidských zdrojů v každé partnerské zemi. Rozhovory byly polostrukturované a byly vedeny na základě předem připraveného scénáře. Tento scénář se skládal z řady otevřených a hloubkových otázek, díky nimž bylo

<sup>1</sup> Denzin N.K. (2017), *Sociological Methods: A Sourcebook*, Routledge Abingdon–New York.

<sup>2</sup> Glinka B. (2019), *Badania jakościowe – analiza danych, prezentacja naukowa*. Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Kraków



možné shromáždit kvalitativní údaje o názorech a zkušenostech respondentů. Výběr respondentů byl záměrný a spočíval v tom, že k rozhovorům byly přizvány osoby s rozsáhlými zkušenostmi v oblasti age managementu v malých a středních podnicích. Průměrná délka rozhovoru byla přibližně 30-40 minut.

Na základě analýzy a interpretace závěrů z výzkumného procesu byla vytvořena tato „Souhrnná zpráva o současném stavu age managementu“. Tento dokument bude základem pro vytvoření souboru osvědčených postupů v oblasti age managementu, příručky se souborem praktických nástrojů určených majitelům a manažerům malých a středních podniků a vzdělávací digitální platformy v této oblasti.

## 4. Výsledky výzkumu v Polsku

### 4.1. Výchozí situace

V posledních letech dochází v Polsku ke stárnutí společnosti. Podíl starších osob v polské populaci systematicky roste. Na konci roku 2019 počet osob ve věku 60 a více let přesáhl 9,7 milionu a oproti předchozímu roku se zvýšil o 2,1 %. Podíl starších osob na polské populaci dosáhl 25,3 %<sup>3</sup>.

Probíhající změny v demografické struktuře obyvatelstva spojené s rostoucím podílem starších osob představují pro ekonomiku a společnost výzvu. Proces stárnutí společnosti ovlivňuje především fungování systémů zdravotní péče, sociální péče a zabezpečení a může také způsobit problémy na trhu práce vyplývající z klesající nabídky lidských zdrojů.

V roce 2019 se ve srovnání s předchozím rokem profesní aktivita seniorů mírně změnila. Mezi seniory byla naprostá většina ekonomicky neaktivních.

Hlavním důvodem profesní neaktivity seniorů je pobírání starobního důchodu. V roce 2019 byl u osob starších 60 let 90,3 % žen a 85,8 % mužů důvodem absence a nezájmem hledat si práci.

V roce 2019 se počet ekonomicky aktivních seniorů oproti předchozímu roku zvýšil o 1,5 % a činil 1,301,000, což představovalo 7,6 % z celkového počtu ekonomicky aktivních Poláků ve věku 15 a více let. I přes nárůst počtu ekonomicky aktivních starších osob se míra ekonomické aktivity této skupiny osob mírně snížila a činila 13,9 % (14,0 % v roce 2018).

Více než dvě třetiny, stejně jako v předchozích letech, tvořili mezi profesně aktivními seniory muži. Jejich počet v roce 2019 činil 880 tisíc, tj. 67,6 %, což bylo mimo jiné způsobeno pozdějším věkem odchodu mužů do důchodu. Profesně aktivních žen bylo v analyzované skupině 421 tisíc, tj. 32,4 % ekonomicky aktivních seniorů<sup>4</sup>.

Jedním z nejdůležitějších řešení, jak udržet aktivní seniory na trhu práce, je propagace myšlenky age managementu mezi zaměstnavateli.

Age management je soubor činností v podnicích a institucích, které umožňují racionální využívání lidských zdrojů, včetně aktivních seniorů. Začlenění age managementu do praxe v rámci řízení lidských zdrojů v podniku vyžaduje realizaci konkrétních opatření zvyšujících pracovní výkonnost těchto zaměstnanců, a tím přinášející podnikům výhody z jejich zaměstnávání. Rozsah těchto činností je velmi široký – mohou se týkat různých fází zaměstnání zaměstnance (od fáze naboru až po odchod ze zaměstnání); mohou se týkat samotného

<sup>3</sup> Sekuła, K. (2021), SYTUACJA OSÓB STARSZYCH W POLSCE – NIEPOKOJĄCY TREND, w: Dziennik Warto wiedzieć, access: <https://wartowiedziec.pl/polityka-spoleczna/59834-sytuacja-osob-starszych-w-polsce-niepokojacy-trend>

<sup>4</sup> Kamińska Gawryluk, E., (red.), (2021) The situation of older people in Poland in 2019, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Główny Urząd Statystyczny.



zaměstnance (psychických a fyzických schopností pro výkon dané práce), ale také jeho prostředí (organizace práce zajišťovaná zaměstnavatelem).

Podle Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek existuje osm klíčových oblastí age managementu:

### 1. Nábor a výběr

Podle výzkumu provedeného Polským ekonomickým institutem v roce 2021, který identifikoval problém věkové diskriminace na polském trhu práce (a týkající se zároveň preferencí zaměstnavatelů na úrovni prvotního výběru kandidátů a jazyka zveřejňovaných inzerátů), se problém ageismu vyskytuje jak v případě nabídek obsahujících minimální požadavky na kandidáty, tak v případě výběrových řízení na pozice, u nichž je vyžadována praxe v oboru. Do další fáze náboru byli mnohem častěji pozváni mladší uchazeči. Uchazeči ve věku 28 let byli do dalších fází náboru na pozice, které nevyžadovaly odbornou praxi, zváni dvakrát častěji než uchazeči ve věku 52 let, a to bez ohledu na pohlaví. Naopak v případě pozic vyžadujících zkušenosti v oboru se rozdíl v podílech kladných odpovědí na žádosti o zaměstnání u žen zvýšil a u mužů snížil, ale přesto byl mladší muž pozván k přijímacímu pohovoru téměř dvakrát častěji než muž starší. Ageismus je tak zřejmě spojen s diskriminací na základě pohlaví a z toho vyplývá, že tyto společenské jevy činí postavení starších žen na polském trhu práce velmi obtížným.<sup>5</sup> Stále existuje jen malé povědomí o tom, jak by měl být formulován obsah pracovních inzerátů, aby nenaznačoval diskriminaci uchazečů na základě věku. Týká se to i úpravy formulářů žádosti o zaměstnání tak, aby část, kterou mají k dispozici osoby provádějící výběr, neobsahovala informace naznačující věk uchazečů, např. data narození, ukončení studia nebo prvního zaměstnání.

### 2. Celoživotní vzdělávání

V Polsku většina společností tvrdí, že starší pracovníci mají stejný přístup k odbornému vzdělávání jako zaměstnanci jiných věkových skupin. Obvykle neexistují žádná omezení v přístupu ke školení a jiným formám vzdělávání organizovaným zaměstnavatelem<sup>6</sup>. Podle zkušeností z projektů: „PUAP50+“, „RESTART“ a „Zrozumieć Seniora“ je stále populárnější organizovat práci způsobem, který podporuje vzdělávání, např. vytvářením týmů složených ze zaměstnanců různého věku (v takovém případě je možný obousměrný mentoring – mladší zaměstnanci se mohou se staršími podělit o své znalosti v oblasti moderních technologií, například IT, zatímco starší mohou s mladšími sdílet své odborné zkušenosti). Jedna ze společností, která čelila potřebě získat a zaškolit nové zaměstnance, se rozhodla pro

---

<sup>5</sup> 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

<sup>6</sup> Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa



mentoringový program, kdy příprava nového zaměstnance na samostatnou pozici trvá 1,5 roku a po tuto dobu pracuje pod dohledem zkušeného zaměstnance, obvykle po 50. roce věku<sup>7</sup>. Běžně se také využívá možnosti spolufinancování školení starších pracovníků z prostředků Evropské Unie. Stále běžnější je motivovat zaměstnance ke vzdělávání bez ohledu na věk – zejména ujistovat starší pracovníky, že na vzdělávání nejsou příliš staří, a zároveň jim vysvětlovat, že vzdělávání potřebují, protože jejich kompetence je třeba obnovovat.

### **3. Profesionální rozvoj**

Podle výzkumu provedeného v Polsku starší lidé často nemají zájem o další vzdělávání a v práci si cení stability, a dokonce i rutiny. V některých případech jsou součástí týmu, který dobře funguje a je pro ně silně demotivačním prostředkem se dále vzdělávat nebo se např. ujmout manažerské role. Tato tendence je charakteristická pro pracovníky s nízkou kvalifikací, a ještě silnější v týmech, kde převažují ženy<sup>8</sup>.

### **4. Flexibilní formy práce**

Zaměstnavatelé v Polsku stále častěji nabízejí různé pobídky jako je změna rozsahu povinností tak, aby se pracovní pozice stala pro pracovníka atraktivnější, měl pružnější pracovní dobu nebo možnost práce na dálku<sup>9</sup>. V jedné ze zkoumaných společností mají starší pracovníci možnost pracovat na částečný úvazek a tento rozměr se s blížícím se důchodem snižuje až do úplného ukončení výkonu práce těsně před odchodem do důchodu. V jiném podniku většina zaměstnanců starších 50 let plní roli interních odborníků podniku, kteří jsou zaměstnáni na základě smlouvy na dobu určitou, jež striktně vymezuje jejich úkoly a pracovní podmínky. V závislosti na konkrétním případě je smlouva více méně zaměřená cíleně, a proto je pracovní doba flexibilní. Rozsah povinností zahrnuje také roli mentora, který mladého inženýra postupně seznamuje se specifiky společnosti a prováděných úkolů<sup>10</sup>. Je také běžné informovat zaměstnance o dostupných řešeních, která umožňují flexibilnější pracovní dobu.

### **5. Prevence a ochrana zdraví**

Malé a střední podniky působící v Polsku se velmi často rozhodují zavést další zdravotní prevenci. Starší pracovníci jsou motivováni, aby využívali preventivní programy v oblasti kardiologie nebo zdravého životního stylu. Součástí těchto programů je stanovení testů, které by zaměstnanci měli podstoupit. Část požadovaných zdravotních testů je dána věkem

---

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

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

<sup>9</sup> Raport „Nowe spojrzenie na pracowników 50+” (Manpower)

<sup>10</sup> Litwiński, J., (2010), Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, Warszawa

pracovníka a má zabránit rozvoji závažnějších onemocnění<sup>11</sup>. V některých firmách si mohou všichni zaměstnanci za výhodnou cenu zakoupit balíček soukromé zdravotní péče nebo kartu do sportovních a rekreačních center. Na základě projektu „PUAP50+“ mnoho malých a středních podniků dbá na zajištění vhodných podmínek v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na jednotlivých pozicích. Podniky rovněž dbají na zajištění ergonomie práce.

## **6. Přenosy mezi pracovními stanicemi**

Podle dostupné literatury bylo nejčastěji pozorovanou „úpravou“ převedení zaměstnance na jinou pozici uvnitř podniku v době, kdy bylo jeho pracovní místo zrušeno nebo také nemohl vykonávat svou předchozí práci, např. z důvodu zdravotního omezení. Ne vždy byli zaměstnanci s takovou změnou spokojeni, i když byla provedena na základě lékařského potvrzení. Přes tyto příklady lze jen těžko hovořit o plánovaném a uvědoměném řízení pohybu pracovníků a přizpůsobování pracovních míst měnícím se potřebám souvisejícím s věkem<sup>12</sup>. Podle projektu „PUAP50+“ nabízí mnoho malých a středních podniků podporu týmům při restrukturalizaci, jako např. převedení, propouštění, změny v rozsahu povinností. Běžné je také vytváření týmů zaměstnanců různého věku (díky tomu mohou práci vykonávat mladší lidé). Velmi často je však v podmínkách fungování malých a středních podniků převedení starších pracovníků na jinou pozici a rekvalifikace zaměstnanců, vzhledem k malému počtu zaměstnanců a souvisejícím organizačním problémům, velmi nákladným nebo dokonce nemožným procesem.

## **7. Ukončení pracovního poměru a odchod do důchodu**

Na základě provedeného výzkumu v rámci projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw“ lze konstatovat, že ukončení pracovního poměru je jednou z nejčastěji využívaných činností ve vztahu ke starším pracovníkům. Ve výrobních podnicích, kde většina pracovních míst vyžaduje fyzickou námahu, lze pozorovat dva jevy: nadměrnou zaměstnanost a relativně snadné získávání zaměstnanců z vnějšího trhu. Zaměstnavatelé mají stále zakořeněný vzorec, že starší pracovník je vždy nahrazen mladším pracovníkem a jedná se tak o přirozený řád věcí. Takové přesvědčení může způsobovat vážnou překážku při zavádění řešení age managementu.

## **8. Komplexní přístup**

V polských podnicích se zaměstnavatelé obvykle rozhodují pro zavedení age managementu, pokud si jsou vědomi, že v organizaci existuje problém související s věkem zaměstnanců, který má nebo bude mít velký dopad na efektivitu práce, např. když podniku hrozí velké množství

---

<sup>11</sup> Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

<sup>12</sup> Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

odchodů zaměstnanců do důchodu a nábor nových kompetentních pracovníků je obtížný. Bylo také zjištěno, že v podnicích, které takové problémy v současné době nevnímají, se jen zřídka objevuje zájem o řízení lidských zdrojů, který by zohledňoval problematiku věku zaměstnanců<sup>13</sup>. Jen málo malých a středních podniků v Polsku uplatňuje promyšlenou komplexní strategii řízení zaměstnávání svých zaměstnanců dle věku. Jak je patrné z výsledků výzkumu a aktivit realizovaných například v rámci projektů „PUAP50+“ nebo „RESTART“, tato situace se však začíná měnit.

## 4.2. Zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích

V rámci výzkumu byly provedeny 3 individuální hloubkové rozhovory s následujícími odborníky na danou problematiku:

- Manažer společnosti, která realizuje projekty (spolufinancované Evropskou unií) zaměřené na začlenění starších lidí do sociálních iniciativ a v rámci pomoci přizpůsobování se realitě trhu práce.
- Majitel společnosti, která realizuje projekty (spolufinancované krajským úřadem práce) zaměřené na návrat starších osob, které jsou dlouhodobě nezaměstnané nebo jsou v důchodu, a chtěly by nastoupit do zaměstnání.
- Majitel společnosti z oblasti malých a středních podniků, která zaměstnává mnoho osob starších 55 let a provádí činnosti zaměřené na jejich přizpůsobení pracovnímu prostředí.

Pokud jde o zkušenosti odborníků v oblasti age managementu, respondenti poukázali na velmi důležitý prvek těchto aktivit týkajících se identifikace a analýzy kompetencí starších lidí v prvních fázích projektu. Osoby, které se chtěly projektu účastnit, byly po splnění všech formálních požadavků podrobeny testům kompetencí. Dělo se tak proto, aby schopnosti (potenciál) starších osob co nejlépe odpovídaly potřebám organizace, v níž pracují nebo hodlají najít zaměstnání.

Jde mimo jiné o diagnostiku dovedností a přípravu staršího pracovníka na práci s počítačem, na používání digitálních technologií a o zjištění, v jakých úkolech je daná osoba dobrá (netýká se to vzdělání zaměstnance, ale spíše praktických dovedností, které daná osoba získala během své profesní kariéry). Praktické pracovní zkušenosti těchto osob jsou tedy velmi důležitým faktorem. K tomu slouží různé typy testů, pohovorů a dokladů o způsobilosti. Takový průzkum provádějí odborníci – personalisté nebo kariérní poradci specializující se na práci se seniory.

---

<sup>13</sup> Dawid – Sawicka, M. (2013), Zarządzanie wiekiem: dobre praktyki polskich organizacji in: <https://www.prawo.pl/kadry/zarzadzanie-wiekiem-dobre-praktyki-polskich-organizacji,275659.html>

Díky tomu je možné zjistit silné a slabé stránky těchto lidí z hlediska odborné práce a také se dozvědět o očekáváních a potřebách těchto starších lidí, které by měly splnit organizace, v nichž pracují nebo budou pracovat. Na základě této analýzy kompetencí je vypracován individuální plán adaptace těchto osob na práci a zároveň cesta, jak toho docílit.

V případě jedné z dotazovaných poradenských organizací předchází zaměstnání starší osoby tříměsíční odborná stáž u budoucího zaměstnavatele (financovaná z prostředků projektu). Zaměstnavatel tedy za práci těchto osob po dobu 3 měsíců neplatí (odvádí pouze sociální a zdravotní pojištění). Po uplynutí doby stáže je zaměstnavatel povinen zaměstnat tuto osobu na minimálně další 3 měsíce minimálně na poloviční úvazek a platit jí alespoň minimální mzdu každoročně stanovenou vládou. Odborníci poradenské organizace pak každou stáž u zaměstnavatele monitorují (s těmito zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými jsou vedeny strukturované rozhovory).

V případě jiné poradenské společnosti spočívá proces adaptace především v přizpůsobení pracovního místa specifickým potřebám starší osoby. Děje se tak v situacích, kdy má zaměstnanec zdravotní postižení nebo speciální potřeby (např. invalidní vozík, opěrku nohou, speciálně nastavenou obrazovku monitoru počítače). Děje se tak v úzké spolupráci se zaměstnavatelem. Velmi důležitou roli hrají také předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Úprava takového pracovního místa je financována buď z prostředků projektu, nebo ze zvláštního Státního fondu pro rehabilitaci osob se zdravotním postižením – PFRON.

Pokud jde o řešení, která zavádějí majitelé/vedoucí pracovníci podniků jež starší osoby zaměstnávají, respondenti uváděli pružnou pracovní dobu (zkrácení denní pracovní doby, práci na dálku – pokud je to možné), možnost využití další soukromé lékařské péče a převedení starších osob na pozice přizpůsobené jejich schopnostem. Důležité je také poskytnout starším zaměstnancům možnost účastnit se vzdělávacích a rozvojových aktivit, pro všechny osoby stejně dostupných a realizovaných v organizaci. V dotazované společnosti je navíc velmi oblíbený mentoring prováděný staršími, zkušenějšími zaměstnanci, poskytovaný nezkušeným mladým zaměstnancům, kteří na dané pozici teprve začínají pracovat. Dotazovaný zástupce společnosti také dodal, že pokud jde o nábor zaměstnanců, snaží se nerozlišovat mezi mladšími a staršími. Jediným kritériem nábory je úroveň kompetencí uchazeče.

### 4.3. Potřeba zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích

Co se týká poradenských organizací, které se zabývají age managementem, mohlo by pomoci větší množství projektů zaměřených jak na seniory, tak na potenciální zaměstnavatele. Užitečné by byly také finanční pobídky pro potenciální zaměstnavatele, kteří mají zájem starší osoby zaměstnat. Důležitá jsou také systémová řešení na úrovni celé země nebo regionu. Pomohly by rovněž nové kanály pro oslovení starších osob, které často nevědí, jak se do společenských

a profesních aktivit zapojovat. Zůstávají doma, nepoužívají internet a nevědí, jaké možnosti na trhu jsou. Je to bohužel velmi obtížné.

Z pohledu poradenské organizace, která realizuje projekty zaměřené na age management a adaptaci seniorů na trh práce, je důležité, aby rozpočty těchto projektů byly realističtější. V Polsku (stejně jako ve zbytku Evropy) je vysoká inflace a rozpočty projektů jsou omezené. Bylo by vhodné, kdyby se konalo více soutěží a bylo k dispozici více finančních prostředků z Evropské Unie, které by komplexněji pokryly i rozsáhlejší projekty. Hodily by se také dobré a moderní nástroje pro hodnocení kompetencí uchazečů o zaměstnání, které by zohledňovaly věkový kontext. Poradci, kariérní koučové a zprostředkovatelé práce mají k dispozici řadu takových diagnostických nástrojů, ale možná jsou na trhu i nástroje, které zohledňují kritérium věku. Užitečný by byl také speciálně vytvořený vzdělávací kurz pro zaměstnavatele, kteří seniory chtějí zaměstnávat, či vytvořit systém mentorského procesu, zaměstnavatelům by velmi pomohl a senioři by se tak snadněji zapojili.

Vzhledem k potřebám zaměstnavatelů by bylo vhodné zaměstnávání starších osob se zdravotním postižením více finančně motivovat. Užitečné by byly také nástroje pro komunikaci a vedení schůzek se zaměstnanci, které by ještě více zprůhlednily politiku otevřených dveří a pomohly zaměstnavatelům v každodenním řízení organizace. Například jak mluvit s lidmi různého věku, jak se jim přizpůsobit, jak mluvit o obtížných tématech (nemoc, smrt, neštěstí). Takováto koučovací pomoc a psychologická podpora by byla velmi užitečná.

## 5. Výsledky výzkumu v Německu

### 5.1 Výchozí situace

„Starší zaměstnanci jsou příliš mladí na to, aby byli staří.“ To je název jedné ze zpráv BIBB (Spolkový institut pro odborné vzdělávání v Bonnu) o odborném vzdělávání.<sup>14</sup> Zde se lze dočíst, jak různé průzkumy a statistiky ukazují, že dnešní pracovní síla a budoucí generace zůstanou v systému zaměstnanosti déle a budou potřebovat zajistit, zachovat a pomáhat utvářet svou individuální schopnost pracovat v životě déle. Ani právně, ani vědecky, není „starší“ zaměstnanec přesně definován. K určení toho, kdo patří ke starším, napomáhají současné společenské struktury a jejich převládající interpretační vzorce, socioekonomické podmínky a duch doby. OECD<sup>15</sup> definuje starší pracovníky jako osoby, které jsou v druhé polovině svého pracovního života, ještě nedosáhly důchodového věku, jsou zdraví a schopni pracovat. V současné době je v podnicích většina starších pracovníků starší 50 let. Pokud se vychází ze zaměstnanosti nebo rizika dlouhodobé nezaměstnanosti, jsou 45letí (včetně 40letých) již zařazeni do „starší skupiny“.

Dle údajů Eurostatu<sup>16</sup> je každý pátý zaměstnanec v Německu, tj. 20 %, starší 55 let. Německo se tak dostává nad průměr Evropské Unie, který činí 17,1 procenta. Graf od společnosti Statista<sup>17</sup> (2018) ukazuje, že tento podíl se za posledních 20 let nepřetržitě zvyšoval o 6,9 procentního bodu v Německu a o 7,5 procentního bodu ve všech zemích Evropské Unie.

Institut pro práci a kvalifikaci na Univerzitě Duisburg-Essen uvádí: „Pokud se starší nezaměstnaní dají do poměru ke všem nezaměstnaným, je mezi lety 2005 a 2019 patrný kontinuální nárůst rozpoznatelných hodnot podílu. Zatímco v roce 2005 činil tento podíl ještě 12 %, do roku 2019 se zvýšil na 22 %, a v roce 2020 se téměř zdvojnásobil. V roce 2020 však navzdory výraznému nárůstu počtu starších nezaměstnaných podíl starších osob na všech nezaměstnaných mírně poklesl na 21,5 %, což svědčí o tom, že starší dlouhodobí pracovníci, kteří jsou lépe chráněni před propuštěním, jsou v důsledku pandemie COVID 19 méně zasaženi hospodářskou krizí.“<sup>18</sup>

Článek v Magazínu "WirtschaftsWoche", který vyšel v listopadu 2019, popisuje fakta o situaci starších pracovníků v Německu následovně:

---

<sup>14</sup> Published: 2011 by BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung (Federal Institute for Vocational Education and Training), 53142 Bonn

<sup>15</sup> Organization for Economic Co-operation and Development

<sup>16</sup> The Statistical Office of the European Communities. Eurostat is part of the European Commission and is responsible for the production of Community statistics

<sup>17</sup> Statista is a German online portal for statistics that provides data from market and opinion research institutions as well as from the economy and official statistics.

<sup>18</sup> Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, abbIV77. [www.sozialpolitik-aktuell.de](http://www.sozialpolitik-aktuell.de)



V Německu pracuje stále více lidí i ve vyšším věku. Počet zaměstnanců ve věku 60 let a více, na které se vztahují příspěvky na sociální zabezpečení, se od roku 2007 téměř ztrojnásobil. V tomto roce bylo 903 488 zaměstnanců starších 60 let. Do roku 2018 se jejich počet postupně zvýšil na 2 609 777. V důsledku toho rostl počet starších zaměstnanců rychleji než celkový počet zaměstnanců. Jejich podíl činil v roce 2007 3,34 % a v roce 2018 7,93 %. V některých oblastech je více než jeden z deseti zaměstnanců starší 60 let. V loňském roce byl tento podíl nejvyšší v oblasti veřejné správy, obrany, sociálního zabezpečení – konkrétně 12,3 procenta všech zaměstnanců. V případě vzdělávání a výuky to bylo 10,8 procenta, v oblasti zásobování vodou a likvidace odpadů 10,1 procenta. Do těchto údajů nejsou zahrnuti státní zaměstnanci. Také další průzkumy ukazují, že se starší lidé stále více zapojují do pracovního života. I v evropském srovnání je míra zaměstnanosti starších lidí nadprůměrná. „Tendence starších lidí pracovat se v posledních letech ve srovnání s celkovým trendem neúměrně zvýšila,“ uvádí německá publikace na toto téma.

Přesto je podíl starších lidí v pracovním životě stále podprůměrný. Podle BA 21 % populace ve věku od 15 do 65 let nevykonává žádnou placenou práci nebo ji nehledá – to platí pro 26 % populace ve věku 55 až 65 let. [...] Mluvčí pro politiku trhu práce za frakci Levice Sabine Zimmermannová uvedla: „Se stárnutím zaměstnanců si demografické změny nacházejí cestu i v podnicích (včetně administrativy). Stále důležitější roli proto musí hrát práce přizpůsobená věku. Pracovní podmínky musí být koncipovány tak, aby zaměstnanci byli schopni vykonávat svoji práci i v důchodovém věku a poté odejít do důchodu v dobrém zdravotním stavu.“

14. prosince, 2018, Skupina TÜV Nord<sup>19</sup> zveřejnila na svých webových stránkách následující zajímavý článek na téma „Starší zaměstnanci a digitalizace“:

„Celoživotní vzdělávání se stalo nedílnou součástí pracovního světa. Mnoho zaměstnanců má však z digitalizace smíšené pocity. Dokládá to studie pracovního trhu, kterou pro personální společnost Orizon provedl nezávislý institut pro výzkum trhu Lünendonk. Necelých 40 % dotázaných ve věku 50-59 let uvedlo, že převažují výhody nových digitálních technologií – oproti 60 % ve věkové skupině 18-29 let. Často se stává, že starší zaměstnanci mají problémy s využitím digitálních technologií, včetně zvládnutí změn, které s nimi v rámci každodenního používání souvisejí. To pak firmám ztěžuje provádění potřebných změn v rámci procesů. Otázkou pro ně tedy je, co mohou udělat, aby jim to usnadnily.“

Článek Annette Vorpahl (09/2019) v časopise „Faktor A“<sup>20</sup> jasně ukazuje, že stále existují předsudky vůči starším zaměstnancům, pokud jde o jejich potenciál a výkonnost. „Na konci roku 2016 se Institut pro výzkum zaměstnanosti (IAB) zeptal specialistů na zprostředkování zaměstnání v pracovních agenturách na konkrétní potíže při hledání práce, které mají lidé ve

---

<sup>19</sup> TÜV Nord AG is an international, independent service company based in Hannover, Germany. The main tasks are examinations and certifications in the business areas of industry, automotive, human resources and education.

<sup>20</sup> Employer magazine published by the Federal Employment Agency, Nürnberg, Germany



věku 55 let a starší. Na prvním místě byla uvedena zdravotní omezení následovaná nedostatečnými IT dovednostmi. Na třetím místě se umístily výhrady ze strany firem vůči starším lidem jako např. méně efektivní, méně motivovaní, častěji nemocní, příliš drazí, méně kreativní, obvykle vázaní na konkrétní místo a neflexibilní. [...] 48 % dotázaných specialistů na zprostředkování zaměstnání je pro to, aby se firmám doporučilo těmto předsudkům vůči starším zaměstnancům a případným uchazečům vyvarovat.“

Rudolf Kast, majitel poradenské firmy KAST.Die Personalmanufaktur, Freiburg, Německo, a předseda Demografické sítě (ddn) e.V., k tomu říká<sup>21</sup>: „Německo bude v nadcházejících letech čelit masivnímu stárnutí populace. Zatímco toto stárnutí lze zmírnit přistěhovalectvím, nedostatek kvalifikovaných pracovníků to nevyřeší. [...] Jedno je ale jisté: v příštích několika letech odejdou do důchodu ročníky z tzv. baby boomu, čímž vznikne obrovský nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Z důvodu vyššího věku opustí do roku 2030 pracovní trh přibližně 6,1 milionu zaměstnanců, přičemž mnozí z nich budou kvalifikovaní pracovníci, kteří dosáhnou důchodového věku. Vzhledem k této hrozící mezeře v kvalifikaci a souběžným trendům v rámci globalizace a rychlého technologického rozvoje se nabízí otázka: Jak zlepšit digitální kompetence u starších pracovníků a jak vyřešit nedostatek těch kvalifikovaných?“

Přes veškerou skepsi a nedostatek znalostí, které stále panují ohledně výkonnosti starších zaměstnanců, nebudou mít firmy na výběr. Imigrace, jak již bylo vysvětleno, není předvídatelným řešením, stejně jako zvyšování podílu žen, vzhledem k tomu, že velká část žen pracuje v Německu na částečný úvazek.

Mnoho podniků již využívá schopností a dovedností starších zaměstnanců, kteří mohou stále rozvíjet svůj výkonnostní potenciál, s výjimkou fyzicky velmi náročných činností. Před lety BMW v rámci modelového projektu „Dnes pro zítřek“ obsadilo výrobní linku ve svém závodě v Dingolfingu staršími zaměstnanci (nad 50 let), přizpůsobilo těmto zaměstnancům pracovní podmínky organizace práce, pracovní dobu a po šesti měsících dosáhlo stejných ukazatelů produktivity jako s mladšími zaměstnanci. Společnosti jako Deutsche Telekom, Otto Group a Bosch nabízejí svým zaměstnancům nastupujícím do důchodu možnost, aby své odborné znalosti předali k dispozici. Bývalí specialisté a manažeři se tak stávají dočasnými zprostředkovateli odborných znalostí a zkušeností v rámci úkolů, nebo projektů, které souvisely s jejich náplní práce.

Míra zaměstnanosti osob ve věku 60 až 64 let se v Německu během deseti let více než zdvojnásobila z 21 na 44 procent. Zdraví, kompetence a motivace jsou však důležitými předpoklady pro zaměstnatelnost starších lidí a zaměstnavatelé tak musí investovat. Například společnost Janssen vyvinula projekt „Silverpreneurs“. Zaměstnanci starší 50 let jsou navrhováni

---

<sup>21</sup> ddn deals with the working world of the future with special consideration of demographic change, <https://demographie-netzwerk.de/>

do projektů, které jsou důležité pro budoucí životaschopnost podniku. Vzkaz dovnitř firmy je jasný: Starší kolegové jsou ceněni jako nositelé znalostí a zároveň je jim svěřen inovační potenciál.

Stále více podniků zavádí systémy pružné pracovní doby s individuálními účty dlouhodobě odpracovaného času zaměstnanců. Tyto systémy vedou k větší spokojenosti zaměstnanců a podniky si ji tak déle udrží. Zaměstnanci si tak mohou za naspořený čas vzít tři až šest měsíců volno a využít ho např. k péči o příbuzné, k dalšímu vzdělávání, nebo si mohou na omezenou dobu zkrátit pracovní dobu za účelem rekreace. Tyto modely pracovní doby nabízejí nejen korporace, ale nyní i středně velké společnosti, jako je například výrobce laserových strojů Trumpf nebo výrobce senzorů SICK. Tyto atraktivní možnosti však svým zaměstnancům nabízejí i pečovatelská zařízení, jako je například Sozialholding Mönchengladbach<sup>22</sup>.

## 5.2 Zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích

Všichni odborníci se shodují v názoru, že age management je v Německu stále ve velmi rané fázi. Některé větší společnosti již vyvinuly potřebné nástroje a procesy, ale v malých a středních podnicích je to teprve v začátcích. Stále více manažerů a podnikatelů však uznává, že je třeba organizovaně a cílevědomě pracovat se staršími pracovníky, jelikož se nedostatek kvalifikovaných pracovníků stal všudypřítomným. Starší pracovníci, kteří byli před deseti lety většinou považováni za přítěž, jsou nyní vnímáni stále více pozitivně, a firmy si je potřebují udržet a rozvíjet.

S age managementem je třeba začít brzy, nejméně však 6-7 let před dosažením důchodového věku. Pokud zaměstnavatel osloví pracovníka příliš pozdě, je jeho rozhodnutí odejít z práce k určitému datu obvykle již pevně dané.

Nejdůležitějším faktorem, který zmínili všichni odborníci, je ocenění: starší pracovníci chtějí být oceňováni (samozřejmě stejně jako všichni ostatní pracovníci). Ocenění by se však pro ně nemělo omezovat pouze na současné nebo nedávné úspěchy, ale mělo by se zaměřit také na jejich celoživotní úspěchy. Mnozí z nich jsou ve firmě již velmi dlouho a zažili toho opravdu hodně. Malé a střední podniky by se měly postarat o to, aby tyto úspěchy byly řádně ohodnoceny. Age management je velmi individuální: spektrum fyzických a duševních schopností, stejně jako přání a potřeb starších zaměstnanců je mnohem větší než u mladších ročníků. Někteří pracovníci v důchodovém věku nemají žádná fyzická omezení, zatímco jiní trápí četné problémy, které silně ovlivňují jejich schopnost a motivaci pracovat déle. Proto musí

---

<sup>22</sup> <https://faktor-a.arbeitsagentur.de/mitarbeiter-qualifizieren/silverpreneure-mit-vollgas-in-die-letzten-berufsjahre/>, 07.03.2022

být vše velmi specifické a nastaveno dle individuálních potřeb zaměstnance, neexistuje žádné univerzální řešení.

Některé metody, které jsou vyzkoušeny a byly již dříve zavedeny v rámci age managementu, by mohly být přínosem pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich věk: hledání skutečných potřeb zaměstnanců, předání znalostí a dovedností od starší generace mladším, vytváření zdravých podmínek na pracovišti.

Zajímavé je, že všichni odborníci uvedli, že plat není nejdůležitějším faktorem spokojenosti starších pracovníků v rámci jejich zaměstnání. U mladších pracovníků, kteří musí zajistit rodinu, tomu může být zcela jinak.

V případě náročného pracovního prostředí může být problémem pracovní zátěž, jako je práce na směny nebo jakákoliv fyzicky náročná práce. Poté může být velmi užitečná změna rozvrhu. Malé a střední podniky musí být velmi kreativní a flexibilní: důležitý je nejen počet pracovních hodin týdně, ale také začátek a konec pracovního dne nebo počet směn, které musí pracovníci absolvovat.

Možnost práce z domova není pro starší pracovníky tak relevantní jako pro mladší. Mnozí starší zaměstnanci raději chodí do kanceláře (nebo na pracoviště) a velmi si cení sociálních kontaktů se spolupracovníky a zákazníky.

Dobře navržený proces předávání znalostí starších pracovníků mladší generaci by nejen pomohl malým a středním podnikům udržet si „cenný majetek“, ale také by se jednalo o projev uznání vůči starším zaměstnancům. Některé společnosti zavádějí mechanismus párování, kdy starší a mladší pracovník tvoří dvojici, který pomáhá předávat získané znalosti. Je velmi zajímavé, že se toto předávání znalostí neomezuje jen na konkrétní odborné znalosti procesů, zákazníků a obchodních partnerů, ale zahrnuje i přenos a trénink sociálních dovedností. Mnozí odborníci uvádějí, že tyto dovednosti mladým pracovníkům citelně chybí, což je velice problematické v odvětvích, kde probíhá častý kontakt se zákazníky.

Užitečné by mohly být také semináře, které připravují starší pracovníky na odchod do důchodu. Nejenže poskytují cenné informace o právních a daňových otázkách spojených s odchodem do důchodu, ale mohou také starší pracovníky informovat o konkrétních možnostech, jak zůstat v zaměstnání déle. Opět je to příležitost, jak projevit uznání a dát zaměstnancům najevo, že jsou ve firmě stále potřební.

Některé malé a střední podniky dělají chybu, když starší pracovníky vylučují z nových projektů nebo ze školení o nových nástrojích, softwaru či procesech. Odborníci to považují za krajně kontraproduktivní. Starší pracovníci mohou stále poskytovat a také poskytují cenné poznatky a zkušenosti.

## 5.3 Potřeba zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích

### Více informací

Malé a střední podniky si přejí dostávat více informací o age managementu. Hledají osvědčené postupy a konkrétní školení. Dobře definovaný proces, který lze přizpůsobit individuálním podmínkám každé společnosti, by mohl zvýšit míru přijetí této relativně nové oblasti řízení lidských zdrojů.

Mnozí zaměstnavatelé a personalisté si přejí, aby mezi nimi existovala přímá výměna informací, která by usnadnila výměnu zkušeností s age managementem.

### Větší povědomí

Mnoho malých a středních podniků zavedlo úspěšné metody, jak přilákat mladé lidi. Počet učňů dokonce i v odvětvích, která mají s náborem učňů velké problémy, jako je řemeslné odvětví, v posledních letech výrazně vzrostl (i když stále ne na uspokojivou úroveň). Vynakládá se zde mnoho energie, nápadů i prostředků.

Na druhé straně si tytéž podniky stále neuvědomují svůj potenciál v oblasti lidských zdrojů, který mají na druhé straně věkového spektra. Velmi by pomohly aktivity zaměřené na zvýšení informovanosti majitelů a manažerů malých a středních podniků.

### Více nástrojů

Malé a střední podniky nemají k dispozici zdroje (finanční i personální), kterými obvykle disponují velké společnosti. Proto by si velmi cenily souboru nástrojů s osvědčenými metodami pro prodloužení zaměstnanosti a udržení starších pracovníků. Vše by mělo být velmi přehledné a snadno použitelné. Za užitečné by byly považovány i konkrétní nabídky školení jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

## 6. Výsledky výzkumu ve Slovinsku

### 6.1 Výchozí situace

Slovinsko se stejně jako ostatní evropské země potýká s velkými demografickými změnami. S rostoucím počtem starších obyvatel se dostává do dlouhodobé společnosti, což s sebou přináší velké změny v poměru mezi věkovými skupinami. Starší lidé jsou totiž obzvláště zranitelnou sociální skupinou. Podle údajů Statistického úřadu Slovinské republiky bylo v říjnu 2019 zaměstnáno 265 667 osob ve věku 50 let a více, což je o 7 790 osob, tj. o 3,0 % více než v říjnu 2018. S prodlužující se střední délkou života a zrychlujícími se technologickými změnami ve společnosti a ekonomice se mění i chápání pracovního životního cyklu, který by měl v budoucnu posilovat.

Ve skupině zemí Evropské unie patří Slovinsko k zemím s nejnižším indexem souvisejícím s aktivním stárnutím. Patří do skupiny zemí, kterým se vzhledem k nízké míře zapojení starších osob na trhu práce doporučuje podporovat zaměstnanost starších osob mezi pracujícími a mezi těmi, kteří již dosáhli důchodového věku. Stejně tak údaje Evropské komise řadí Slovinsko do skupiny s nejnižším podílem pracujících starších osob. Zaměstnanost věkové skupiny 55-64 let ve Slovinsku činí 38,5 %, zatímco průměr Evropské unie za rok 2016 byl 55,3 %. Nižší míru zaměstnanosti v této věkové skupině mají ze zemí Evropské unie pouze Chorvatsko a Řecko (Eurostat, 2018). To lze chápat jako důsledek předčasného odchodu do důchodu, stávající kultury práce a nedostatečných nabídek, které by vedly k delšímu setrvání v zaměstnání.<sup>23</sup>

V této oblasti byla provedena řada průzkumů mezi slovinskými zaměstnavateli a na základě jejich údajů se ukázalo, že slovinské podniky zaměstnávají extrémně nízké procento starší pracovní síly a že jen nepatrně přijímají nové pracovníky ve věku 50 až 64 let. Starší zaměstnanci se více než ostatní zaměstnanci potýkají s následujícími problémy: hůře se podřizují mladším nadřízeným, hůře se s nimi pracuje, pokud jsou jediní v kolektivu mladších zaměstnanců, a po fyzické stránce pociťují starší zaměstnanci větší tlak při práci než ostatní zaměstnanci.

Mezi zaměstnavateli stále panuje přesvědčení, že starší lidé jsou méně produktivní a mají menší schopnost vykonávat svou práci, což často není pravda. Starší lidé se svými bohatými zkušenostmi, které mohou předávat mladším pracovníkům, představují ve firmě jistou přidanou hodnotu. Kromě toho mají vytvořené pracovní hodnoty jako: loajalitu, odborné znalosti, odpovědnost a spolehlivost. Často je možné přizpůsobit práci staršímu zaměstnanci jen jednoduchými opatřeními a umožnit mu úspěšně plnit jeho pracovní úkoly i přes případná omezení, která mohou být důsledkem stárnutí. V procesu stárnutí se lidské tělo začíná měnit a postupně se začíná zpomalovat fungování všech orgánových systémů. Je proto důležité, aby si zaměstnavatelé uvědomovali určité specifické potřeby starších lidí a přizpůsobovali jim

---

<sup>23</sup> Zaposlovanje starejših v Sloveniji, str. 6-7, 2018

pracovní místa, protože se jejich počet a podíl v rámci pracovních sil bude v budoucnu jen zvyšovat.

### **Zapojení seniorů v rámci pracovních programů**

Ve Slovinsku je zaměstnanost starších pracovníků ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské unie poměrně nízká. Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 50 až 64 let se pomalu zvyšuje, ale především na úkor osob mladších 55 let. Jedním z důvodů nízké zaměstnanosti této generace je tendence předčasných odchodů do důchodu a velkou měrou k tomu přispívá i specifická situace na trhu práce.

Konkrétně v této věkové skupině:

- je velmi obtížné žádat o flexibilní formy zaměstnání,
- starší lidé se zřídka rozhodnou odejít do částečného důchodu,
- podniky se málokdy uchylují k novým formám zaměstnávání, které by umožnily najít a udržet starší pracovníky.

### **Komplexní podpora podniků při aktivním stárnutí pracovní síly**

Tento program realizuje Fond pro veřejná stipendia, rozvoj, zdravotní postižení a údržbu a je realizován v letech 2016 až 2022. V rámci programu bylo realizováno několik aktivit zaměřených na zvyšování kompetencí starších zaměstnanců, podporu zaměstnavatelů při zavádění opatření k rozšíření pracovního uplatnění starších osob a změnu postojů a negativních stereotypů vůči starším zaměstnancům. V rámci projektu byl zpracován katalog opatření pro efektivní řízení starších zaměstnanců, který slouží jako nástroj pro přípravu a realizaci aktivit a opatření ve firmách. V průběhu projektu bylo vypsáno několik veřejných zakázek, v jejichž rámci mohly podniky získat finanční prostředky na školení k posílení kompetencí starších osob a finanční prostředky na přípravu strategií a plánů efektivního řízení starších zaměstnanců.<sup>24</sup>

### **Řízení starších zaměstnanců a posilování jejich kompetencí**

Ekvilib Institut nabízí komplexní manažerské služby pro starší zaměstnance s cílem posílit jejich kompetence a znalosti. Službu mohou využít i firmy, které úspěšně požádaly o program „Komplexní podpora podniků při aktivním stárnutí pracovní síly“.

Druhy nabízených služeb:

- příprava strategie pro efektivní řízení starších zaměstnanců,
- osobní plány a semináře pro efektivní řízení starších zaměstnanců,
- supervize a skupinový / individuální koučink,
- skryté charakteristiky generace Y – mileniálů (lidé narození po roce 1982) a jak jejich zveřejnění výrazně zlepšuje kvalitu vašeho života (na pracovišti),
- seminář o řízení diverzity.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2016

<sup>25</sup> <https://www.ekvilib.org/sl/upravljanje-starejsih-zaposlenih-ter-krepitev-njihovih-kompetenc/>

## Postoj ke starším zaměstnancům

Výsledky průzkumu provedeného společností Kapitalska družba, Institutem řízení a Organizací Ekonomické fakulty Univerzity v Lublani ukázaly, že povědomí o problematice stárnutí zaměstnanců je ve slovinských firmách poměrně velké. Firmy si uvědomují zejména problémy, které proces stárnutí populace a následně i pracovní síly přináší jejich vlastní společnosti. Výsledek je logický, neboť pro firmy je již dnes ještě těžší najít spolehlivou a výhodnou pozici na trhu, a tento problém se očekává i v budoucnu. Proto už i v dnešních dnech má smysl přemýšlet o možných důsledcích trendů stárnutí (pracujících) populace jako jsou: nedostatek pracovních sil, rostoucí náklady na zaměstnávání, problémy s udržením znalostí v organizacích, určité organizační úpravy pracovních režimů a také přizpůsobení pracovních míst starším lidem.

Klíčová zjištění průzkumu provedeného mezi staršími osobami byla následující:

- slovinské firmy si obecně uvědomují problémy, které proces stárnutí přináší slovinské společnosti, a především jejich vlastní firmě;
- méně než polovina (46 %) podniků má personální plán pro odchod svých zaměstnanců do důchodu; tyto podniky si také více než ostatní uvědomují problémy, které přináší proces stárnutí a následný nárůst podílu starších zaměstnanců; podniky s personálním plánem jsou častěji podniky se zahraničním kapitálem než podniky s kapitálem domácím, podniky s odborovou organizací a radou zaměstnanců a větší podniky (nad 100 zaměstnanců); podniky, které mají personální plán, uvažují o zavedení speciálních programů (vzdělávání, rekreace) pro starší zaměstnance více než ostatní podniky, ale zároveň mají ve své struktuře větší podíl starších zaměstnanců a více než ostatní podniky se potýkají s problémem obsazování volných pracovních míst; intenzivně a z vlastní iniciativy sledují změny a novinky v oblasti důchodové legislativy;
- polovina (51 %) podniků se potýká s problémem obsazování volných pracovních míst; vynikají podniky působící v pohostinství a zpracovatelském průmyslu, které nemají uzavřené penzijní připojištění; tyto podniky se také více snaží udržet si starší zaměstnance a zvažují zavedení speciálních programů pouze pro starší zaměstnance;
- společnosti, které patří státu a mají podíl státního kapitálu, uvádějí, že nemají problém s obsazováním volných pracovních míst;
- 29 % podniků uvádí, že se snaží udržet starší zaměstnance a na základě toho zavádějí různá opatření: přeložení/úprava pracovních míst, uvolnění starších pracovníků na jednodušší pracovní úkoly, úprava rozvrhu, péče o preventivní zdravotní prohlídky a finanční pobídky;
- většina firem (86 %) neuvažuje o zavedení speciálních programů (rekreace, vzdělávání) pro starší zaměstnance; naproti tomu naprostá většina firem (78 %) zná a praktikuje



generačně smíšené týmy, většinou z důvodu přenosu znalostí od starších k mladším zaměstnancům, méně však z důvodu odlehčení starším pracovníkům.<sup>26</sup>

## 6.2 Zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích

Jedním z prvních kroků k vytvoření národní zprávy ve Slovinsku bylo provedení tří hloubkových rozhovorů. Dvě společnosti, s nimiž byly vedeny rozhovory, se řadily mezi malé a střední podniky, v posledním případě se jednalo o větší organizaci. Důvodem, proč byla zařazena třetí z nich, byly jejich zkušenosti v oblasti age managementu za posledních 10 let.

Jak již bylo zmíněno, hloubkový rozhovor zahrnoval:

- Rodinný podnik se 40letou tradicí, který zaměstnává 150 pracovníků, včetně pracovníků starších 55 let.
- Společnost MPT d.o.o., která má 56 zaměstnanců, z toho 18 zaměstnanců je starších 45 let.
- Velká společnost, která působí po celém Slovinsku prostřednictvím dvanácti regionálních poboček, které zaměstnávají více než 2 300 lidí.

V první společnosti je většina zaměstnanců zaměstnána na pracovních místech, kde vykonávají jednoduché práce a úkoly ve výrobě, a nevnímají žádné větší problémy v rámci adaptace starších pracovníků potřebám práce. Starší pracovníci jsou považováni za velmi svědomité, pracovité a zodpovědné. Jediné problémy, které vnímají, jsou zdravotní problémy, postupy při pracovní neschopnosti, ale ne v takové míře, aby to výrazně komplikovalo pracovní proces. Jsou si však vědomi, že pracovní síla stále stárne, a proto se kvůli tomu nedávno přihlásili do veřejné soutěže Slovinského podnikatelského fondu „Komplexní podpora podniků pro aktivní stárnutí pracovní síly“, z níž získali finanční prostředky na vzdělávání starších osob ve firmě. V další fázi si vyberou různé oblasti, ve kterých budou starší pracovníky vzdělávat. Důležitá je pro ně role managementu, který si musí být vědom a včas se připravit na změny, které budou v budoucnu pravděpodobně ještě zřetelnější.

Dosud nepoužívali žádné specifické aktivity nebo nástroje k usnadnění procesu adaptace starších zaměstnanců, protože žádné zásadní problémy nevnímali. Čas od času pořádají neformální školení pro zaměstnance, včetně těch starších, s cílem zkvalitnit práci. Dobře si uvědomují, že změna není možná ze dne na den. Výhodu vidí v dobře načasovaném přizpůsobení se potřebám digitalizace. Starší osoby je třeba připravit, povzbudit, aby překonaly překážky spojené se strachem z neúspěchu.

---

<sup>26</sup> Company attitudes to older employees: research report with interpretation of results and recommendations. - Ljubljana: Kapitalska družba.

Proběhla také jedna neúspěšná aktivita, kdy zaměstnanci měli možnost učit se anglický jazyk, ale když došlo k realizaci, skutečné zapojení bylo velmi nízké. Důvodem bylo, že se nechtěli vzdělávat mimo pracovní dobu.

Ve druhé společnosti tvoří naprostou většinu zaměstnanci na nižších pozicích, operátoři výroby nebo montéři. Společnost školí své zaměstnance v několika segmentech – režie, výroba, a všechny zaměstnance, kteří se potýkají se stresem na pracovišti, obtížnou komunikací na pracovišti apod. Společnost byla zapojena do projektu ASI, kde měli lidé starší 45 let možnost neformálního vzdělávání. Zkušenost se starší částí týmu je taková, že se rádi zapojovali do programů měkkých dovedností, zatímco o odborné semináře nebo digitalizační programy takový zájem nebyl. Několikrát zazněly výmluvy: brzy půjdu do důchodu, tyto znalosti nepotřebuji apod. V podstatě zjistili, že nemají dostatečný zájem, nehledě na to, že firma podotkla, že by nové znalosti mohli potřebovat, a když už nic jiného, tak alespoň zlepšit své stávající znalosti. Pro co nejdelší udržení zaměstnanců by se mělo přistupovat individuálně, a to jak prostřednictvím firmy, tak i dalších institucí. Často to však bývá velmi problematické.

Dříve nechtěli zaměstnávat starší občany, řekněme nad 50, 55 let, ale dnes se potýkají s jinou situací. Dnes zaměstnávají i seniory, kteří jsou již v důchodu nebo z nějakého důvodu čekají na práci. Úkolem managementu firem je v každém případě, bez ohledu na tyto projekty, podporovat pracovníky, nejen seniory, aby ve firmě zůstali.

V současné době nemají k dispozici strukturované aktivity ani nástroje, které by proces přizpůsobení starších zaměstnanců usnadnily. Vzhledem ke své malé velikosti jsou flexibilnější při řešení potřeb jednotlivců – tedy všech zaměstnanců, nejen starších osob, a poskytují vhodnou podporu těm zaměstnancům, kteří ji v daném okamžiku potřebují. Mají zároveň kolegu, který se stará o speciální zábavné aktivity a drobné dárky (během svátků). V této souvislosti jde o péči o všechny zaměstnance, nejen o ty starší.

Příkladem dobré praxe bylo zapojení starších zaměstnanců do školení ASI (Komplexní podpora podniků při aktivním stárnutí pracovní síly), se kterým byli zaměstnanci spokojeni, přestože jim zpočátku chyběla motivace. Na druhou stranu starší zaměstnanci, kteří mají např. určité zdravotní problémy, zaujímají individuální přístup. Vždy jsou možné úpravy pracoviště, odpovídajícím způsobem se tak děje v rámci výroby nebo je jim nabídnuta pomoc při zvedání břemen. Tyto změny jsou vnímány velmi pozitivně, pokud jsou zavedeny rychle, a pro zaměstnance znamenají velmi mnoho.

Přijaté úkony, jako je různé neformální vzdělávání, nebyly mezi zaměstnanci přijímány moc dobře. Samotné vzdělávání (včetně ASI) nemělo z krátkodobého hlediska žádný velký přínos. Protože lidé, zejména na nižších pozicích, stále berou tato školení jako něco, co po nich firma vyžaduje, aby absolvovali, prošli a šli domů. Zatím to tolik neprožívají. Je ale pravda, že se to musí stát součástí firemní kultury, a převládá názor, že by to mohlo být prováděno na pravidelné bázi.

Posledním dotazovaným byla jedna z největších pojišťoven ve Slovinsku. V oblasti řízení lidských zdrojů mají rozsáhlé zkušenosti a ve společnosti zahájili a zavedli mnoho nových programů. V roce 2013 začali pracovat v oblasti mezigenerační spolupráce, jelikož personální analýza ukázala, že se podíl starších zaměstnanců bude v průběhu let výrazně zvyšovat. V té době se zabývali pracovníky ve věku 55+. Ve Slovinsku mají pojišťovací agenti zvláštní profil, který se značně liší od profilů ostatních zaměstnanců, protože se na ně vztahují specifika jako je práce v terénu, samostatné rozvržení pracovní doby a způsob odměňování. Navíc se jedná o skupinu, která již zažívá nebo bude zažívat mimořádně silné změny v souvislosti s digitalizací. Právě tato skupina zaměstnanců ve firmě stárne.

Jejich přístup k age managementu byl velmi systematický, začal již v roce 2013 a pracují na něm dodnes.

Age management se skládal z osmi kroků, v nichž věnovali zvláštní pozornost následujícím oblastem:

- personální analýza,
- určení věkových skupin v pracovním procesu,
- vytvoření účinného mezigeneračního systému,
- příprava souboru činností v několika oblastech,
- podpora a povzbuzení zaměstnance k mezigenerační spolupráci,
- pořádání série seminářů,
- zapojení všech starších lidí do školení tak, aby si uvědomili, že pozdější odchod do důchodu je pro ně prospěšný, pokud chtějí zůstat déle aktivní,
- vzdělávání v rámci celého období.

Kromě toho mají další konkrétní činnosti jako např:

- podrobná analýza zdravotního stavu všech zaměstnanců podle věkových skupin,
- dny zdraví, během nichž každoročně připravují čtyřdenní program (až 2 do roka), kdy je zaměstnancům (ti starší lidé mají přednost) v lázních poskytován osvětový program o zdravém pohybu, výživě, organizaci života, sladčování soukromého a pracovního života, zbavování se nezdravých návyků....
- pořádání různých vzdělávacích akcí na téma pohyb, zdravý životní styl, on-line cvičení, propagační materiály na podporu zachování zdraví,
- navštěvování jazykových kurzů jako prevence zhoršování kognitivních schopností starších zaměstnanců, i když v pracovním procesu znalost cizího jazyka nepotřebují.

Jednou z hlavních výhod, na kterou společnost poukázala, je rostoucí míra ochoty starších zaměstnanců zapojit se do vzdělávání. Vznikl jejich projekt Triglav.smo (3xZ a všechno bude v pořádku – znalosti, zdraví a odhodlání), který chce udržet všechny zaměstnance zdravé, poskytnout jim znalosti, aby byli schopni pracovat, a vytvořit prostředí, které je bude motivovat

(aby do práce chodili rádi a dobře si rozuměli). Zavádění aktivit a metod probíhá lehkou formou, která podporuje mezigenerační spolupráci a socializaci, takže žádné nedostatky v zavádění a využívání těchto aktivit nezaznamenali.

Příkladem jejich dobré praxe byly smíšené pracovní skupiny, formální mentoring pro nové zaměstnance a otevřenost k zapojení bývalých zaměstnanců v důchodu. Na druhou stranu je však trochu zklamal vývoj povědomí o důležitosti zapojení starších zaměstnanců. Je nezbytné, aby si všichni ve firmě uvědomovali význam demografických změn a důležitost vhodných opatření. Určitě je zde stále příležitost k rozvoji a zlepšení, je potřeba komunikace a zase komunikace, uvedli.

Opatření vykazují dobré výsledky, neboť se počet hodin školení ve skupině starších zaměstnanců výrazně zvýšil, což je ukazatelem povědomí o potřebě vzdělávání a získávání nových dovedností u starších lidí. Změny v zacházení se staršími zaměstnanci zaznamenávají i proto, že se změnilo i samotné prostředí firmy, což také usnadňuje jejich vnitřní obchodní politiku a určitým způsobem ji podporuje.

Od samého počátku jim chyběly systémové změny, i když se situace zlepšuje. Zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají starší pracovníky, dostávají určité pobídky, pokud jde o zaměstnávání a udržení pracovních míst starších pracovníků. Systémově je to zařízeno tak, že náklady na práci staršího pracovníka mohou být o 10 % vyšší na úkor příplatku za práci v minulosti než při zaměstnání mladšího pracovníka. Velmi užitečné by v tomto případě byly flexibilnější formy zaměstnávání starších pracovníků, aby tak měli zaměstnavatelé k dispozici prostředky k přizpůsobení pracovních míst v případě, že by se snížila jejich zdravotní způsobilost.

## 6.3 Potřeba zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích

Pokud jde o změny, dotázaní si myslí, že se nic nezmění, dokud se nezmění sami zaměstnanci. Mohou zaměstnance podpořit ve vzdělávání, ale nemělo by to být formou nátlaku, který ničí firemní kulturu. Dokud stát nestanoví strategii nebo jasné zákony, jaké budou mít tito zaměstnanci možnosti či jaké benefity budou mít „důchodci“, kteří jsou aktivní, duševně zdatní a zdraví. Nyní je nejvyšší čas, aby země sdělila jasný vzkaz a motivovala zaměstnance k ochotě setrvat v pracovním procesu déle.

Vyjádřili se také, že postrádají systémové změny, i když se situace zlepšuje. Zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají starší pracovníky dostávají určité pobídky, pokud jde o zaměstnávání a udržení pracovních míst starších pracovníků. Systémově je to zařízeno tak, že náklady na práci staršího pracovníka mohou být o 10 % vyšší na úkor příplatku za práci v minulosti než při zaměstnání pracovníka mladšího. Tato skutečnost odrazuje zaměstnavatele od zaměstnávání starších pracovníků, na což upozorňuje i Svaz zaměstnavatelů. Příspěvek za odpracované roky

je základním kamenem minulých modelů odměňování a díky tomuto příspěvku se rozhodně snižuje snaha podniků udržet starší lidi v pracovním procesu.

V případě snížení zdravotní způsobilosti starších pracovníků by byly velmi užitečné flexibilnější formy zaměstnávání, aby tak zaměstnavatelé měli k dispozici prostředky k přizpůsobení pracovních míst.

V současné době je propagace na úrovni země velmi dobře realizována a možnost dotovaného nebo bezplatného vzdělávání se jeví jako dostatečná k nastartování změny společnosti. Z dlouhodobého hlediska je to však málo a stát bude muset pro starší občany navrhnout atraktivní nabídku, aby je v pracovním procesu udržela.

Jak bylo uvedeno, největší výzvou pro společnost je reforma důchodového systému. Uvítají, pokud se na tyto změny starší zaměstnanci včas připraví, budou schopni vydržet v pracovním procesu do vyššího věku a budou se na pracovišti také dobře cítit. Podíl starších zaměstnanců je ve Slovinsku nižší než průměr v celé Evropské unii. Problémem je také to, že je zde nízký podíl mladších zaměstnanců nebo se do pracovního procesu zapojují velmi pozdě a z trhu práce odcházejí příliš brzy. Je důležité, aby země svými opatřeními podporovala mladé lidi tak, aby do pracovního procesu vstupovali dříve, a starší, aby v něm zůstávali déle.

## 7. Výsledky výzkumu ve Španělsku

### 7.1 Výchozí situace

Ve Španělsku je situace složitá. Z rozhovorů jsme zjistili, že existují programy, které lidem ohroženým sociálním vyloučením pomáhají najít práci, a v některých případech i zvláštní programy pro nezaměstnané starší 45 let. Zjistili jsme také, že sociální sítě jsou stále častěji využívány k vytváření skupin, které se snaží sdružovat osoby starší 45 let, jež mají stejný problém s nezaměstnaností, a slouží také jako prostředek pro sdílení nabídek práce, novinek, zdrojů, iniciativ atd. V tomto případě se jedná o následující vytvořené skupiny: LinkedIn: Zkušené profesionálky nad 45 let, Xing: Zkušené profesionálky nad 45 let.

Jedná se o nástroje, které jsou velmi užitečné při hledání zaměstnání pro starší osoby a které nám někdy pomáhají rozpoznat problémy, s nimiž se při hledání práce potýkají, a umožňují plánovat řízení těchto lidských zdrojů v naší společnosti.

Plány a podpory zaměstnanosti pro skupinu osob starších 45 let:

#### 1. Zaměstnání osob starších 45 let

Správní orgány jsou povinny přijmout opatření ve prospěch osob starších 45 let, což je jedna ze skupin, které mají největší potíže s hledáním práce. Cílem Andalusského úřadu práce je podporovat vytváření pracovních míst a stabilitu zaměstnanosti těchto osob.

#### 2. Místní iniciativa spolupráce

Prostřednictvím Místní iniciativy spolupráce jsou lidem starším 45 let poskytovány poradenské a vzdělávací služby s cílem podpořit jejich aktivitu v souvislosti s pracovním začleněním prostřednictvím specializovaného a individuálního poradenství od odborníků na poradenství a technických pracovníků pro pracovní začlenění.

Výsledkem tohoto opatření je, že mezi profesemi s nejvyšším počtem zakázek v této skupině patří zedníci, uklízeči a stavební dělníci.

#### 3. Pobídky pro smlouvy na dobu neurčitou

Pokud jde o pobídky k uzavírání smluv na dobu neurčitou, Andaluský úřad práce považuje za nutné věnovat zvláštní pozornost skupinám, které byly nejvíce postiženy hospodářskou krizí a jejichž pracovní příležitosti byly omezeny – jedná se o osoby starší 45 let.

V tomto smyslu existuje podpora v rámci položek dotací pro běžné smlouvy na dobu neurčitou (maximálně 3), uzavřené každou osobou samostatně výdělečně činnou s osobami staršími 45 let.

#### 4. Projekty obecného a sociálního zájmu, které vytvářejí pracovní místa.

V rámci Programu na podporu průmyslové zaměstnanosti a Opatření na podporu pracovního uplatnění v Andalusii jsou tyto projekty zaměřeny na nezaměstnané osoby, přičemž přednostně se zaměřují na osoby starší 45 let.

## 7.2 Zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích

Byly provedeny tři rozhovory s těmito osobami:

1) **JON MARTINEZ:** Jeho profesní i osobní zkušenosti jsou rozsáhlé, protože je vystudovaný psycholog. V tomto smyslu nám ukázal, že pokud jde o řízení lidských zdrojů, a to jak mladých, tak starších, je práce s psychologickým vzděláním snazší, protože dokáže analyzovat a pochopit chování z odbornějšího hlediska.

2) **SILVIA GONZALEZ:** Je vždy v kontaktu s klientem a má velké zkušenosti ze světa hotelnictví a gastronomie. Empatie a asertivita jsou jejími nejsilnějšími zbraněmi, pokud jde o řízení lidských zdrojů.

3) **DARIO SALGUERO:** Má zkušenosti nejen s řízením lidských zdrojů, ale je také pověřen výukou kurzů pro získání osvědčení o odbornosti specializované na geriatrickou péči. Je absolventem mnoha studií se zaměřením na kognitivní poruchy. Dario chápe, jak důležité je, aby se starší pracovníci cítili užiteční.

Jejich společnosti jsou ze tří různých odvětví: **školení, restaurace a strojírenství.**

Všichni mají bohaté zkušenosti s řízením lidských zdrojů a s vedením starších lidí na pracovišti.

Byly zjištěny velmi zajímavé závěry:

- V obecné rovině všichni poukazují na to, že proces adaptace starších zaměstnanců na novou roli není vždy snadný, zejména pokud se setkají s digitálními nástroji. Důvodem je především jejich neznalost.
- Všichni se domnívají, že pro řízení lidských zdrojů je bez ohledu na věk zásadní správný přístup a zajištění optimálního a vhodného prostředí mezi pracovníky. Stručně řečeno, vytvořit tým a plně si uvědomovat, že kolega se musí cítit užitečný a když bude zároveň týmovým hráčem, bude efektivnější a přizpůsobivější. Proto doporučují nástroje, které usnadňují stmelování týmu ve firmě, a to prostřednictvím skupinových aktivit ve firmě i mimo ni.
- Slovy jednoho z nich, „ať se cítí jako člen rodiny“.
- Konkrétní navrhované aktivity zahrnují individuální koučování a aktivity v rámci společnosti i mimo ni.



## 7.3 Potřeba zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích

Podle údajů INE (Národní statistický úřad) pro rok 2021 je počet nezaměstnaných osob starších 55 let následující:

- Obě pohlaví celkem 12,31 %.
- Muži celkem 10,33 %.
- Ženy celkem 14,63 %.

Je vidět, že v některých obdobích roku může nezaměstnanost v případě žen dosáhnout až 20 %, a to kvůli typu dočasných smluv, které se ve Španělsku používají. Proto bylo v rozhovorech zdůrazněno, že je ve Španělsku řízení starších osob v podnicích velmi důležitým tématem.

Je třeba poznamenat, že všechny rozhovory zdůrazňují, že nejdůležitějším faktorem pro potřebnou readaptaci pracovníka je dobrá komunikace a vztah mezi podnikem a zaměstnancem. Ukazují také, že jakákoli aktivita, která klade důraz na soudržnější společnost a spokojenější pracovníky, zefektivní proces readaptace pracovníků a řízení.

Mezi představenými dynamikami neboli procesy, které mají vliv na skupinové dění, a osvědčenými postupy zdůrazňují, že všechna opatření, která umožňují pracovníkům sdělovat své potřeby a potíže, očekávaně zvyšují jejich výkonnost a produktivitu.

V tomto smyslu byl jako účinný nástroj zmíněn individuální koučink a také skupinová dynamika, které mají pozitivní vliv na navázání komunikace v rámci firmy na všech úrovních.

V obecné rovině považují za velmi důležité umět odhalit problémy, s nimiž se pracovník setkává, a snahu najít řešení těchto potíží. V tomto smyslu všichni pozitivně hodnotí existenci nástroje, který by umožnil zjistit tyto obtíže nad rámec osobního rozhovoru nebo koučování.

## 8. Výsledky výzkumu v České republice

### 8.1 Výchozí situace

#### Míra zaměstnanosti a její vývoj

Pro sledování současné situace seniorů na trhu práce a vyhlídek do budoucna byla využita především statistická zjištění Českého statistického úřadu (ČSÚ). Míra zaměstnanosti osob ve věku 55+, měřená posledním Výběrovým šetřením pracovních sil ČSÚ z roku 2019, činila v kategorii 55-59 let 87 %. V kategorii 60-64 let pracovala necelá polovina - 47 % - a v souhrnné kategorii 65+ 152,1 tis. osob, což představuje pouhých 7 % obyvatel této věkové kategorie.

U mužů je odchod do důchodu mnohem pomalejší. Ve věku 60 až 64 let pracuje 61 % mužů a dalších 10 % pracuje ve věku 65 let a více. Naproti tomu ve věku 60-64 let je zaměstnána pouze každá třetí žena - 34 %. Ve věku 65 let a více je zaměstnáno pouze 5 % žen. Následující tabulka ukazuje vývoj zaměstnanosti osob ve věku 55+ za posledních deset let.

Zaměstnané osoby podle vybraných věkových skupin v tisících

Ukazatel	2010		2017		2018		2019	
	Celkem	Ženy	Celkem	Ženy	Celkem	Ženy	Celkem	Ženy
Celkem zaměstnaných	4885,2	2086,9	5221,6	2305,8	5293,8	2347,3	5303,1	2352,4
60 až 64 let	184,7	57,7	304	108,9	319,6	120,9	312,8	116,5
65 let a více	75,6	29,8	127,7	54,8	147	62,1	152,1	64,2

Zdroj: ČSÚ, Výběrové šetření pracovních sil

Na základě těchto údajů můžeme shrnout, že počet zaměstnaných se výrazně zvýšil, zejména u žen a starších osob.

- Počet lidí ve věku 65 let a více se zdvojnásobil.
- Počet pracujících žen se v roce 2019 v obou věkových skupinách oproti roku 2010 více než zdvojnásobil.
- Téměř 9 % zaměstnanců je v současné době ve věku 60 let a více.

Přibližně polovina osob ve věku 60 let a více pracuje méně než 40 hodin týdně, zatímco v populaci ve věku 25-59 let je to pouze třetina. Práce na částečný úvazek se jeví jako výborný kompromis, který umožňuje stárnoucím pracovníkům zůstat déle na trhu práce. Místo čtyřiceti hodin práce týdně si mohou zvolit snížený počet hodin, což jim poskytne více času na odpočinek nebo rodinné aktivity, a zároveň zůstanou ekonomicky aktivní. Je známo, že tento typ pracovního úvazku není v České republice příliš rozšířen, i když je o něj poměrně velký zájem. Rozšíření této praxe pomáhá zvýšit ekonomickou aktivitu populace 60+. Alternativní pracovní doba má obecně tu výhodu, že umožňuje individuální přizpůsobení potřebám pracovníka, ať už jde o snížení fyzické námahy nebo stresu.

K tradičnímu zaměstnání existuje ještě třetí alternativa, a tou je podnikání. S tím jsou však spojena určitá rizika: především je nutná určitá počáteční investice a příjem nemusí být pravidelný. Nicméně i o tuto formu práce je mezi staršími lidmi velký zájem.

Starší pracovníci se také snaží zlepšit své pracovní příležitosti prostřednictvím rekvalifikace. V České republice existuje poměrně hodně možností, jak si doplnit chybějící kvalifikaci nebo získat novou. Problémem však je, že senioři následně nemají dostatek pracovních příležitostí, protože volná místa jednoduše nejsou k dispozici.

### **Délka pracovní kariéry, odchod do důchodu**

Pracovníci s vyšším vzděláním a kvalifikací jsou méně ohroženi ztrátou zaměstnání než pracovníci s nízkou kvalifikací a mají delší pracovní kariéru, a to nejen díky lepšímu vzdělání, ale také díky svému zdraví.

Důležitým faktorem pro delší pracovní kariéru je udržení pracovní schopnosti a podpora zdraví, zejména prevence nemocí způsobujících invaliditu. Nejčastějšími příčinami invalidity u osob starších 50 let jsou nemoci pohybového aparátu a duševní nemoci, kterým lze do značné míry předcházet a které souvisejí s pracovní zátěží (nebo přetížením), kvalitou pracovních podmínek a pracovního prostředí.

Nezaměstnanost byla tedy u seniorů víceméně okrajovým jevem. Po propuštění z práce většina z nich přešla do neaktivity a spoléhala se na nepracovní příjmy, zejména starobní důchody, ještě dříve, než plánovala. Nové zaměstnání se snažily najít pouze ty osoby, jejichž životní úroveň klesla po propuštění na neudržitelnou úroveň. To však bývá v tomto věku obtížné kvůli přetrvávajícím negativním postojům společnosti vůči starším pracovníkům.

Tyto závěry ČSÚ potvrzuje i Soňa Morawitzová z nadace Krása pomoci, která se v rámci projektu Zlatá práce věnuje zlepšování kvality života lidí nad 50 let. Podle ní starší lidé často ztrácejí motivaci zůstat na trhu práce, protože kvůli vyššímu věku čelí předsudkům ze strany zaměstnavatelů. „Snažíme se tyto stereotypy bořit a ukázat, že zaměstnávání starších pracovníků může být pro firmy výhodné,“ dodala.

V důsledku toho je skutečný věk odchodu do důchodu v České republice nižší než zákonem stanovený věk odchodu do důchodu o půl roku u mužů a o 1,5 roku u žen.

## Státní podpora v České republice

V letech 2016 až 2018 podpořilo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR zaměstnávání osob starších 50 let na trhu práce částkou 6,5 miliardy korun (přes 255 milionů eur) z Operačního programu Zaměstnanost 2014-2020.

Pokud si položíme otázku, zda v České republice existují programy a právní normy z hlediska centrální státní politiky, Ministerstva práce a sociálních věcí a obecného legislativního rámce, zaměřené na podporu zaměstnatelnosti a zaměstnanosti věkové skupiny 50+, pak můžeme konstatovat, že:

1. V oblasti národních programů v České republice se touto problematikou zabývá Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti 2020-2025, který navazuje na Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013-2017, Národní program přípravy na stárnutí pro období 2008-2012 a 2003-2007. Problematika související se stárnutím pracovní síly je v českých národních programech a strategiích zakotvena již více než 20 let.
2. Rada pro seniory a stárnutí populace je stálým poradním orgánem vlády a Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.
3. Úřad práce ČR obecně věnuje zvýšenou pozornost osobám znevýhodněným na trhu práce. Jednou z hlavních cílových skupin jsou tedy osoby ve věku 55-64 let. Hlavními programy Úřadu práce ČR jsou podpora flexibilních forem zaměstnávání (program FLEXI) a Strategický rámec politiky zaměstnanosti do roku 2030 (Aktivní politika zaměstnanosti).
4. Stát se prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí ČR finančně podílí na realizaci regionálních individuálních projektů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu, které jsou specificky zaměřeny na věkovou skupinu 50+ s cílem zlepšit jejich uplatnění na trhu práce.
5. Legislativa České republiky se v žádném zákoně výslovně nezabývá opatřeními na podporu zaměstnatelnosti a zaměstnanosti věkové skupiny 50+; zákony zabývající se pracovněprávní a sociální problematikou se vztahují na všechny věkové kategorie.

## Strategický rámec pro přípravu na stárnutí společnosti 2020–2025

Účelem této strategie je formulovat strategický přístup k přípravě společnosti na stárnutí, které je ze své podstaty průřezovou agendou, jež se dotýká různých oblastí života jednotlivce i společnosti, a tedy i různých oblastí veřejné politiky. Tento rámec by měl reagovat nejen na problémy, které se týkají dnešních starších lidí, ale také formulovat opatření k přípravě na stárnutí společnosti jako celku, tedy i lidí všech věkových kategorií.

Na politice stárnutí a přípravě na demografické změny ve společnosti se podílejí různí aktéři: celkový rámec a podmínky pro přípravu na stárnutí zajišťuje stát, zatímco role dalších aktérů, zejména krajů a obcí, ale také zaměstnavatelů, neziskového sektoru, akademické obce a médií, je při realizaci zcela zásadní. Příprava na stárnutí však není jen záležitostí společenských institucí, ale také jednotlivců jako takových.

## Rada pro seniory a stárnoucí populaci

Rada pro seniory a stárnutí populace byla založena usnesením vlády v roce 2006 a stala se stálým poradním orgánem vlády pro otázky týkající se seniorů a stárnutí populace. Ve své činnosti si Rada klade za cíl vytvářet podmínky pro zdravé, aktivní a důstojné stárnutí v České republice a aktivní zapojení starších osob do ekonomického a sociálního rozvoje.

Zasedání Rady se konají podle potřeby, nejméně však třikrát ročně. Informace o činnosti Rady jsou veřejnosti k dispozici na internetových stránkách vlády nebo Ministerstva práce a sociálních věcí. Rada nemá pravomoc vyšetřovat stížnosti občanů.

## Úřad práce České republiky

Jeden ze dvou hlavních programů Úřadu práce ČR – program FLEXI, pomáhá lidem, kteří z různých důvodů (zdravotních, rodinných apod.) nemohou najít zaměstnání na plný úvazek. Projekt nabízí flexibilní formy zaměstnávání formou sdílených pracovních míst, generačního tandemu (podporu generační výměny), nebo nabízí zaměstnavatelům příspěvek na zapracování nového zaměstnance.

- Další formou podpory pro nezaměstnané starší 50 let je doba pobírání podpory v nezaměstnanosti. Ta reaguje na obtížnější situaci starších lidí při hledání zaměstnání. Doba pobírání podpory je:
  - 5 měsíců pro nezaměstnané mladší 50 let;
  - 8 měsíců pro nezaměstnané nad 50 let a do 55 let;
  - 11 měsíců pro nezaměstnané starší 55 let.

## Strategický rámec politiky zaměstnanosti 2030

V roce 2014 tvořily osoby ve věku 50+ 23,2 % z celkového počtu osob podpořených nástroji a opatřeními aktivní politiky zaměstnanosti. V roce 2019 se jejich podíl zvýšil na 31,7 %. Téměř 19 % tvořili klienti starší 55 let. Podpora zaměstnanosti osob starších 50 let je jednou z priorit Úřadu práce ČR, která slouží i jako motivační faktor pro zaměstnavatele.

Strategický rámec politiky zaměstnanosti 2030 stanovuje cíl: „V roce 2030 bude český trh práce, podporovaný kooperativními a efektivními službami zaměstnanosti, schopen reagovat na globální trendy a bude poskytovat jak důstojnou práci pro české obyvatelstvo, tak pracovní sílu odpovídající požadavkům české ekonomiky.“

## 8.2 Zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích

V České republice jsou zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích celkově dobré. Zástupci malých a středních podniků jsou s vedoucími pracovníky z hlediska odpovědnosti velmi spokojeni a myslí si, že je dokážou relativně dobře

řídít. Práce seniorů je velmi vítaná a ceněná díky jejich znalostem a dovednostem, které mohou předat mladší generaci pracovníků. Mohou být také plní energie a často pracují kvalitněji a ochotněji než někteří mladší lidé. Po poskytnutí školení na používání informačních technologií potřebují více času na naučení a zautomatizování procesu, ale poté se s ním vyrovnávají dobře. Dávají však přednost osobní komunikaci, kdy mohou kromě ostatních diskutovat o svých problémech, a individuálnímu přístupu třeba s osobním asistentem.

Výhodou je osobní spokojenost zaměstnanců a jejich loajalita k firmě. Nevýhodou je pracnost a časová a energetická náročnost pro zaměstnavatele a obavy některých starších zaměstnanců, že s nimi bude mluvit jejich žargonem a že jim nebude rozumět. Všechny tyto překážky závisí na tom, jak zaměstnavatel k tomuto tématu přistupuje. Ztotožnění se s ním a přenastavení jejich myšlení musí vycházet od nejvyššího vedení a postupně se přenášet na nižší pozice.

## 8.3 Potřeba zlepšit řešení age managementu v malých a středních podnicích

Podle odborníků a zástupců malých a středních podniků zabývajících se age managementem v malých a středních podnicích v České republice existují určité potřeby, které by bylo možné zlepšit. Zaměstnavatelé nemají žádné konkrétní manuály, a proto přistupují ke svým starším zaměstnancům prostřednictvím tzv. empirie, zkušeností získaných pozorováním a experimentováním, a řeší záležitosti většinou ad hoc. Podle jejich zkušeností je třeba poukázat na zlepšení komunikace, osobní přístup, sdílení zkušeností, více času a zpětnou vazbu. Zkušenosti starší zaměstnanci, kteří zůstávají na svých pracovních místech, by měli být více oceňováni a používání češtiny obecně namísto cizích slov a pojmenování by bylo velmi ceněno. Zástupci malých a středních podniků také navrhli zavedení systému povinné praxe/zácviku pro studenty škol, aby si uvědomili, že dovednosti a zkušenosti jsou pro pracovní uplatnění důležitější než pouhé přečtení nějaké manažerské příručky.

Na druhou stranu by bylo vhodné povzbudit samotné starší zaměstnance, aby si více věřili a zachovali si sebevědomí a aktivně se ucházeli o pracovní pozice.

## 9. Obecné závěry

Náš projekt přichází v pravý čas. V malých a středních podnicích **roste povědomí** o potřebě systematického řízení věku. Dosud se většinou provádějí experimentální kroky na základě instinktů. Dobře definovaný koncept, jaký plánujeme vyvinout v rámci tohoto projektu, by byl přivítán s otevřenou náručí. Bude sloužit rostoucí a stále naléhavější potřebě malých a středních podniků.

Jak vyplývá z analýzy dat ve všech partnerských zemích, age management a adaptace seniorů na práci je velmi důležitým tématem a všechny zúčastněné strany si stále více uvědomují, že **dobrá politika v tomto rozsahu může být velmi prospěšná**. Počet seniorů každým rokem roste, naše společnost stárne, a proto je nejvyšší čas, aby se age management uplatňoval v každé organizaci, nejen v některých z nich. Mnoho manažerů a osob odpovědných za nábor a adaptaci nových zaměstnanců na pracovišti stále nemá o age managementu dostatečné povědomí.

Firmy v Polsku stále častěji zaměstnávají více zaměstnanců ve věku 50+, protože to pro ně znamená jisté výhody. **Starší zaměstnanci jsou vnímáni jako lidé se stabilní životní situací, zralí, zkušení a klienty výše cenění**. Mnoho malých a středních podniků dbá na zajištění vhodných podmínek v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a na **ergonomii práce** na jednotlivých pozicích. Obvykle neexistují žádná omezení v přístupu ke školením a dalším formám vzdělávání organizovaných zaměstnavatelem. Stále populárnější je organizovat práci způsobem, který podporuje vzdělávání, např. **vytvářením týmů složených ze zaměstnanců různého věku**. Mnohem běžnější je také motivovat zaměstnance ke vzdělávání bez ohledu na věk. Velmi často jsou jim nabízeny pobídky jako je **změna rozsahu povinností** tak, aby se pracovní pozice stala pro pracovníka atraktivnější, **pružnější pracovní doba** nebo **možnost práce na dálku**.

Pokud jde o profesní rozvoj, starší lidé často nemají zájem o další vzdělávání a v práci si cení **stability a rutiny**. Tato tendence je charakteristická pro pracovníky s nízkou kvalifikací, a ještě silnější v týmech, kde převažují ženy.

Pokud jde o přesuny mezi pracovišti, mnoho malých a středních **podniků nabízí podporu týmům při změnách, které vyžadují personální změny** (přesun, propuštění, změny v rozsahu povinností). Někdy se však jedná o velmi nákladný nebo dokonce nemožný proces vzhledem k malému počtu zaměstnanců a souvisejícím organizačním problémům.

Vzhledem ke komplexnímu přístupu se zaměstnavatelé v polských podnicích obvykle rozhodují zavést age management, pokud si jsou vědomi, že existuje problém související s věkem zaměstnanců, který má nebo bude mít velký vliv na efektivitu práce. Jen málo polských malých a středních podniků uplatňuje promyšlenou komplexní strategii age managementu pro své zaměstnance, nicméně situace se postupně mění k lepšímu.

Situace ve Španělsku je velmi podobná situaci v Polsku: **problémem je vysoká míra nezaměstnanosti osob starších 55 let**, přičemž kumulovaná nezaměstnanost osob starších



45 let dosahuje 30 %. To jsou alarmující čísla a je třeba najít řešení, aby tito pracovníci mohli zůstat v pracovním procesu a byli plně užiteční a produktivní.

V souvislosti s touto situací nám provedené rozhovory **ukazují význam řízení lidských zdrojů** pro starší zaměstnance a technik, které těmto lidem umožní cítit se užiteční a schopní, pokud jde o přizpůsobení jejich výkonu.

Základními tematickými okruhy setkání budou:

- Nástroje a dynamika, které podporují komunikaci.
- Nástroje schopné odhalit problémy pracovníka.

Všichni účastníci jsou profesionálové v oblasti řízení lidských zdrojů ve svých firmách a všichni nám dali najevo, **že by je velmi zajímalo**, jak a jaké mechanismy používají velké firmy a korporace k řízení lidských zdrojů starších lidí, aby mohli tyto nastavené procesy a osvědčené postupy přenést do malých a středních podniků.

Ve Slovinsku mají demografické změny a stárnutí populace stále větší dopad na trh práce, protože počet obyvatel **v aktivním věku** (20 až 64 let) **velmi rychle klesá**. Stále početnější je skupina práceschopných osob ve věku 50 až 64 let, která tvoří třetinu všech zaměstnaných osob.

Na demografické výzvy je tedy nutné reagovat různými opatřeními, a to jak na úrovni společnosti, zaměstnavatelů, tak především jednotlivců. Je třeba **překonat stereotypy** vůči starším pracovníkům v rámci veřejnosti, **posílit efektivní řízení starších zaměstnanců** a jednotlivci si musí uvědomit potřebu celoživotního vzdělávání a neustálého rozvoje kompetencí pro měnící se trh práce. Demografické změny, které vyžadují delší zaměstnání, také zvyšují potřebu začlenění do celoživotního vzdělávání.

Změny jsou v životě firem a zaměstnanců nedílnou součástí a jsou nezbytné pro jejich rozvoj, růst a úspěch. Důležitá firemní rozhodnutí a směřování se často prosazují **bez účasti těch, kteří mají ve firmách zkušenosti, dlouhodobý přehled o změnách a historickou paměť**. Jsou to právě zaměstnanci, zejména ti starší, kteří se s těmito změnami budou muset sžít a zavést je do své práce. Pokud na tom závisí úspěch podniku, musí si manažeři a ředitelé uvědomit, že do procesu změn je třeba zapojit zkušené starší zaměstnance.

Německo je nad průměrem EU, pokud jde o rychlost nárůstu počtu starších osob. Tendence starších lidí pracovat se v posledních několika letech neúměrně zvýšila ve srovnání s celkovými trendy. Mnoho podniků proto již dnes využívá schopností a dovedností starších zaměstnanců, kteří mohou svůj výkonnostní potenciál s výjimkou fyzicky velmi náročných činností stále rozvíjet. Velmi častým jevem je, že zaměstnanci, kteří dobrovolně nastupují do důchodu, **své odborné znalosti dávají podniku dočasně k dispozici** i v době odchodu do důchodu, neboť jsou považováni za nositele znalostí a **zároveň je jim svěřován potenciál pro možné inovace**. Aby bylo možné využít dovedností a znalostí zaměstnanců po delší dobu, zavádí stále více podniků systémy pružné pracovní doby s individuálními účty dlouhodobě odpracovaného času zaměstnanců.

Všichni odborníci se však shodují v názoru, že age management v malých a středních podnicích je v Německu stále ve velmi rané fázi, ale **neustále se zlepšuje**. Starší pracovníci, kteří byli před deseti lety většinou považováni za přítěž, jsou nyní stále více vnímáni pozitivně, které si podniky musí udržet a dále je rozvíjet.

Některé malé a střední podniky dělají chybu, když starší pracovníky vylučují z nových projektů nebo ze školení o nových digitálních nástrojích, softwaru či procesech. Odborníci to považují za **krajně kontraproduktivní**. Starší pracovníci mohou stále poskytovat, a také poskytují, cenné poznatky a zkušenosti.

Obecně platí, že mnoho **malých a středních podniků nemá dostatečné znalosti v oblasti age managementu**. Mnoho zaměstnavatelů a personálních manažerů si přeje, aby mezi nimi probíhala specializovaná výměna informací, která by usnadnila výměnu zkušeností s age managementem. Podniky si stále nejsou vědomy svého **potenciálu lidských zdrojů**, který mají mezi staršími lidmi. **Zároveň jim chybí zdroje** (finanční i personální), kterými obvykle disponují velké společnosti. Proto bude velmi ceněn soubor nástrojů s osvědčenými metodami pro prodloužení zaměstnatelnosti starších pracovníků.

Stejně jako ve všech partnerských zemích se situace v České republice neliší. Účast **starší populace v rámci zaměstnanosti se výrazně zvýšila**, zejména u žen a starších osob. Téměř 9 % zaměstnanců je v současné době ve věku 60 let a více.

Pracovníci s vyšším vzděláním a kvalifikací jsou méně ohroženi ztrátou zaměstnání než pracovníci s nízkou kvalifikací, mají delší pracovní kariéru, a to nejen díky lepšímu vzdělání, ale také díky svému zdraví. Pokud se tak však stane, mají také potíže s udržením se na trhu práce, **protože se kvůli svému vyššímu věku setkávají s předsudky zaměstnavatelů**.

V České republice jsou zkušenosti odborníků se zlepšováním řešení age managementu v malých a středních podnicích **celkově dobré**. **Práce seniorů je velmi vítaná** a ceněná díky jejich znalostem a dovednostem, které mohou předat mladší generaci pracovníků. Stále mohou být plní energie a často pracují kvalitněji a ochotněji než někteří mladší lidé. Při poskytnutí dostatečného školení pro **používání informačních technologií to zvládají dobře**.

Jak již bylo řečeno, **zaměstnavatelé nemají žádné konkrétní příručky**, a proto přistupují ke svým vedoucím pracovníkům prostřednictvím tzv. empirie. Zkušených starších zaměstnanců, kteří zůstávají na svých pracovních místech, **by si měli více vážit a používání češtiny** namísto cizích slov a pojmenování by velmi ocenili.

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 **systemová 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 na trhu práce zůstávali co nejdéle. Užitečné by byly i **nové kanály**, jak oslovit starší lidi, kteří často nevědí, jak se do společenských a pracovních aktivit zapojit. 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.