



AGEGAP: PREMOSTIMO STAROSTNO VRZEL – RAZVOJ POBUD SOCIALNIH PARTNERJEV ZA SOOČENJE Z IZZIVI STARANJA

PRIMERJALNA ANALIZA RAZISKAVE IZVEDENE V OKVIRU PROJEKTA "AGEGAP"



PRIMERJALNA ANALIZA RAZISKAVE IZVEDENE V OKVIRU PROJEKTA "AGEGAP"

Analiza je bila narejena v okviru projekta "AGEGAP" v sodelovanju Konfederacije delodajalcev Madžarske (MGYOSZ) in Inštituta za ekonomske raziskave Kopint-Tárki.

Avtorji: Rozalia Bogo dr., Peter Vakhat

**AGEGAP: PREMOSTIMO STAROSTNO VRZEL – RAZVOJ POBUD SOCIALNIH
PARTNERJEV ZA SOOČENJE Z IZZIVI STARANJA**

Projekt „AGEGAP” (VS/2019/0031) sofinancira Evropska komisija v okviru programa VP/2018/001 Podpora socialnemu dialogu.

Analiza odraža stališča avtorjev. Evropska komisija ni odgovorna za vsebino in informacije, ki jih vsebuje analiza.

www.agegap.eu

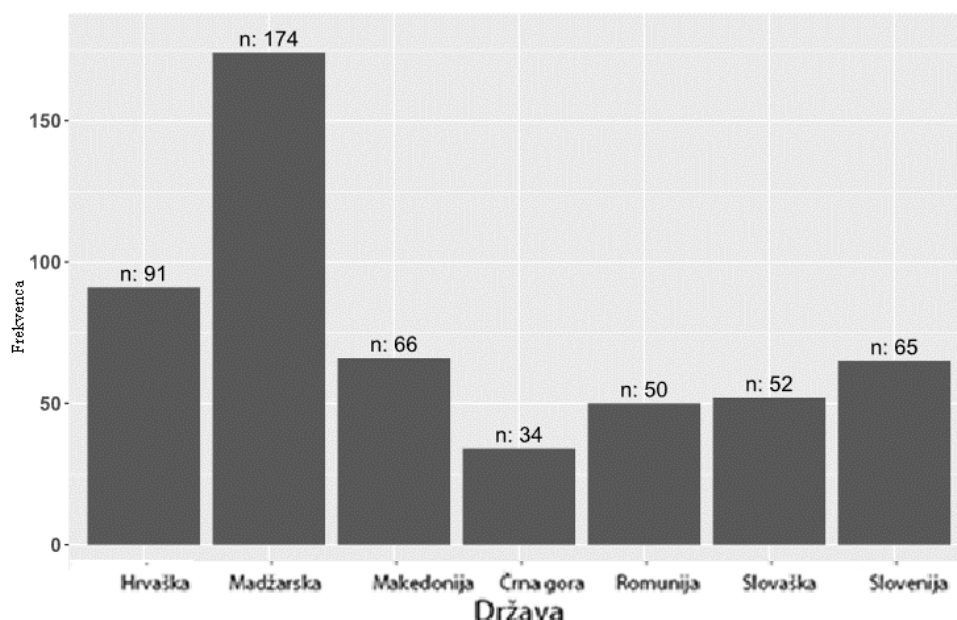
2020.



Analiza izvedene ankete

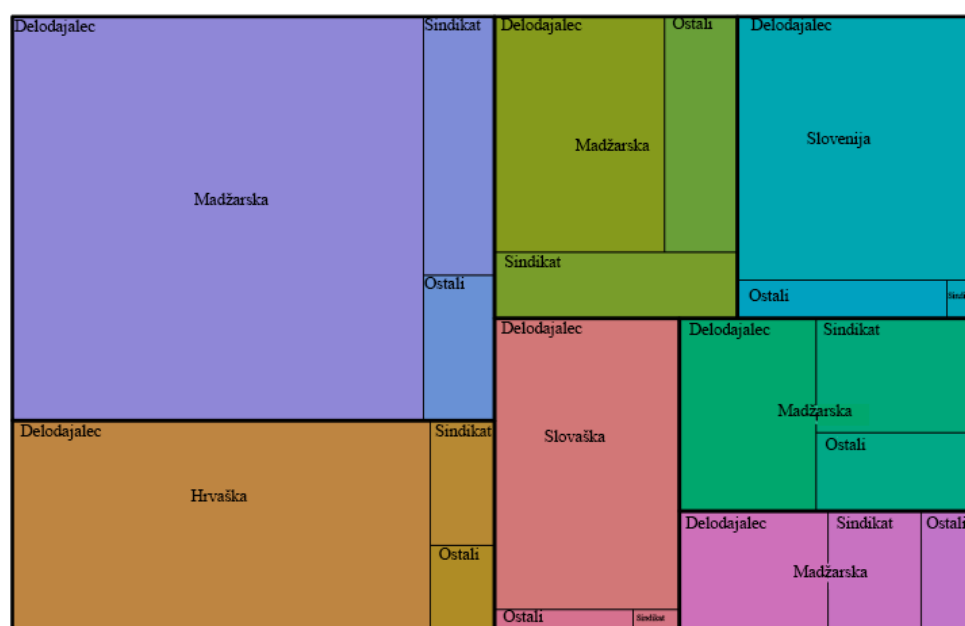
V raziskavi projekta AgeGap, ki je bila izvedena med oktobrom 2019 in aprilom 2020 je sodelovalo sedem držav projektne partnerstva (Madžarska, Slovenija, Hrvaška, Slovaška, Romunija, Črna gora in Makedonija). V raziskavi je skupaj sodelovalo 532 udeležencev, ki so odgovorili na 70 % vprašanj.

1. Slika: Število anket v državah projektne partnerstva



Anketiranci so bili izbrani naključno, da so zagotovili reprezentativnost raziskave. Večina udeležencev, ki je sodelovala je bilo delodajalcev (77 %), saj so le-ti najbolj prizadeti akterji, ki se soočajo s staranjem delovne sile. V vzorcu so zastopani tudi sindikati (13 %) ter druge organizacije (10 %), kot so združenja, nevladne organizacije itd.

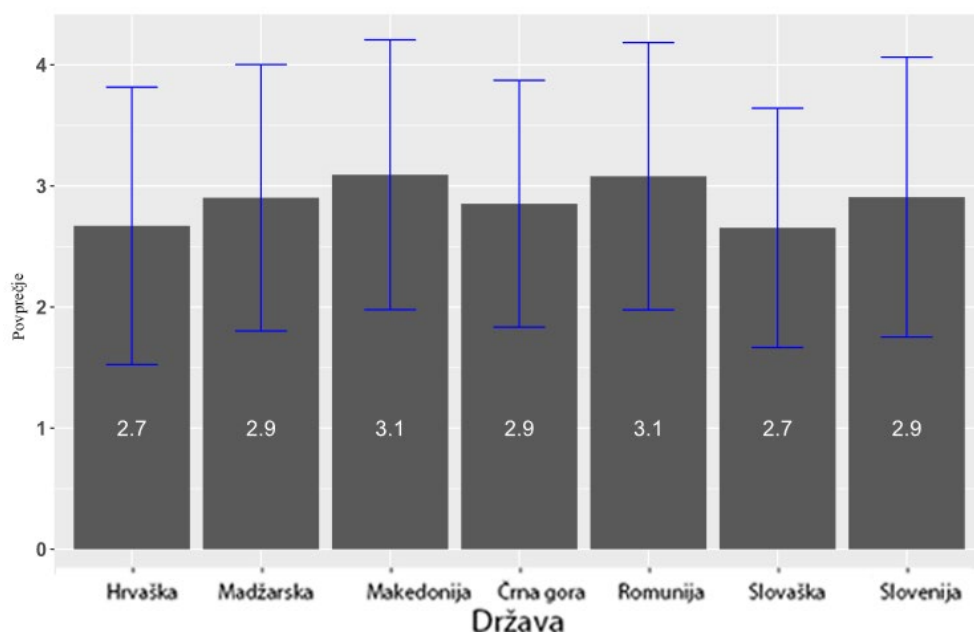
2. Slika: Porazdelitev anketirancev glede na vrsto organizacije v državah projektne partnerstva



Vrednotenje anketnih vprašanj

Udeleženci so v anketi ocenili trenutna medgeneracijska vprašanja v svoji organizaciji. Mlajši starostni skupini so očitali, da le-te ni bila zvesta svojim delodajalcem zaradi pomanjkanja motivacije pri svojem delu. Vendar splošno povprečno vrednotenje pri tem ni izrecno slabo (2,9 od 5, kjer je 1 najboljše in 5 najslabše), čeprav je 22 % vprašanih izjavo ocenilo s 4, kar pomeni, da je nekaj več kot petina organizacij doživela resne težave z mlajšo generacijo. Države se v tem pogledu bistveno ne razlikujejo, nacionalna povprečja se gibljejo okoli 3.

3. Slika: Vrednotenje lojalnosti in motivacije mlajših generacij (1: sploh ni težav, 5: zelo resne težave)



V vključenih državah se ne strinjajo glede stopnje fluktuacije med mladimi zaposlenimi. Slovaška in Hrvaška sta poročali, da je sprememba števila mlajših sodelavcev ne povzroča težav ali samo manjše težave, preostale države pa imajo obvladljive težave, zato slednje v regiji vsekakor ni zelo resna težava.

1. Tabela: Ocena nihanja med mladimi zaposlenimi (1: sploh ni težav, 5: zelo resne težave)

Država	Povprečje	Sredina	Standardni odklon
Hrvaška	2.53	2	1.19
Madžarska	3.03	3	1.17
Severna Makedonija	3.03	3	1.32
Črna gora	2.97	3	1
Romunija	3.04	3	1.16
Slovaška	2.63	2	1.24
Slovenija	2.77	3	1.26
Skupno	2.87	3	1.21

ANOVA test variacij med državami						
	Df	Vsota	Sq	Povprečje	Sq	F Vrednost Pr(>F)
Država	6	22.4	3.727	2.591	0.0175	*
Ostalo	522	750.9	1.439			

Anketiranci v regiji se strinjajo, da je znanje starejše generacije zadostno. Čeprav je sredina (mediana) v Črni gori in Severni Makedoniji nekoliko višja se povprečje bistveno ne razlikuje od drugih držav.

Regionalna srednja vrednost je 2,4, kar na lestvici od 1 do 5 (kjer je ocena 1 najboljša) kaže, da ima starejša generacija dovolj znanja oziroma to ne povzroča resnih težav.

2. Tabela: Vrednotenje znanja starejše generacije (1: sploh ni težav, 5: zelo resne težave)

Država	Povprečje	Sredina	Standardni odklon
Hrvaška	2.3	2	0.953
Madžarska	2.41	2	0.99
Severna Makedonija	2.66	3	1
Črna Gora	2.68	3	1.09
Romunija	2.3	2	1.09
Slovaška	2.46	2	0.917
Slovenija	2.46	2	0.969
Skupno	2.44	2	0.995
ANOVA test variacij med državami			
Df Vsota Sq Povprečje Sq F vrednost Pr(>F)			
Država	6	8.1	1.3462 1.365 0.227
Ostalo	521	514.0	0.9865

Pri starejši generaciji pogosto kritiziramo odpor do učenja novih IT rešitev, zato je omejeno sodelovanje z mlajšimi sodelavci. Anketiranci se s slednjim niso strinjali. Glede na rezultate ankete ta predpostavka v regiji ne velja, saj imajo skoraj vse države srednjo oceno 3, razen Hrvaške, kjer je indeks 2. Glede na statistične teste se ocene vključenih držav bistveno ne razlikujejo, zato je treba zaključiti, da kljub temu da ima starejša generacija nekaj težav z novimi IT rešitvami, je ta problem v organizacijah obvladljiv.

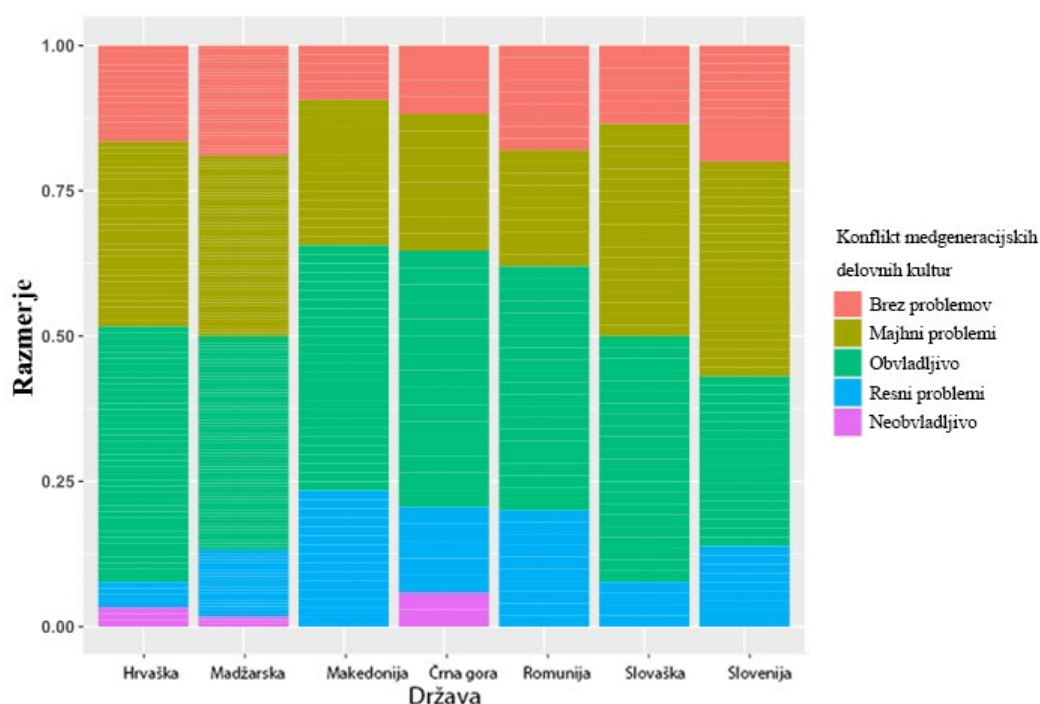
3. Table: Izziv modernih IT rešitev za starejšo generacijo (1: sploh ni težav, 5: zelo resne težave)

Država	Povprečje	Sredina	Standardni odklon
Hrvaška	2.37	2	1.08
Madžarska	2.58	3	1.03
Severna Makedonija	2.8	3	1.18
Črna gora	2.79	3	1.34
Romunija	2.72	3	1.13
Slovaška	2.6	2.5	0.934
Slovenija	2.68	3	1.09
Skupno	2.61	3.0	1.09
ANOVA test variacij med državami			
Df Vsota Sq Povprečje Sq F Vrednost Pr(>F)			
Država	6	9.6	1.607 1.357 0.23
Ostalo	524	620.4	1.184

Anketirancem je bilo zastavljeno tudi vprašanje o konfliktu medgeneracijske delovne kulture, pri čemer rezultati kažejo na majhno razliko med državami. V povprečju je problem obstoječ, vendar obvladljiv, čeprav je na Slovaškem in v Sloveniji manj resen, v Severni Makedoniji in Črni gori pa nekoliko večji. Slednje poudarja vprašanje neusklajenosti komunikacije med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi.

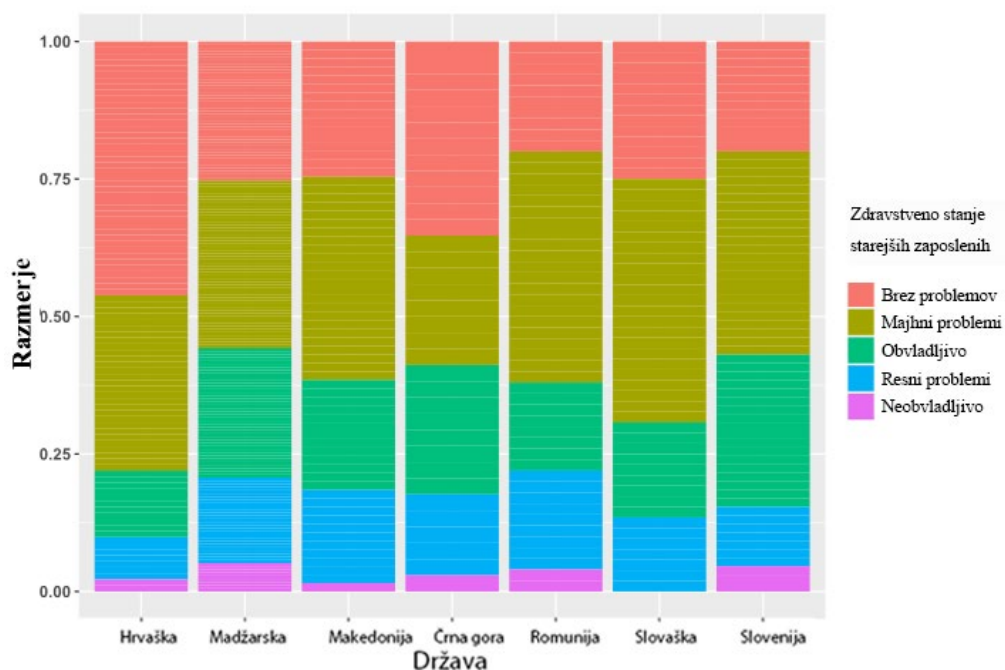


4. Slika: Konflikt medgeneracijskih delovnih kultur



Zdravstveno stanje starejših delavcev običajno vzbuja skrb, zato so morali anketiranci oceniti splošno zdravstveno stanje starejših sodelavcev. Rezultati ankete so pokazali, da slednja problematika pri vključenih udeleženci predstavlja le majhne težave. Hrvaški anketiranci so to vprašanje ocenili precej ugodno, kar kaže na to, da zdravstvene težave ne vplivajo na starejše zaposlene.

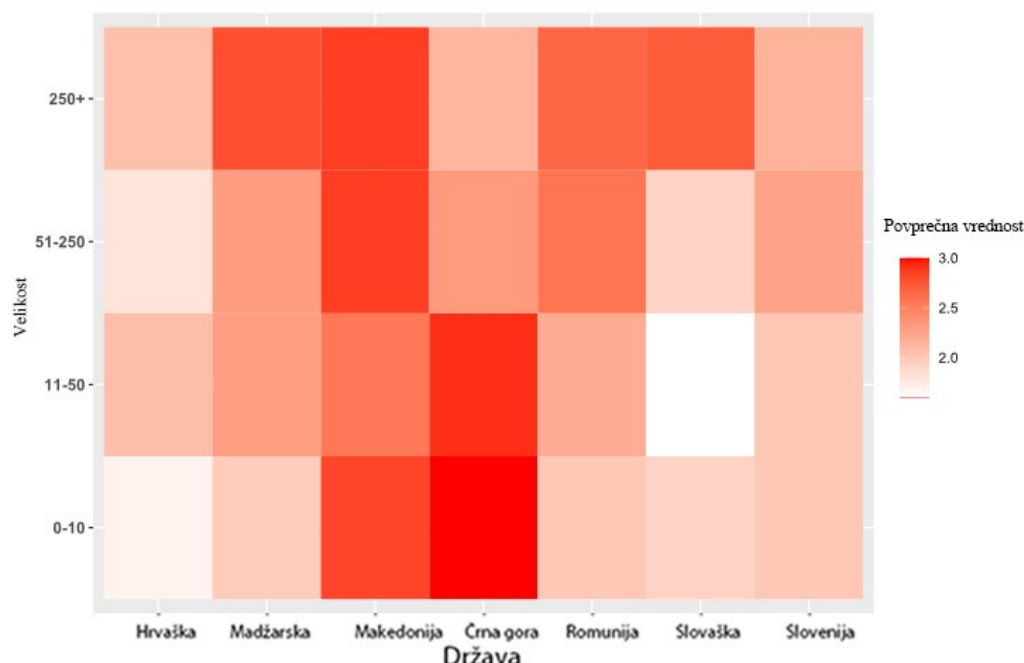
5. Slika: Ocena zdravstvenega stanja starejših delavcev



Po mnenju sodelujočih se vodstvo zaveda situacije starostnega brezna in z njo ravna previdno. Hkrati so razlike med državami v vzorcu precej visoke; Severna Makedonija je poročala, da se vodstvo na splošno lahko spopade z medgeneracijskimi težavami, medtem ko so bili anketiranci na Slovaškem

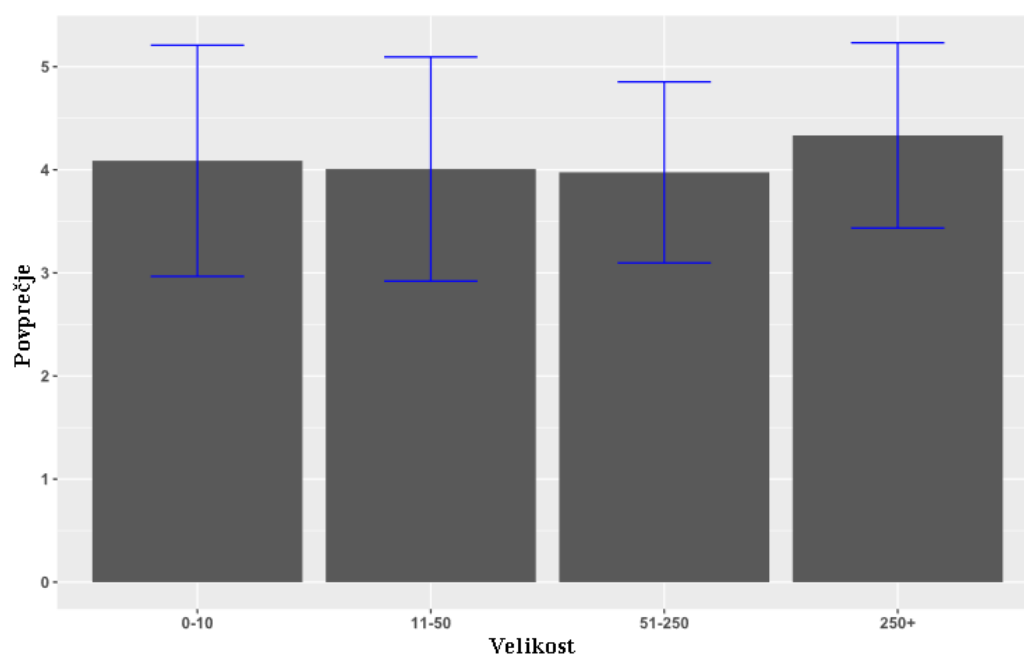
prepričani, da to vlogo prevzamejo vodilni organi lokalnih organizacij. Rezultati se razlikujejo tudi glede na velikost organizacije.

6. Slika: Pripravljenost vodstva za spopadanje z medgeneracijskimi izzivi (1: sploh ni težav, 5: zelo resne težave)



Anketiranci so morali oceniti potencialni pomen sodelovanja med različnimi generacijami na delovnem mestu. Rezultati kažejo, da ocena medgeneracijskih kompetenc ni enotna. Vse države, razen Slovaške, se strinjajo, da se veščine različnih generacij medsebojno krepijo oziroma dopolnjujejo. Anketirane organizacije se glede tega vprašanja razlikujejo tudi po velikosti.

7. Slika: Kompetence različnih generacij se medsebojno dopolnjujejo (1: sploh se ne strinjam, 5: se popolnoma strinjam)



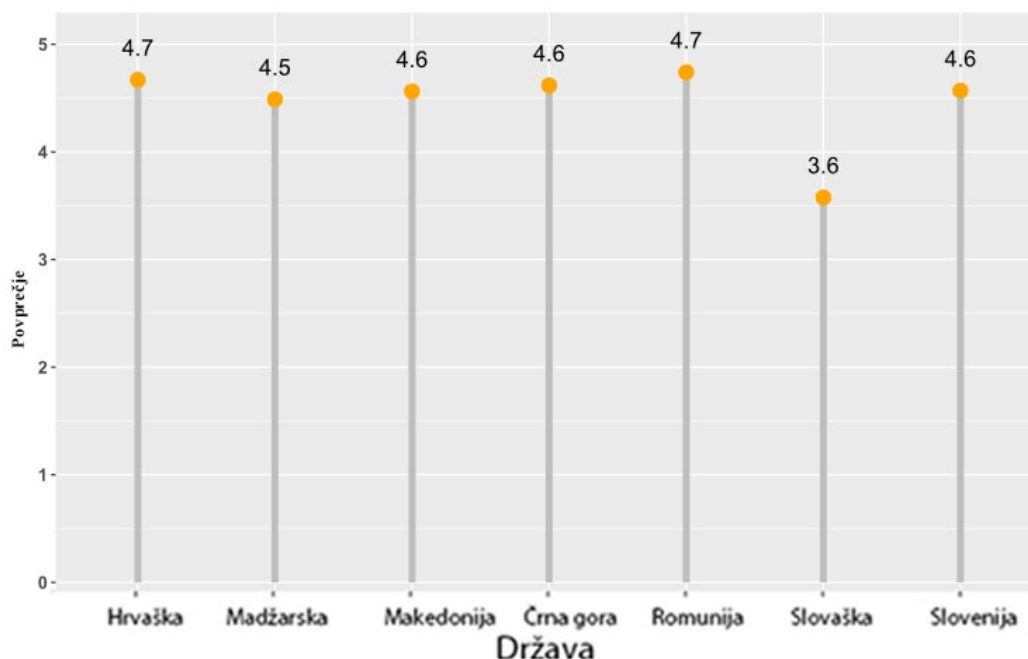
4. Tabela: Kompetence različnih generacij se med seboj dopolnjujejo (1: sploh se ne strinjam, 5: se popolnoma strinjam)

Država	Povprečje	Sredina	Standardni odklon
Hrvaška	4.37	5	0.877
Madžarska	4.04	4	0.946
Severna Makedonija	4.11	4	1.04
Črna gora	4.32	5	1.01
Romunija	4.48	5	0.839
Slovaška	3.29	3.5	1.19
Slovenija	4.32	4	0.812
Skupno	4.17	4	1.00

ANOVA test variacij med državami						
	Df	Vsota	Sq	Povprečje	Sq F	Vrednost Pr(>F)
Država	6	53.5	8.912	9.811	2.92e-10	***
Ostalo	523	475.1	0.908			

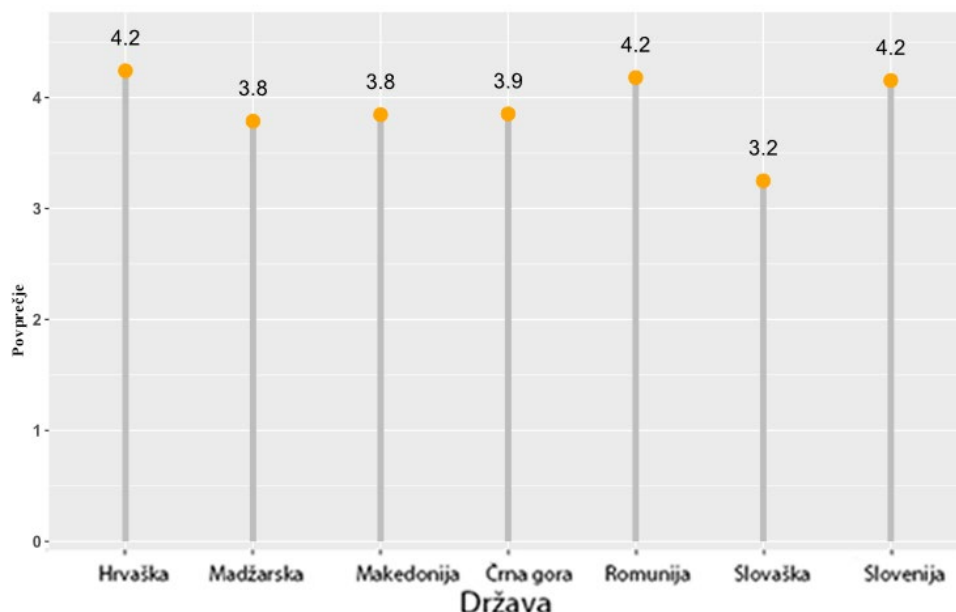
Anketiranci na Slovaškem se pri vprašanju glede medgeneracijskega prenosa znanja bistveno razlikujejo od vseh drugih anketiranih organizacij. Medtem ko organizacije v vseh državah verjamejo v deljenje znanja med mlajšo in starejšo generacijo, slovaška podjetja in združenja slednjo izjavo sprejemajo veliko šibkeje.

8. Slika: Pomemben je prenos znanja med generacijami (1: sploh se ne strinjam, 5: se popolnoma strinjam)



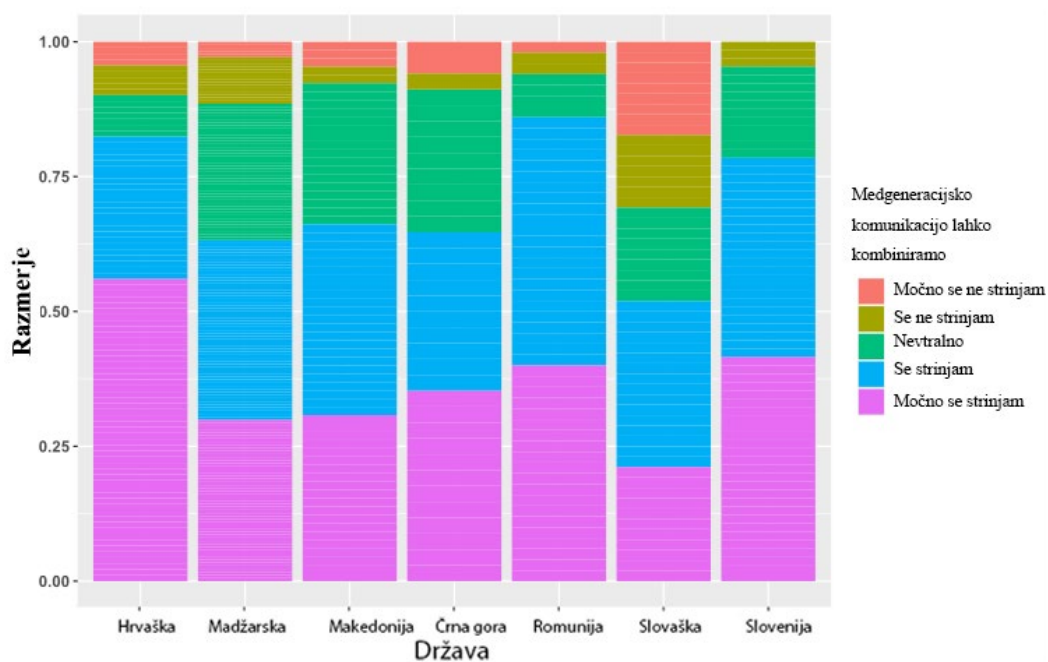
Naslednje vprašanje obravnava sprejemanje različnih delovnih kultur v organizacijah. Pri tem se rezultati nekoliko razlikujejo od prejšnjega vprašanja. Večina vprašanih meni, da je prenos znanja med generacijami pomemben (povprečna ocena je 3,9), čeprav so Slovaška (3,25), Madžarska (3,79) in Severna Makedonija (3,8) nekoliko bolj izstopajoče, saj so njihovi rezultati nižji od povprečne ocene, kar odraža strah pred težko obvladljivo delovno silo.

9. Slika: Prisotnost različnih delovnih kultur krepi organizacijo (1: sploh se ne strinjam, 5: se popolnoma strinjam)



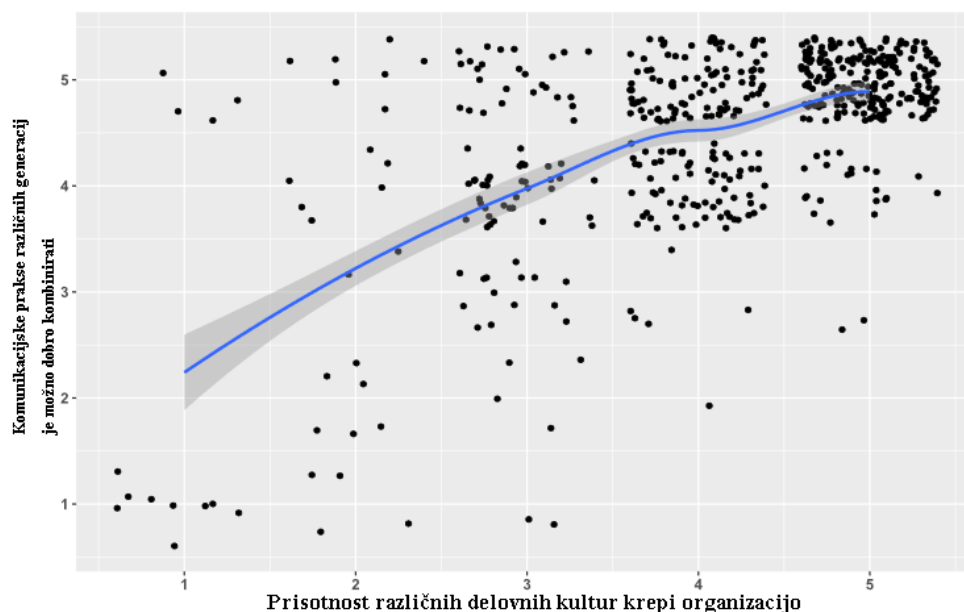
Rezultati se ujemajo z naslednjim vprašanjem, v katerem je bilo anketirancem zastavljeno vprašanje o komunikacijskih praksah med mlajšo in starejšo generacijo. Odgovori kažejo, da se organizacije v sedmih državah precej strinjajo s trditvijo, da je medgeneracijsko komunikacijo mogoče dobro kombinirati, čeprav so razlike v odgovorih precejšnje. Na Hrvaškem se anketirane organizacije strinjajo, slovaški anketiranci pa hkrati verjamejo, da med obema generacijama obstaja tudi komunikacijska vrzel. Nizke ocene Madžarske, Slovenije in Severne Makedonije kažejo, da imajo težave s tem tudi druge države.

10. Slika: Komunikacijske prakse različnih generacij je mogoče dobro kombinirati (1: sploh se ne strinjam, 5: se popolnoma strinjam)



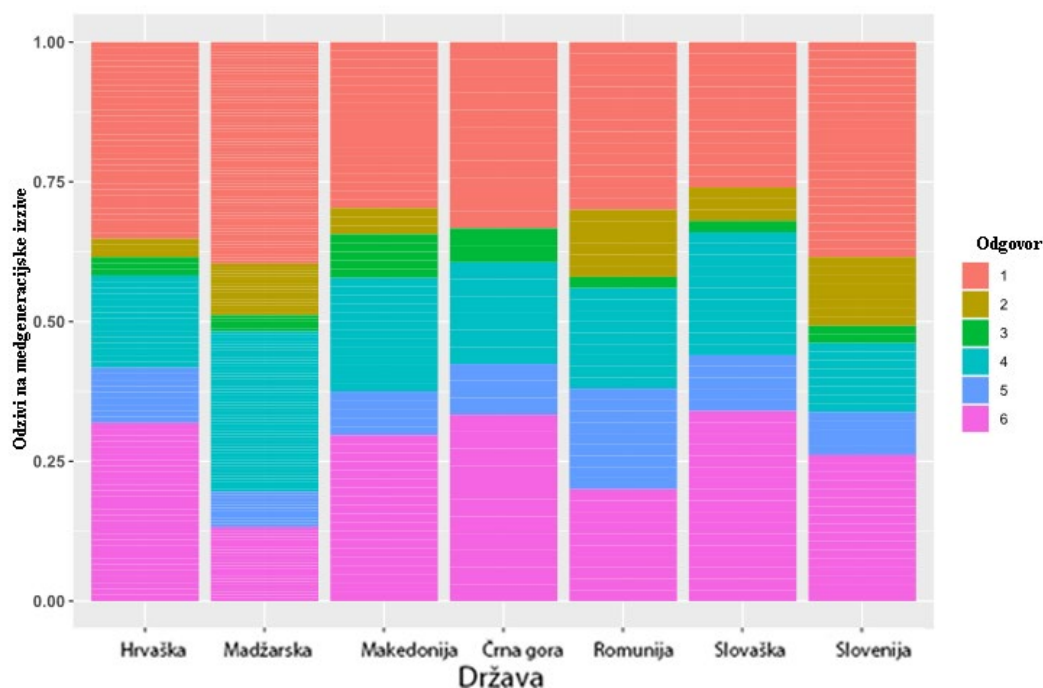
Med vrednotenjem ni opazne povezave. Izjema je le ena: tisti, ki so naklonjeni prisotnosti različnih delovnih kultur, se strinjajo, da je mogoče komunikacijske prakse različnih generacij dobro kombinirati.

11. Slika: Diagram razpršitve različne delovne kulture v primerjavi s kombinacijo komunikacijskih praks (1: sploh se ne strinjam, 5: se popolnoma strinjam)



Med vključenimi državami se najbolj soočajo z medgeneracijskimi izzivi v organizacijah na Madžarskem. Več kot 86 % anketirancev iz Madžarske je namreč že imelo težave zaradi staranja delovne sile, čeprav jih ni bilo veliko, saj je 28 % anketirancev poročalo, da delodajalci ne prosijo za pomoč nobenega združenja. Večina organizacij v anketiranih državah je dejala, da problem staranja obstaja, vendar ga zaradi stalnega delovanja in velike izkoriščenosti ni mogoče opaziti. Nekateri anketiranci, zlasti v Romuniji, se s situacijo spopadajo tako, da zaposlujejo predvsem generacije iz srednjega starostnega razreda. Od celotnega vzorca je le 3 % organizacij poročalo, da so bili nekateri ukrepi že opravljeni na vodstveni ravni.

12. Slika: Odziv na medgeneracijske izzive (razmerje med odgovori)

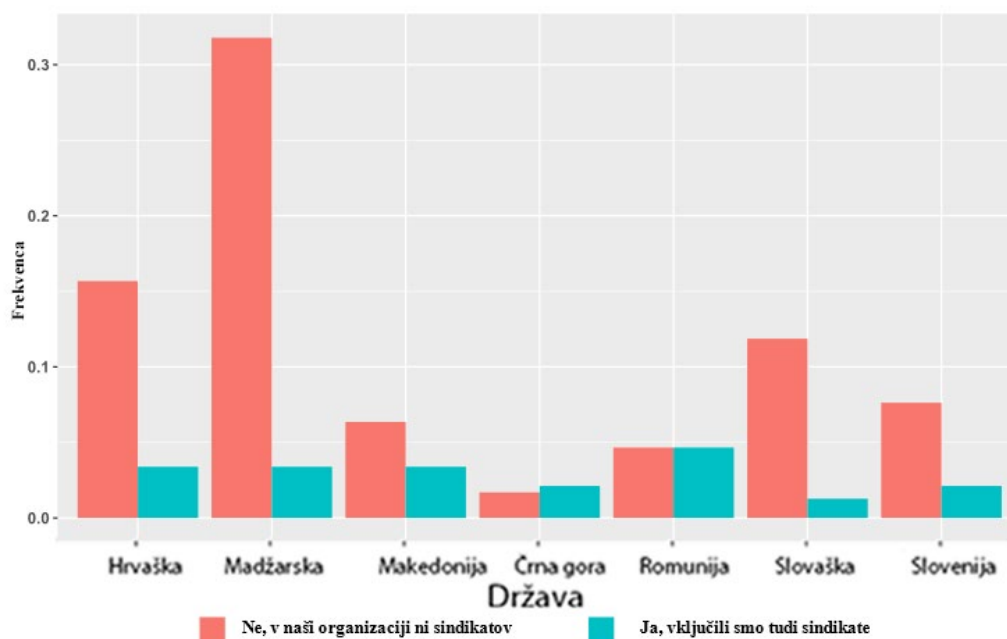


Odgovori:

- 1: "Zagotavljanje stalne delovne sile je marginaliziralo izzive povezane z medgeneracijskimi vprašanji."
- 2: "Naša organizacija je že imela program za pripravo medgeneracijske strategije."
- 3: "Merila za upravljanje starosti so že vključena v kolektivno pogodbo."
- 4: "Delodajalci ne zaprosijo za pomoč združenj in raje svoje medgeneracijske težave rešujejo sami."
- 5: "Cilj delodajalcev je zaposliti delovno silo predvsem iz srednje generacije, pri čemer se običajno izogibajo generacijam mlajšim od 25 in starejšim od 55 let."
- 6: "Ta izziv se še ni pojavil."

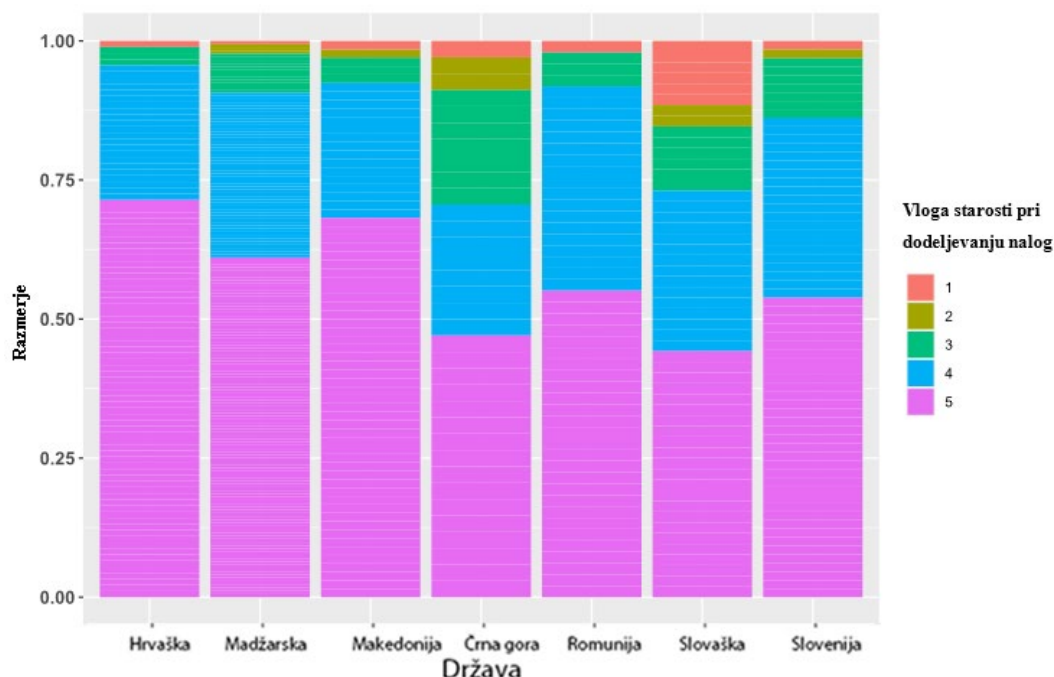
Le 10 % anketiranih organizacij se je začelo posvetovati s sindikati glede vprašanj staranja delovne sile. Večina anketirancev (40 %) sploh nima dejavnosti upravljanja starosti v organizaciji. Drugih 36 % jih je poročalo, da ne morejo vključevati sindikatov, ker jih sploh ni, ali tisti, ki obstajajo, se s tem vprašanjem praktično ne ukvarjajo. V 22 % primerov se v Romuniji sindikati ukvarjajo s to težavo, kar je najvišje razmerje v regiji. Najnižje razmerje je na Madžarskem, kjer je le 5 % vprašanih povedalo, da organizacija pri tem vprašanju sodeluje s sindikati, medtem ko je 43 % poročalo, da sindikati ne obstajajo v industriji, kar je druga najvišja raven za Slovaško (54 %).

13. Slika: Vključenost sindikatov pri vprašanjih upravljanja starosti



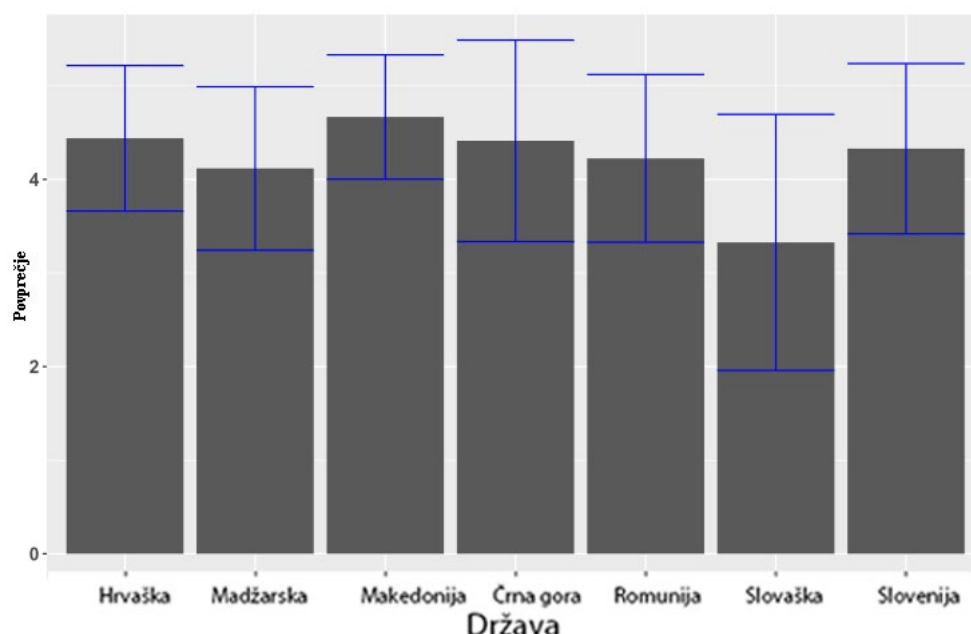
Anketiranci so morali oceniti izjave glede upravljanja starosti. Sprva so morali oceniti, ali je pri dodelitvi nalog potrebno upoštevati starost ali izključno samo veščine in znanje. Večina se je strinjala, da bi morale šteti samo veščine in znanje (skupna povprečna ocena je bila 4,4, mediana 5,0 na lestvici 1-5; 1 pomeni, da se anketiranec sploh ne strinja in, 5 pomeni da se popolnoma strinja). Odgovori se ne razlikujejo glede na velikost organizacije, razlikujejo pa se po državah. Najnižja srednja vrednost pripada Slovaški (3,9), čeprav je standardni odklon najvišji (1,33).

14. Slika: Pomen spretnosti in znanja pri dodeljevanju nalog glede na starost zaposlenega (1: starost je odločilna, 5: starost sploh ne šteje)



Druga izjava opozarja na možnost napredovanja starejših, ki imajo izkušnje, v mentorje ali trenerje, ko podjetje najame novega, mlajšega sodelavca. Vse države so to izjavo v povprečju ocenile s 4,2, kar kaže, da se z njo zmerno strinjajo. Povprečje držav je nad 4, edina izjema je Slovaška, kjer znaša 3,3.

15. Slika: Starejši in izkušeni kolegi naj bodo mentorji mlajšim sodelavcem (1: sploh se ne strinjam, 5: se popolnoma strinjam)



Ena od možnih rešitev za premostitev vrzeli med starejšo in mlajšo generacijo sodelavcev je uporaba programov za prenos znanja, v katerih si lahko kolegi pri različnih delovnih nalogah izmenjajo izkušnje. Ti programi so učinkoviti na določenih delovnih mestih, kjer se morajo zaposleni zanašati na spretnosti sodelavcev. Vsi anketiranci v to niso prepričani, saj je bila izjava v povprečju ocenjena s 3,6 na Slovaškem in 3,8 na Madžarskem, medtem ko je bila bolj priljubljena v Romuniji (4,5) in na Hrvaškem

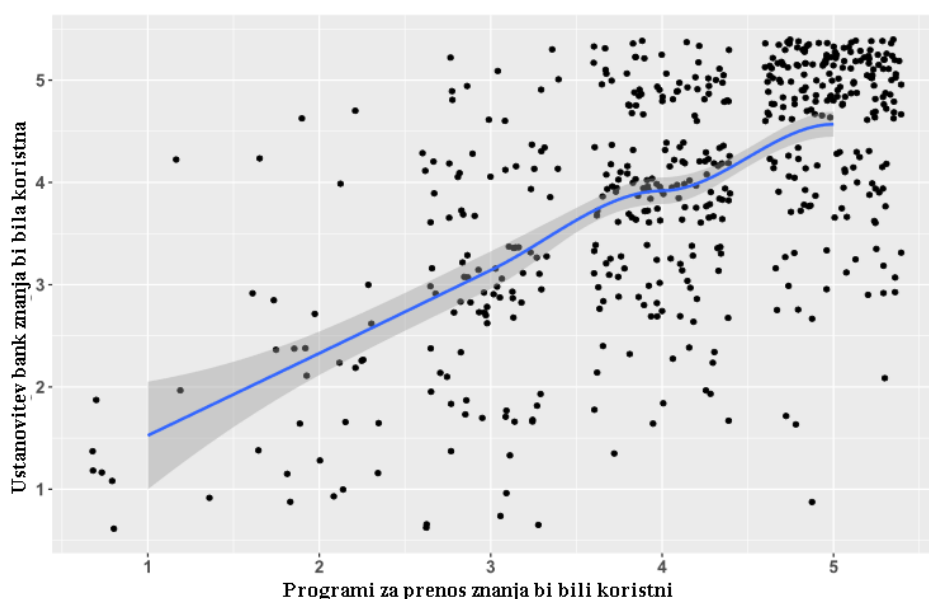
(4,4), prav tako pa so tudi preostale države naklonjene tej možnosti. Rezultati kažejo, da bi ta možnost lahko delovala predvsem v velikih podjetjih (nad 250 zaposlenih), medtem ko je v malih podjetjih (11-50 zaposlenih) slednje manj izvedljivo. Eden od razlogov za to bi lahko bil ta, da v mikro podjetjih niso potrebni posebni predpogoji, v primeru malih podjetij pa bi to lahko povzročilo dodatne stroške, ki so za velike korporacije zanemarljivi.

5. Tabela: Med delavci so potrebni programi prenosa znanja (1: sploh se ne strinjam, 5: se popolnoma strinjam)

Država	Velikost	Povprečje	Država	Velikost	Povprečje
Hrvaška	0-10	4.44	Romunija	0-10	4.33
Hrvaška	11-50	4.41	Romunija	11-50	3.6
Hrvaška	51-250	4.07	Romunija	51-250	4.43
Hrvaška	250+	4.38	Romunija	250+	4.65
Madžarska	0-10	3.82	Slovaška	0-10	3.54
Madžarska	11-50	3.65	Slovaška	11-50	3.25
Madžarska	51-250	3.82	Slovaška	51-250	4.08
Madžarska	250+	3.9	Slovaška	250+	4.14
Makedonija	0-10	4.71	Slovenija	0-10	4.71
Makedonija	11-50	4.42	Slovenija	11-50	3.95
Makedonija	51-250	3.87	Slovenija	51-250	3.89
Makedonija	250+	4.23	Slovenija	250+	4.32
Črna gora	0-10	4.71			
Črna gora	11-50	4.54			
Črna gora	51-250	3.83			
Črna gora	250+	3.75			

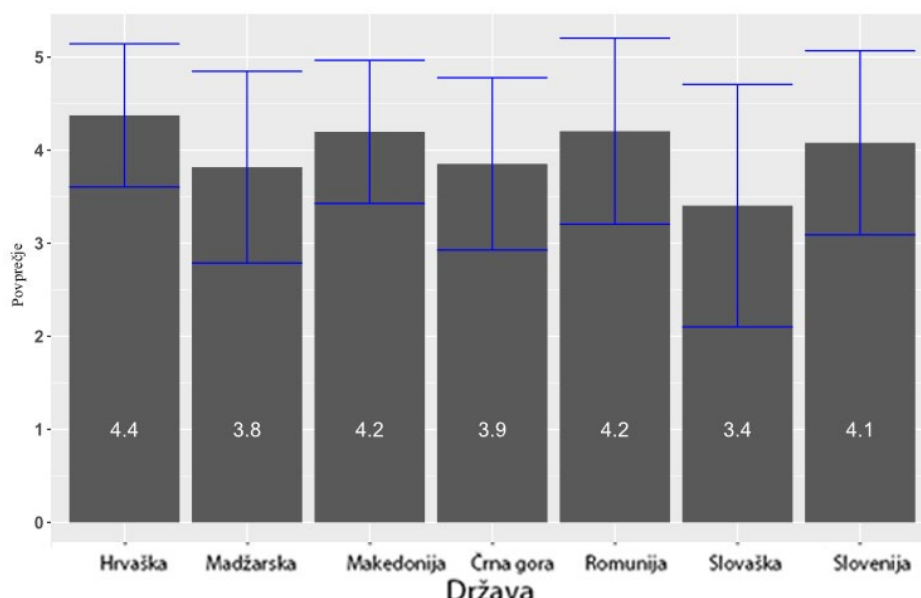
V naslednjem vprašanju je opredeljena ena od možnosti za uresničitev procesa prenosa znanja. Banke znanja se ocenjujejo kot koristne za posredovanje informacij na novince. Razpršitev prikazuje povezavo med nujnostjo prenosa znanja in ocenjevanjem temeljev banke znanja. Tisti, katerim se zdi prenos znanja koristen za premostitev starostne vrzeli se jim je zdela tudi ustanovitev bank znanja priročna rešitev.

16. Slika: Povezava med prenosom znanja in bankami znanja (1: sploh se ne strinjam, 5: popolnoma se strinjam)



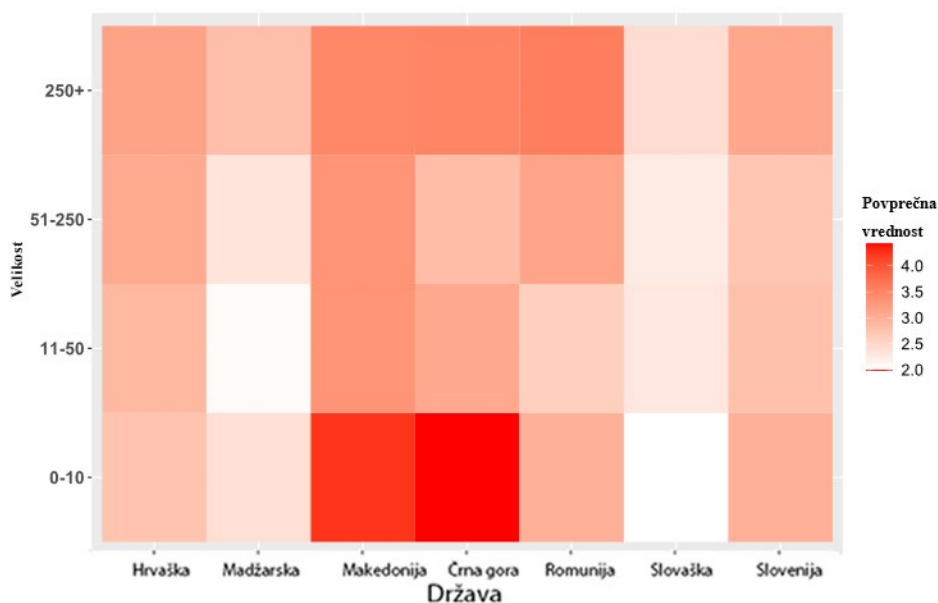
Anketirance so nadalje izjavo, da je spodbujanje starostne raznolikosti in ozaveščanje o pomenu pozitivnega odnosa do starejših delavcev pomembna za uravnoteženje starosti v delovnih skupinah. Med državami glede tega ni bilo konsenza. Skupna povprečna ocena za države je 3,99, vendar so razlike (merjene s standardnim odklonom) precejšnje. Slednje je posledica nizkih povprečij na Slovaškem, Madžarskem in v Črni gori. To opozarja na razlike v ozaveščenosti javnosti glede staranja družbe v vseh državah.

17. Slika: Pomen pozitivnosti glede staranja in spodbujanje starostne raznolikosti (1: sploh se ne strinjam, 5: popolnoma se strinjam)



Čeprav so anketiranci v večini držav prepričani, da pozitiven pogled na staranje prinaša ugodne učinke, pa tega ne želijo vključiti v organizacijo in ustanoviti svetovalnega odbora. Glavna naloga takšne skupine v podjetju bi bila zbiranje in izmenjava najboljših praks pri upravljanju. Velika podjetja so pri tem precej pozitivna (razen Severne Makedonije in Črne gore), najbolj neodločne pa so mikro organizacije.

18. Slika: Pomembnost ustanovitve svetovalnega odbora za upravljanje starosti v podjetju (1: sploh se ne strinjam, 5: popolnoma se strinjam)



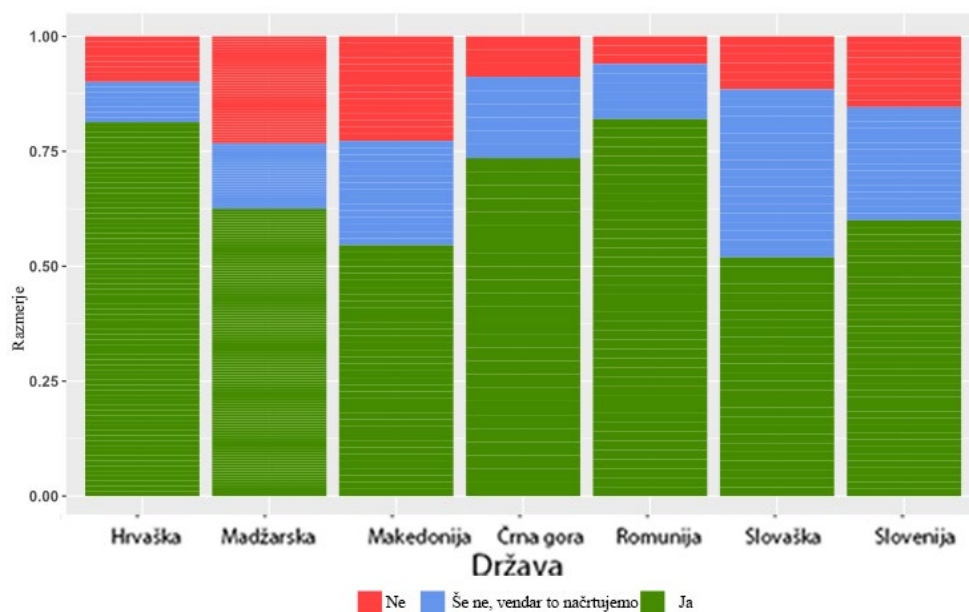
Zadnja izjava v tem oddelku raziskuje potrebo po sodelovanju z izobraževalnimi zavodi ali kadrovskimi agencijami, da bi organizacije spodbudili k sprejetju pristopa upravljanja starosti. Tudi tukaj so države razdeljene, večina jih je pri vprašanju ravnodušna, organizacije iz Madžarske in Slovaške pa menijo, da je to precej nepotrebno.

6. Tabela: Pomen sodelovanja z izobraževalnimi zavodi pri vprašanjih upravljanja starosti (1: sploh se ne strinjam, 5: popolnoma se strinjam)

Država	Povprečje	Sredina	Standardni odklon			
Hrvaška	3.43	3	1.16			
Madžarska	2.68	3	1.35			
Severna Makedonija	3.66	4	1.12			
Črna gora	3.36	4	1.29			
Romunija	3.74	4	1.05			
Slovaška	2.67	3	1.2			
Slovenija	3.19	3	1.13			
SKUPAJ	3.13	3	1.28			
ANOVA test variacij med državami						
Df Vsota Sq Povprečje Sq F Vrednost Pr(>F)						
Država	6	91.0	15.168	10.19	1.17e-10	***
Ostali	511	760.8	1.489			

Skoraj 2/3 anketirancev meni, da se ustrezno ukvarjajo z vseživljenjskim učenjem in zaposlene ustrezno podpirajo pri razvoju njihovih veščin. Predvidevajo tudi, da maksimirajo človeško sposobnost v smislu kompetenc in znanja. Le 16 % meni, da vseživljenjskega učenja ne podpirajo v zadostni meri, 18 % pa jih je odgovorilo, da še nameravajo povečati meritve za spodbujanje zaposlenih.

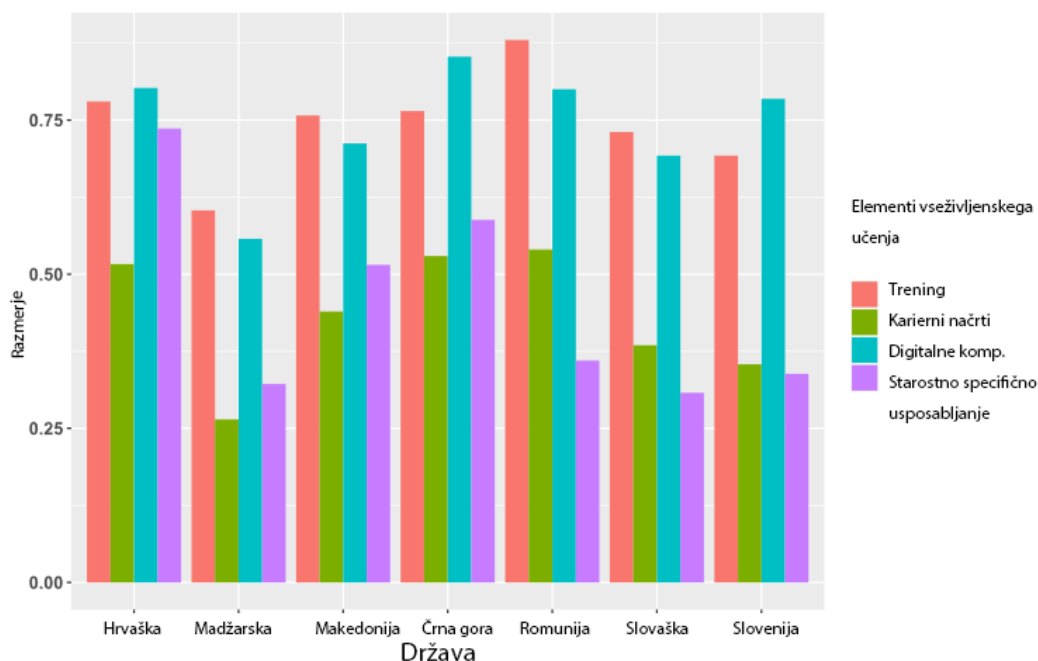
19. Slika: Meritve za spodbujanje vseživljenjskega učenja zaposlenih



Anketirance smo zastavili vprašanje, ali so v njihovo organizacijo vključeni elementi vseživljenjskega učenja. Kot povzema naslednji grafikon, več kot polovica anketirancev zagotavlja zaposlenim usposabljanje ne glede na njihovo starost. Tudi več kot 50 % vprašanih motivira svoje zaposlene, da izboljšajo svoje digitalne spretnosti, čeprav za to ni predvideno posebno usposabljanje. Starostno specifično usposabljanje je običajno na Hrvaškem in v Črni gori, redko pa na Madžarskem, Slovaškem

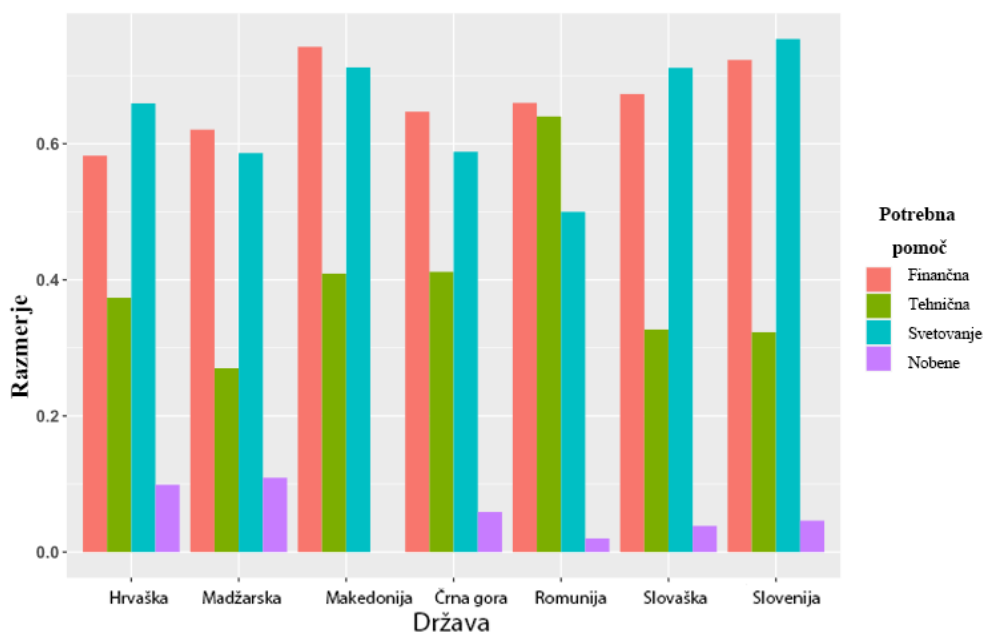
in v Sloveniji. Anketirane organizacije na Madžarskem ne promovirajo osebnih kariernih načrtov za svoje zaposlene, hkrati pa je to zelo pogosto v Romuniji in na Hrvaškem.

20. Slika: Že uvedeni elementi vseživljenjskega učenja (razmerje med skupnimi odgovori na državo)



EU in nacionalni organi ponujajo različne oblike pomoči in podporo organizacijam (podjetja, sindikati, združenja itd.) za reševanje problemov, ki izhajajo iz starajoče se družbe, zlasti za spopadanje s starajočo se delovno silo. Anketirancem je bilo zastavljeno vprašanje kakšne vrste asistenc bodo potrebovali za spopadanje z medgeneracijskimi izzivi. Najpogostejša odgovora sta bila finančna podpora in svetovanje, potrebna pa bi bila tudi tehnična pomoč v zmernem znesku.

21. Slika: Pomoč za spopadanje s staranjem prebivalstva na ravni zaposlenosti (razmerje med skupnimi odgovori na državo)



Zaključek

Raziskava je pokazala, da se organizacije v vključenih državah srednje in vzhodne Evrope zavedajo pojava staranja delovne sile in težav, ki jih slednje povzroča oziroma jih še lahko povzročili. Vendar vprašanja, ki izhajajo iz starajoče se delovne sile še niso dovolj resna, da bi povzročila množične ukrepe v podjetjih, sindikatih in združenjih.

Ocena staranja je v vseh vključenih državah precej podobna. Težava je prepoznana in koraki, ki jih je potrebno sprejeti bi morali biti pravični za vse generacije. Večina vprašanih se je strinjala, da obstaja medgeneracijska vrzel v znanju in veščinah, vendar imata obe strani tako prednosti kot slabosti. Starejša generacija ima tiste spretnosti in znanja, ki se razvijajo z izkušnjami, mlajša starostna skupina pa razpolaga z najsodobnejšim znanjem tehnologije in znanosti (zlasti s področja informacijske tehnologije). Tako sta generaciji soodvisni.

Znanje bi se moralo prenašati med obema skupinama, vendar je oddajni kanal še vedno nejasen. Ustanovitev bank znanja in odbora za nadzor in dokumentiranje znanja zbranega v organizaciji se zdi draga rešitev, zato ji anketiranci niso bili naklonjeni. Opažamo, da starajoči se zaposleni potrebujejo diferenciran pristop glede na velikost podjetja. Rezultati kažejo, da ima kompleksnost upravljanja starosti konkavno oblikovano krivuljo (črka „U“ od zgoraj navzdol) glede na velikost podjetja. Zadeva je obvladljiva v mikro (1–10 zaposlenih) podjetjih zaradi majhnega števila osebja. Z naraščanjem števila zaposlenih postaja problem bolj zapleten, saj mala in srednje velika podjetja nimajo potrebnih institucionalnih zmogljivosti (na primer odgovornega oddelka), da bi se učinkovito spopadla s to težavo. Velika podjetja, ki imajo veliko število zaposlenih pa imajo ustrezne zmogljivosti in znanje za reševanje problema. Tako starajoča se delovna sila prizadene predvsem MSP, ki morda potrebuje pomoč, da se z težavami učinkovito spopadejo in jih posledično rešijo.

Spodbujanje vseživljenjskega učenja je ena od možnosti za lajšanje te stiske. S tem bi mlajša generacija sledila razvoju in se lahko izognila temu, da bi njihovo znanje zastarelo. Anketiranci so menili, da je ta izbira privlačna, čeprav so se strinjali, da poleg motivacije zaposlenih ni njihova naloga, da zaposlenim nudijo možnosti vseživljenjskega učenja. Kljub temu da mlajši sodelavci v vseh državah veljajo za zveste svojim delodajalcem, se podjetja še vedno bojijo izgubiti zaposlenega, ki je izkoristil programe vseživljenjskega učenja, ki jih ponuja podjetje. Anketirane organizacije bi lahko oklevale z uvedbo izbirnih izobraževanj, ki niso tesno povezana z delovnim mestom (na primer izobraževanje tujih jezikov, računalništvo itd.), zaradi prepričanja, da to ni njihova odgovornost, ampak le-ta bolj pripada državi, saj lahko ta, v primerjavi z večino podjetij, učinkoviteje organizira vsako izobraževanje. Zato bi več kot polovica vprašanih potrebovala zunanjo podporo Evropske unije ali države. Zahtevale bi se večinoma finančne podpore, čemur bi sledila tudi svetovanje in tehnična podpora.

Glavna lekcija raziskave je, da ima starajoča se delovna sila v vključenih državah različno predstavo. Čeprav je delež starejše družbe v vseh državah skoraj enak, se Madžarska in Slovaška s tematiko neradi soočata, medtem ko gre za znano in že obvladovano težavo na Hrvaškem in v Severni Makedoniji. Priznanje v državi je predpogoj za pravilno obravnavanje vprašanja, ki se mora zgoditi na vseh ravneh gospodarstva in družbe, vključno z državljani, poslovnim sektorjem, nevladnimi organizacijami in državo. Slednje bi morala podpirati Evropska unija bodisi s finančnimi sredstvi bodisi s svetovanjem.

