

Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Situace stárnoucích pracovníků v období průmyslových změn – poskytování podpory a řízení s ohledem na věkovou rozmanitost v různých odvětvích a společnostech (stanovisko z vlastní iniciativy)

(2009/C 228/04)

Dne 17. ledna 2008 se v souladu s čl. 29 odst. 2 svého Jednacího řádu Evropský hospodářský a sociální výbor rozhodl vypracovat stanovisko z vlastní iniciativy ve věci

„Situace stárnoucích pracovníků v období průmyslových změn – poskytování podpory a řízení s ohledem na věkovou rozmanitost v různých odvětvích a společnostech“ (stanovisko z vlastní iniciativy).

Specializovaná sekce Zaměstnanost, sociální věci, občanství / Středisko pro sledování trhu práce, kterou Výbor pověřil přípravou podkladů na toto téma, přijala stanovisko dne 10. března 2009. Zpravodajem byl pan Marian KRZAKLEWSKI.

Na 452. plenárním zasedání, které se konalo ve dnech 24. a 25. března 2009 (jednání dne 25. března 2009), přijal Evropský hospodářský a sociální výbor následující stanovisko 159 hlasy pro, 8 hlasů bylo proti a 8 členů se zdrželo hlasování.

1. Závěry a doporučení

1.1 EHSV se domnívá, že k otázce zaměstnanosti v Evropské unii je třeba přistupovat z celkového pohledu, protože se dotýká všech věkových skupin, zejména za současné krize.

1.2 Evropský hospodářský a sociální výbor vyzývá Komisi, aby se zabývala zejména otázkou starších osob na trhu práce, a připomíná jí, že je vhodné, aby upravila a posílila provádění ustanovení týkajících se věku obsažených ve směrnici 2000/78/ES, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání, tím, že vytyčí evropský programový rámec a rámec podpory zaměstnanosti starších pracovníků.

1.2.1 Tento dokument by měl stanovit soubor osvědčených postupů, které pracovníkům starším 50 let, zvláště pak těm, kteří se blíží zákonnému věku odchodu do důchodu, usnadní získání nového a udržení stávajícího pracovního místa. Podniky, pracovníci od poloviny profesního života, skupiny starších osob a v podstatě celá společnost by měli být seznamováni s možnostmi a výhodami zaměstnávání starších pracovníků.

1.2.1.1 Všechny tyto činnosti týkající se starších osob je třeba provádět při zachování všech opatření za účelem podpory zaměstnanosti, zejména mladé generace, která vstupuje na pracovní trh.

1.2.2 EHSV se domnívá, že k vytvoření společných zásad a rámců na úrovni EU, které se budou týkat problematiky starších osob na trhu práce, musí být využita otevřená metoda

koordinace. To je zvláště důležité v současném ekonomickém prostředí, v němž se snižuje počet pracovních míst, v důsledku čehož mohou být starší pracovníci v období krize diskriminováni spíše na základě věku než na základě schopností.

1.3 Modely a přístupy, které navrhuje EHSV v tomto stanovisku, se zaměřují na starší pracovníky, kteří jsou ohroženi propuštěním, a také na pracovníky, kteří již dosáhli (či brzy dosáhnou) věku opravňujícího k odchodu do řádného nebo předčasného důchodu, avšak mají v úmyslu nadále pracovat.

1.4 Vzhledem k tomu, že v zaměstnávání starších pracovníků existují uvnitř EU značné rozdíly, měly by členské státy navrhnout a uskutečnit vlastní národní rámce pro podporu zaměstnanosti starších pracovníků, zohledňující při tom kombinaci následujících oblastí činnosti na jejich podporu; ve státech, v nichž tyto národní rámce již existují, je zapotřebí je pravidelně revidovat a doplňovat:

— podpora aktivního stárnutí;

— zavádění pobídek v politikách vlád členských států jak pro starší pracovníky, tak pro podniky, které je zaměstnávají, jimiž budou starší pracovníci motivováni k setrvání na trhu práce;

— zajištění lepších životních i pracovních podmínek (především v případě manuální práce);

— zavádění institucionálních řešení na trhu práce s cílem zajistit jeho větší pružnost při zaměstnávání starších pracovníků.

1.5 EHSV s obavami připomíná, že i přes postupný nárůst zaměstnanosti mezi staršími lidmi považuje problém starších pracovníků za důležitou součást svých politik jen malé množství podniků v EU. Je proto důležité zjistit co nejrychleji příčiny toho, proč podniky nezavádějí osvědčené postupy, které by napomohly zaměstnávání těchto osob, přestože z téměř všech studií vyplývá, že zaměstnávání starších osob se vyplácí a je propagováno vládami některých členských států.

1.5.1 Mají-li být starší lidé zaměstnáváni, je nutné zajistit takové podmínky, aby prodloužení pracovní smlouvy bylo jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance ekonomicky výhodné. Ekonomickou výhodnost je třeba posuzovat na základě širší analýzy nákladů a výnosů, která musí zahrnovat:

— daňové a důchodové systémy členských států;

— podmínky zaměstnávání starších pracovníků z hlediska zaměstnavatelů a zaměstnanců;

— programy celoživotního vzdělávání (včetně soustavného odborného školení) pro zaměstnance starší 50 let, a dokonce 45 let.

1.5.2 EHSV se domnívá, že z hlediska zaměstnavatelů je zásadní otázkou, která rozhoduje o zaměstnávání starších pracovníků, to, jak využít zkušenosti a schopnosti seniorů.

1.6 Výbor vyzývá evropské instituce, vlády členských států a sociální partnery, aby mezi společnostmi i zaměstnanci propagovali řízení s ohledem na věkovou rozmanitost jako účinnou metodu zajištění produktivity a jako vhodné řešení obtížné situace na pracovním trhu.

1.7 Výbor by chtěl zdůraznit, že je nezbytné, aby evropské instituce a členské státy zaujaly k otázce řízení věkové struktury aktivní postoj.

1.7.1 EHSV se domnívá, že výchova směrem k řízení věkové struktury musí být zavedena do školení řídicích kádrů a také

jako předmět v rámci studia v oblasti řízení, přičemž je třeba probírat a zkoumat následující otázky:

— udržení motivace a kreativity stárnoucích pracovníků;

— přizpůsobení se tempu práce, aby se po letech zamezilo situaci „vyhoření“;

— vytváření pracovních vztahů mezi pracovníky z různých věkových skupin.

1.7.2 EHSV zdůrazňuje, že pro zvýšení míry zaměstnanosti starších osob má zásadní význam celoživotní učení se a činnosti v oblasti všeobecného a odborného vzdělávání, které jednoznačně přispívají ke zvyšování úrovně vzdělanosti starších pracovníků.

1.8 S ohledem na značně rozdílnou míru zaměstnanosti mužů a žen patřících do věkové skupiny 55–64 let se EHSV domnívá, že Evropská komise a členské státy musí učinit opatření, která budou stavět na stávajících přístupech k zaměstnávání starších žen, a najít odvahu k vytvoření modelů, kterých se doposud neužívalo.

1.8.1 Zvýšení míry zaměstnávání žen ve věkové skupině nad 50 let může být rozhodujícím faktorem pro dosažení cílů zaměstnanosti stanovených Lisabonskou strategií.

1.8.2 Výbor naléhavě žádá Komisi, aby ve spolupráci s agenturami Evropské unie provedla výzkum s cílem zjistit, zda je nízká míra zaměstnanosti žen nad 50 let případem diskriminace na trhu práce.

1.9 Výbor upozorňuje na skutečnost, že vyloučení starších občanů z účasti na elektronické komunikaci (tzv. e-exclusion) je jednou z hlavních překážek zvýšení jejich zaměstnanosti. Aby bylo možné tento problém účinně řešit, musí být program celoživotního vzdělávání lidí starších 50 let co nejvíce spojen s výukou uživatelských znalostí informačních a komunikačních technologií (IKT). Kurzy IKT by se v první fázi měly konat ve věkově homogenních skupinách a jejich účastníci by měli mít podobné dovednosti, aby se podařilo překonat obavy starších lidí z používání informačních a komunikačních technologií.

1.9.1 EHSV se rovněž domnívá, že odpovědnost za vytváření podmínek, které by umožnily zaplňovat mezery ve schopnostech lidí starších 50 let používat nové techniky a technologie, leží na členských státech, v nichž by se do tohoto vytváření podmínek aktivně zapojili národní vlády, místní samosprávy, sociální partneři a vzdělávací instituce.

1.9.2 To si vyžádá důkladnou analýzu toho, jaké základní dovednosti potřebuje člověk v současné době k tomu, aby mohl fungovat v informační společnosti, a to za tím účelem, aby bylo možné ve spolupráci s členskými státy vyvinout způsoby a prostředky jejího dokončení.

1.10 Výbor by chtěl upozornit zejména na to, že jakékoliv řešení, jež má pomoci uplatnění starších lidí na trhu práce, vyžaduje systematický, integrovaný postup, zároveň však také individuální přístup ke specifickým případům a lidem.

1.10.1 Takový přístup vyžaduje nástroje umožňující prognózu a anticipaci průmyslových a technologických změn a spolu s tím i kvalifikačních potřeb a sociální změn. **Středisko pro sledování trhu práce, lidské dovednosti a změn ve společnosti** a rovněž statistické (informační) systémy členských států a EU budou mít v tomto kontextu velmi důležitou úlohu.

1.10.2 Výbor vyzývá Komisi, aby se zvláštním ohledem na důležitost a citlivou povahu tohoto problému zajistila, že statistická šetření zaměstnanosti u lidí nad 50 let budou prováděna častěji, než jak tomu bylo v minulosti. Tato potřeba je v souvislostech krize o to důležitější. Stárnoucí pracovníci patří mezi skupiny nejvíce ohrožené současnými i budoucími plány snižování zaměstnanosti a restrukturalizace.

2. Úvod

2.1 EU si v rámci boje s úbytkem pracovní síly, který do budoucna v důsledku demografické změny hrozí, v březnu 2001 vytyčila cíl dosáhnout do roku 2010 50 % zaměstnanosti pracovníků ve věku 55–64 let. Z předběžných hodnocení vyplývá, že EU bude mít s dosažením tohoto cíle do roku 2010 značné potíže.

2.2 EHSV se ve svých stanoviscích k dokumentům Komise a Rady ⁽¹⁾ i v průzkumných stanoviscích ⁽²⁾ podrobně vyjádřil k následujícím problémům:

⁽¹⁾ Zvýšit zaměstnanost starších pracovníků a oddálit odchod z trhu práce, zpravodaj: G. Dantin (Úř. věst. C 157, 28.6.2005); Podporovat solidaritu mezi generacemi, zpravodaj: L. Jahier (Úř. věst. C 120, 16.5.2008); Vzdělávání dospělých, zpravodajka: R. Heinisch (Úř. věst. C 204, 9.8.2008).

⁽²⁾ Kvalita profesního života, produktivita a zaměstnanost v kontextu globalizace a demografických výzev, zpravodajka: U. Engelen-Kefer (Úř. věst. C 318, 23.12.2006); Úloha sociálních partnerů při sladění zaměstnání, rodiny a soukromého života, zpravodaj: P. Clever (Úř. věst. C 256, 27.10.2007).

— zpráva pro EU vyplývající ze statistických informací o starších pracovnících;

— potřeba a odůvodnění pozitivního přístupu ke starším pracovníkům;

— důsledky režimů předčasného důchodu na zaměstnanost starších pracovníků;

— důvody prudkého poklesu zaměstnanosti starších pracovníků před rokem 2000;

— uplatňovaná a chystaná opatření ke zvýšení zaměstnanosti starších pracovníků a k zvýšení věku odchodu do důchodu, včetně jejich případného zařazení do systému flexikurity;

— účast starších pracovníků na vzdělávacích programech a rozvoji dovedností;

— vytváření souladu mezi pracovním, rodinným a osobním životem starších pracovníků a propagace mezigenerační solidarity;

— kvalita pracovního života starších pracovníků, jejich produktivita a zaměstnanost v kontextu globalizace a demografických změn.

2.3 Má-li dojít ke zvýšení zaměstnanosti starších pracovníků, je nezbytně nutné navrhnout, prosadit a uskutečnit opatření a procedurální modely, které přinesou řešení problémů, s nimiž se pracovníci v důsledku svého věku a průmyslových změn potýkají. Řízení změn s ohledem na rozmanitost věku, vzdělání a dovedností pracovníků a se zaměřením na podporu pracovníků ze všech věkových skupin představuje jeden z nejdůležitějších přístupů, o nichž se v tomto stanovisku pojednává.

2.4 V souladu s tématem tohoto stanoviska z vlastní iniciativy se modely a přístupy v něm navržené zaměřují na starší pracovníky, kteří jsou ohroženi propuštěním kvůli věku, procesy restrukturalizace, různé hospodářsko-sociální změny, a také pracovníky, kteří již dosáhli věku oprávněujícího k odchodu do řádného nebo předčasného důchodu, avšak chtěli by nadále pracovat. Zvláštní pozornost je v současnosti třeba věnovat různorodosti z hlediska věku, aby se předešlo diskriminaci starších pracovníků při opakujících se hospodářských poklesech a ztrátách pracovních míst.

2.4.1 Přístupy obsažené ve stanovisku se zásadním způsobem týkají i nezaměstnaných starších osob, které se chtějí vrátit na trh práce, a důchodců, kteří z jakýchkoli důvodů chtějí znovu začít pracovat.

3. Zjištění vyplývající z analýzy současných statistických informací o starších pracovnících v EU

3.1 Podle údajů z konce roku 2005 bylo v celé EU zaměstnáno 22,2 milionu lidí ve věku 55–64 let. V rámci tohoto věkového rozpětí bylo 1,6 milionu lidí oficiálně nezaměstnaných, 28,5 milionu nemělo žádné aktivní zaměstnání. Zvýšení zaměstnanosti starších lidí je jedním z cílů Lisabonské strategie.

3.2 V rámci EU-25 se zaměstnanost starších lidí oproti roku 2000, kdy činila 36,6 %, zvýšila v roce 2005 na 42,5 % (viz graf v dodatku I). K tomuto nárůstu došlo ve všech zemích EU s výjimkou Polska a Portugalska. V roce 2005 byla zaměstnanost pracovníků ve věku 55–64 let vyšší nebo rovna cílové hodnotě, již má být dosaženo v roce 2010, ve Švédsku, Dánsku, Spojeném království, Estonsku, Finsku a Irsku.

3.3 V roce 2005 dosahovala zaměstnanost starších pracovníků v EU-25 51,8 % u mužů, zatímco u žen to bylo v téže věkové skupině 33,7 %. Růst zaměstnanosti byl však v letech 2000–2005 vyšší v případě žen (+ 6,8 %) než mužů (+ 4,9 %).

3.4 Populace pracovníků 55–64 let není vzhledem k situaci na trhu práce rovnoměrně rozdělena. Z grafu v dodatku I je patrný významný rozdíl v zaměstnanosti mezi lidmi ve věku 55–59 let a věkovou skupinou 60–64 let. V první věkové skupině bylo v roce 2005 zaměstnáno 55,3 % lidí, ve druhé 26,7 %. Jak v případě mužů, tak v případě žen byl rozdíl v zaměstnanosti mezi věkovou skupinou 55–59 let a 60–64 let, kde dosahoval 28,6 %, mnohem větší než rozdíl mezi věkovou skupinou 50–54 a 55–59 let, kde činil 17 %.

3.5 Nejvyšší je zaměstnanost starších lidí ve Švédsku, které vykazuje 79,4 % zaměstnaných ve věkové skupině 55–59 let a 56,9 % ve věkové skupině 60–64 let. Nejnižší je v Polsku, kde je ve věkové skupině 55–59 let zaměstnáno 32,1 % lidí, a v Lucembursku, které má v kategorii 60–64 let 12,6 % zaměstnanost.

3.6 Při analýze údajů uvedených v dodatku 2, kde je zkoumána zaměstnanost starších lidí v závislosti na jejich vzdělání, je třeba zdůraznit, že jak v případě mužů, tak v případě žen jsou daleko častěji zaměstnáni starší lidé s vyšším vzděláním než

s nízkým. Mezi staršími lidmi s nejnižším vzděláním (v rámci třístupňové škály) jich má v celé EU-25 zaměstnání pouze 30,8 %. Starší lidé, kteří dosáhli nejvyššího stupně vzdělání v rámci třístupňové škály mají práci v 61,8 % případů.

3.7 Z analýzy, kterou provedlo Evropské středisko pro rozvoj odborného vzdělávání (CEDEFOP) na základě nedávno provedeného průzkumu týkajícího se průběžné profesní přípravy (CVT) ⁽¹⁾, vyšlo najevo, že účast starších lidí na CVT je ve srovnání s mladými lidmi výrazně slabší a že je tomu tak prakticky ve všech členských státech. V rámci EU-27 se v roce 2005 účastnilo CVT 24 % zaměstnanců ve věkové skupině nad 55 let, avšak 33 % zaměstnanců ve věku 24–54 let. Malá účast starších pracovníků na CVT je nejpatrnější v sektoru malých a středních podniků. Pouze 13 % starších pracovníků (ve věku nad 55 let) zaměstnaných v malých podnicích se zúčastnila CVT. Tyto údaje jsou podrobně znázorněny v tabulce v dodatku III.

3.8 Starší lidé ve věkové skupině 55–64 let budou chtít s větší pravděpodobností vykonávat práci na částečný úvazek než osoby ve věkové skupině 30–49 let (22,2 % oproti 16,8 %). Ještě častější než mezi muži (10,3 %) je tato forma zaměstnání mezi ženami ve věkové skupině 55–64 let (39,5 %).

3.8.1 Rovněž samostatná výdělečná činnost je častější ve věkové skupině 55–64 let, než je tomu v kategorii 30–49 let (23 % oproti 15,4 %). Na rozdíl od práce na částečný úvazek je však počet mužů, kteří jsou samostatně výdělečně činní, mnohem vyšší nežli počet žen.

3.8.2 Při zohlednění vlivu klíčových faktorů na zaměstnanost starších pracovníků byla se zacílením na šest charakteristických skupin obyvatel zemí EU provedena shluková analýza ⁽²⁾ zkoumající vliv tří systémových přístupů, které se s ohledem na starší pracovníky uplatňují v členských státech. S každým z těchto přístupů byl spojen určitý soubor klíčových faktorů, které mají vliv na trh práce:

— Systém I – podpora aktivního stárnutí

— Systém II – finanční pobídky uplatňované s ohledem na starší pracovníky v době jejich odchodu z trhu práce

— Systém III – obecné mechanismy zaváděné s cílem dosáhnout větší flexibility trhu práce ve vztahu k zaměstnávání starších pracovníků.

⁽¹⁾ CVTS3, Eurostat.

⁽²⁾ *Aktive ageing and labour market trends for older workers*, GR pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti, oddělení D1.

3.8.3 Shluková analýza prokázala, že systém I došel širokého uplatnění v severovýchodních zemích EU, mnohem méně se však používá v nových zemích EU ve Střední Evropě a v pobaltských a středomořských členských státech. Systém II se široce uplatnil v západních (kontinentálních) a středomořských členských státech EU, v anglicky mluvících zemích se naopak široce využívá systém I a v omezené míře také systém III.

4. Opatření a procedurální modely k řešení problémů, s nimiž se stárnoucí pracovníci potýkají v důsledku svého věku

Udržení starších pracovníků v zaměstnání

4.1 Níže uvedená opatření a podpůrné modely jsou zaměřeny na pracovníky starší 50 let (a starší 45 let), kteří jsou zaměstnáni v malých, středních i velkých podnicích a v sektoru služeb a kteří jsou ohroženi v důsledku:

- nadbytečnosti, která je výsledkem restrukturalizace nebo malé konkurenceschopnosti společnosti, u níž jsou zaměstnání, a změn na globálních trzích práce a služeb,
- zdravotních potíží nebo potřeby pečovat o jiné osoby,
- nedostatku potřebné kvalifikace či dovedností souvisejících s používáním moderních technologií, včetně dovedností v oboru výpočetních a komunikačních technologií (IKT),
- jejich vnitřního přesvědčení, že nemají schopnosti přizpůsobit se, z nichž nejdůležitější jsou vlastní motivace a schopnost učit se novým věcem.

4.2 Mají-li starší pracovníci zůstat v zaměstnání, je zcela zásadní, aby firmy do svých systémů řízení začlenily **mechanismus umožňující předvídat další vývoj, a to mimo jiné pomocí soustavného hodnocení již v průběhu kariéry, který by měl zabránit tomu, aby se zaměstnanec ocitl v rizikové situaci**. Tento mechanismus musí mít podporu ze strany vládní politiky, která umožní zaměstnance na jejich pracovním místě udržet nebo která lidem dovolí zůstat v zaměstnání delší dobu nebo se do aktivního profesního života opět vrátit.

4.2.1 Rozšíření či zavedení anticipačních mechanismů v pravidelných intervalech a širší zapojení co největšího možného počtu pracovníků do pravidelných hodnocení způsobilosti, představuje významný nástroj na podporu starších

pracovníků, který umožní **rozpoznat okamžik či okolnosti, kdy je třeba zahájit intervenci**. Tento postup vyžaduje investice, jež mohou být financovány z prostředků samotného podniku, z dotací EU (zejména z dotací ESF) a z veřejných prostředků.

4.2.1.1 **Hodnocení způsobilosti** je postup, který slouží k rozpoznání formálně nebo i neformálně získaných dovedností; na základě tohoto postupu mají všichni zaměstnanci právo ověřit si vždy po několika málo letech své dovednosti prostřednictvím rozhovoru a testů a za pomoci odborných personálních poradců. Uznávání získaných praktických dovedností by zajišťovala vnitrostátní síť veřejných středisek, **sloužící zároveň jako platforma pro další pracovní růst**.

4.2.1.2 **Prověřování dovedností** by prováděla nezávislá poradenská firma; v případě, že by soubor dovedností určitého zaměstnance pravděpodobně nestačil na alternativní pracovní místo téže platové třídy, je daná společnost povinna zařídit a zaplatit výcvik nezbytný k doplnění chybějících dovedností a nést náklady spojené s hodnocením pokroku, přičemž zaměstnanec je povinen tímto výcvikem projít a výcvikový program dokončit.

4.3 K tomu, aby bylo možné zaměstnance udržet, je důležité, aby byly pro starší pracovníky vytvořeny nové pozice, např. **instruktorů a koučů** ⁽¹⁾ (často v souvislosti s přijímáním nových zaměstnanců), prokazatelně dobré výsledky může mít i to, je-li jim dána možnost podílet se na tzv. **stínování** ⁽²⁾, a aby vyučováním a předáváním různých forem podnikového kapitálu novým a mladším zaměstnancům přispěli k tomu, že si společnost, pro niž pracují, nepřestane uchovávat svou institucionální kontinuitu a své hodnoty.

4.4 Účinnou politikou přispívající k udržení zaměstnanců představuje přijetí **pružného přístupu** k pracovní době a balíčku náhrad. Prání odlišného vyvážení poměru mezi prací a volnem lze vyhovět zavedením pružné pracovní doby, umožněním práce na částečný úvazek a programem postupného snižování pracovních závazků. Je rovněž možné změnit poměr mzdy a zaměstnaneckých požitků a zohlednit možnost podílových odměn. I metody jako zavedení kratšího pracovního týdne nebo svolení k čerpání dodatečně dovolené představují úspěšný způsob, jak udržet zaměstnance v pracovním poměru.

4.5 Udržení starších pracovníků v podniku se často týká situací, v nichž má pracovník na výběr, zda využít nárok na předčasný důchod, nebo zůstat na trhu práce.

(1) **Zaučování** (tzv. mentoring) je metoda pomoci druhým na základě své vlastní (profesní) zkušenosti. Koučink je pojem, který má širší význam; jeho součástí může být zaučování, ale má širší záběr. Kouč se zaměřuje na proces učení a na dosahování stanovených cílů.

(2) **Stínování** (tzv. shadowing) se účastní pracovníci, kterým je 50 let nebo více a kteří provázejí mladší, zejména nově přijaté zaměstnance při jejich práci. Těto metody se využívá nejlépe tam, kde je zapotřebí, aby si mladí zaměstnanci osvojili specifické postupy a činnosti, které buď vůbec neznají, nebo je neznají v celém jejich rozsahu.

4.5.1 V takové situaci je třeba využít finančních, sociálních a organizačních pobídek (např. přechod na méně náročné pracovní místo vyžadující nové dovednosti nabyté při školení). Svoboda volby, jak dlouho zůstat na trhu práce, která je jedním z pilířů flexikurity, by měla být považována za nadřazenou.

4.5.2 Výbor se domnívá, že kvůli nedostatečně konciliačnímu a kreativnímu přístupu k pracovníkům, kteří získali nárok na předčasný důchod, jen málo z nich zůstává na trhu práce do dosažení skutečného důchodového věku.

4.6 Důležitým předpokladem účinného předcházení odchodu zaměstnanců do důchodu jsou **opatření na podporu vzdělávání a odborné přípravy**, která mají rovněž souvislost s jejich produktivitou. **Příležitosti pracovníka na trhu práce nemají být určovány jeho věkem, ale jeho dovednostmi a schopnostmi.**

4.6.1 Mezi nejdůležitější politiky vzdělávání a odborné přípravy, které pomáhají udržet pracovníky nad 50 let, patří:

— **Účast a zapojení**, tj. účast starších pracovníků na všech výcvikových programech, které zaměstnavatel nabízí, a jejich zapojení do poskytování kurzů odborné přípravy při zaměstnání. Starší pracovníci s vynikajícími dovednostmi mohou navíc setrvat v organizaci i po dosažení normálního věku odchodu do důchodu.

— **Opakovací kurzy, které jsou zaměřeny na zvládnutí technologie používané na daném pracovišti**, jsou určeny starším pracovníkům, kteří nebyli již delší dobu proškoleni ve výrobních postupech, a kteří se proto cítí být méně zapojeni do výroby. Obecný rámec pro činnost sociálních partnerů vedoucí k uznávání dovedností a kvalifikace, celoživotní vzdělávání a vzdělávání dospělých nabízejí k tomuto účelu potřebné nástroje⁽¹⁾.

— **Specializované počítačové a internetové kurzy pro pracovníky nad 50 let, umožňující** starším pracovníkům,

důchodcům a jejich organizacím širší využívání informačních a komunikačních technologií. Důležité je přizpůsobení kurzů potřebám starších lidí (např. nastavení většího písma, portál „Senior Web“ atd.).

Přijímání starších pracovníků – jak získat starší pracovníky zpět a jak je přesvědčit, aby ze společnosti neodcházel.

4.7 Charakteristickým aspektem je zde to, že záleží na společnostech samotných, jaké najdou účinné metody získávání starších pracovníků, kteří jsou mimo trh práce, a jakým způsobem je přesvědčí, aby se vzdali svých různých aktivit nebo přerušili důchod a vrátili se do práce.

4.8 Průměrně jedna třetina důchodců vystačí se svým důchodem jen s obtížemi⁽²⁾. Řada z těchto potenciálních zaměstnanců se stala obětí nízkého důchodu, protože je odradil jejich nezdar v hledání zaměstnání, zcela zjevně způsobený jejich věkem. Tato skupina „smolařských“ bývalých pracovníků může být stále ochotná projít rekvalifikačním výcvikem, avšak je již několik let mimo trh práce a pravděpodobně se i vzdala myšlenky se na něj vrátit.

4.8.1 Je tedy nepochybně třeba řešit příčiny této situace, kdy „v průměru třetina důchodců vystačí se svým příjmem jen s obtížemi“, a to zlepšením systému důchodů, který by byl stabilní a solidární a jehož financování by bylo zajištěno využitím všech dostupných lidských zdrojů.

4.9 Mezi těmi z nich, kteří jsou schopni vrátit se opět do práce, jsou důchodci, jejichž děti již dospěly a odešly z domova a kteří náhle zjistili, že mají přebytek volného času a stáli by o nějaké vedlejší zaměstnání a příjem.

4.10 Tyto jednotlivce je tudíž třeba informovat o příležitostech, které se jim nabízejí, poté je přímo oslovit a povzbudit je, aby navázali kontakt se společností, a zapojit je do některé z forem navazujícího vzdělávání nebo je povzbudit k tomu, aby začali navštěvovat kurzy či výcvikové programy zaměřené na přivedení těchto osob na trh práce.

Těchto cílů lze dosáhnout prostřednictvím:

— informačních seminářů zaměřených na věci, které starší lidé zajímají;

— trhů volných míst a pracovních příležitostí, „diskusních skupin lidí nad 50“ nebo „personálních center“ orientovaných na starší lidi;

(1) Stanovisko EHSV ze dne 22. října 2008 k tématu Vytvoření evropského systému kreditů pro odborné vzdělávání a přípravu (ECVET), zpravodajka: paní LE NOUAIL-MARLIÈRE (CESE 1678/2008). Stanovisko EHSV ze k tématu Celoživotní vzdělávání, zpravodaj: pan RODRÍGUEZ GARCÍA-CARO (Úř. věst. C 175, 27.7.2007). Stanovisko EHSV k tématu Vzdělávání dospělých, zpravodajka: paní HEINISCH, spoluzpravodajové: paní LE NOUAIL MARLIÈRE a pan RODRÍGUEZ GARCÍA-CARO (Úř. věst. C 204, 9.8.2008).

(2) B. McIntosh, „An employer's guide to older workers“.

— inzerce v místech navštěvovaných staršími lidmi nebo v jejich oblíbených médiích. Je při tom třeba dbát na to, aby se v ní nepoužívalo výrazů, které by se starších osob mohly dotknout: „starý člověk“ nebo „důchodce“. O starších lidech je lépe hovořit jako o lidech „zralých“, „zkušených“ či „solidních“;

— vytváření podnikových pracovních skupin starších pracovníků vymýšlejících strategie jak přilákat zkušené starší lidi. Podniky mohou rovněž pořádat společenské události, na které mají přístup i důchodci či bývalí zaměstnanci; tyto zaměstnance lze k návratu do práce povzbudit i prostřednictvím osobních dopisů nebo telefonátů atd.

4.11 Úspěch náborových akcí zaměřených na starší lidi často z velké části závisí na spolupráci v rámci širších sítí. Podniky, státní úřady, sociální partneři a další zúčastněné strany by měli být součástí těchto sítí ve větších i menších městech, v regionech i v jednotlivých zemích. Spolupráci v těchto sítích lze rozšířit i na mezinárodní partnerství.

4.11.1 Klíčovým úkolem těchto sítí je napomáhat změně společenských postojů ohledně významu delšího setrvávání v pracovním poměru a vytvářet vhodné podmínky k přesvědčování pracovníků ve věku nad 50 let a zaměstnavatelů o tom, že jsou schopni „držet krok s dobou“.

4.11.2 Tyto sítě mohou rovněž sloužit k informování zaměstnavatelů o výhodách najímání zaměstnanců nad 50 let a k lobbování za změny ve vládních politikách a za navrhování systémů zaměstnanosti počítajících s podporou zaměstnanců, kteří budou v zaměstnání zůstávat delší dobu, a zaměstnavatelů, kteří své personální systémy přizpůsobí potřebám starších pracovníků.

4.11.3 Tyto sítě by mohly současně přispět k šíření a rozvíjení „osvědčených postupů“ a ke stanovení klíčových kompetencí.

5. Řízení rozmanitosti jako cesta k řešení zaměstnanosti starších lidí

5.1 Z výzkumů vyplývá, že při řešení některých úkolů může vést rozmanitost ke zlepšení výkonu pracovního kolektivu, protože otevírá široký prostor informací, zdrojů a postojů při rozhodování, což ve výsledku přináší lepší výsledky.

5.1.1 V minulosti panovala domněnka, že věková či rasová rozmanitost ve skladbě pracovní síly může být zdrojem konfliktů. Projdou-li ovšem pracovníci výcvikem, který zvýší

jejich vnímavost, a jsou postaveni před možnost pracovat v různorodých pracovních týmech, v nichž mohou své předsudky překonávat, lze se s překážkami tohoto druhu vyrovnat.

5.2 Řada dobře známých evropských společností ve své praxi uplatňuje pravidlo „**řízení rozmanitosti = řízení produktivity**“. Cílem řízení rozmanité pracovní síly je vytvořit kulturu, ve které má každý zaměstnanec možnost plně přispět k organizaci a zasloužit se svými vynikajícími výkony o svůj profesní postup.

5.3 Programy rozmanitosti, které jsou schopny docenit rozdílné profesní zkušenosti a přitáhnout a udržet ty nejlepší kvalifikované pracovníky, staví celý svůj přístup k personálnímu řízení na rovných příležitostech. Nediskriminační postupy v řízení rozmanitosti si získávají stále větší uznání jako nástroj řízení přispívající ke zvýšení výkonnosti a produktivity. Představují prvořadé téma Mezinárodní organizace práce – hledání spojnice mezi rovným zacházením a hospodářskou výkonností.

5.4 Modely a politiky na podporu starších pracovníků, které jsou nastíněny v kapitole 4, lze úspěšně rozvíjet pomocí metod řízení s ohledem na různost věku a dovedností zaměstnanců. **Je třeba zdůraznit, že řízení s ohledem na věk zaměstnanců začíná ve skutečnosti už na začátku pracovní kariéry každého z nich.**

5.5 Společnosti, které uplatňují **řízení s ohledem na různost věku**, přijímají nebo v rámci společnosti přeskupují určitý počet starších zaměstnanců, a to jednak proto, aby zajistily vytvoření věkově rozmanitých skupin, a jednak také v reakci na úbytek kvalifikovaných pracovníků. Cílem je vytvořit v rámci jediné společnosti prostředí, ve kterém se mísí různé věkové skupiny, kvalifikace, kultury a způsobilosti.

5.6 **Řízení s ohledem na různost dovedností** zahrnuje rozpoznání a zhodnocení profesních dovedností starších i mladších pracovníků a realizaci opatření, která přitáhnou a udrží zaměstnance s největšími dovednostmi.

5.7 Využívání technik řízení s ohledem na věk zaměstnanců má následující **výhody**:

— nárůst dovedností pracovní síly jako celku a její otevřenost k inovacím;

— přítomnost dobře placených starších pracovníků ve společnosti vede k tomu, že mladší pracovníci mají před očima větší možnosti svého vlastního pracovního postupu;

- zlepšení kvality a organizace produktů a služeb;
- zajištění toho, že dovednosti a potenciál pracovního postupu se udrží na odpovídající úrovni a že dostatečně široké zůstane i pole pro přeskupování pracovníků uvnitř společnosti.

5.8 Podle Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek se sídlem v Dublinu ⁽¹⁾ závisí úspěch řízení s ohledem na věk zaměstnanců na těchto faktorech:

- informovanost o věku zaměstnanců;
- existence rámce vnitrostátní politiky podporující řízení s ohledem na věk zaměstnanců;
- pečlivé plánování a provádění;
- spolupráce všech zúčastněných stran na informovanosti o věku zaměstnanců;
- posouzení nákladů a výnosů.

6. Oblasti osvědčené praxe v EU, kde je možno uplatňovat a rozvíjet politiky a modely podporující starší pracovníky

Při praktickém zavádění a rozvíjení modelů a politik v rámci EU, které podporují starší pracovníky, si lze vyměňovat a je možné uplatnit následující osvědčené postupy:

- Zapojení sociálních partnerů do jednání týkajících se **pracovních smluv uzavíraných v rámci společnosti, odvětví nebo v rámci několika různých odvětví** a obsahujících pravidla platná **pro starší pracovníky**; mohou to být sociální dohody, ustanovení v pracovních řádech nebo jiné bilaterální nebo multilaterální dohody.
- Zapojení všech zúčastněných stran do překládání a **navrhování právních předpisů na vnitrostátní (a evropské) úrovni**, které budou stimulovat pracovníky ve

věku nad 50 let, aby zůstávali na trhu práce, a zaměstnavatele, aby si je udrželi ve své společnosti nebo aby do ní nové starší lidi přijímali.

- Vytváření a uplatňování systémů a sítí zaměřených na **identifikaci situace a širokého spektra faktorů týkajících se starších pracovníků**.
- **Řízení rozmanitosti v rámci společnosti** (nebo skupiny společnosti) **orientované na specifické věkové skupiny starších zaměstnanců**, jako je řízení s ohledem na věk a dovednosti.
- **Uplatňování modelů poradenských systémů pro pracovníky nad 50 let a jejich zaměstnavatele**, které se zaměří na vytváření subsystémů umožňujících vyhodnocování potřebnosti určitých dovedností u zaměstnanců v určité společnosti, v určitém odvětví, regionu nebo dokonce v určité zemi.
- Využívání systému **poradenství pro zaměstnance přímo v terénu** prostřednictvím **výcvikových programů, kurzů a jiných vzdělávacích a navazujících výcvikových aktivit**, zejména pak těch, které jsou zaměřeny na starší pracovníky.
- Rozvíjení **podnikových a manažerských poradenských systémů zaměřených na zlepšení přizpůsobivosti, konkurenceschopnosti a produktivity podniků** v přechodových obdobích na základě řízení s ohledem na věkovou různost a na základě personálního řízení a při využití informačních technologií.
- **Vytváření a rozvíjení struktur a systémů sítí** (v rámci jednoho odvětví, v rámci regionu, smíšených, spojujících představitele různých zúčastněných stran atd.) a **středisek pro sledování dovedností a zaměstnanosti** starších pracovníků, jejich uplatnění na trhu práce (při zohlednění jejich dovedností) a v procesu restrukturalizace. Tato střediska se mohou zabývat sledováním jednotlivých odvětví, místních oblastí a regionů (včetně přeshraničních regionů).

V Bruselu dne 25. března 2009.

Předseda
Evropského hospodářského a sociálního výboru
Mario SEPI

⁽¹⁾ Prezentace databáze iniciativ v oblasti zaměstnanosti stárnoucí pracovní síly: Gerlinde Ziniel, Evropská nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek.