

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Bakalářská práce

Age management

Age management

Diplomantka: Hana Matúšová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a v seznamu literatury uvedla veškeré použité informační zdroje.

V Olomouci 29. 11. 2011

Podpis

Děkuji prof. PhDr. Dušanovi Šimkovi za náměty a rady k mé bakalářské práci.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Age management.....	7
2.1	Demografické změny.....	7
2.2	Age management a jeho vymezení.....	10
2.2.1	Tři roviny age managementu.....	11
2.3	Pracovní výkon mladých a starších pracovníků.....	15
2.4	Hlavní důvody aplikace age managementu na úrovni organizace.....	18
2.5	Rozměr působnosti age managementu na úrovni organizace.....	20
2.6	Jak začít age management aplikovat.....	26
3	Představení společnosti.....	28
3.1	Historie.....	28
3.2	Vize a hodnoty.....	29
4	Sociodemografické souvislosti age managementu.....	31
4.1	Stárne celá Evropa.....	31
4.2	Zaměstnanci provozu.....	32
4.3	Věková struktura dnes a pravděpodobný výhled do budoucnosti.....	34
5	Focus group a téma stárnutí zaměstnanců.....	41
5.1	Kvalitativní výzkum a focus group.....	41

5.2	Realizace focus group	43
5.2.1	Pozitiva a negativa spojená s vyšším věkem.....	44
5.2.2	Řešení	50
5.2.3	Shrnutí	57
6	Závěr.....	59
7	Anotace	60
8	Summary	61
9	Prameny	62
10	Seznam příloh	64

1 Úvod

Česká společnost a především její demografické složení se za posledních sto let zásadně změnila. Hledíme do budoucnosti, ve které velkou část populace tvoří starší lidé. Už nyní se mění trh práce, hranice věku odchodu do důchodu se pravděpodobně zvýší a s ní i počty starších zaměstnanců ve firmách. V personalistice se proto začíná o tématu stárnutí zaměstnanců značně diskutovat. Možnosti přístupu k těmto změnám podává aktuálně koncept tzv. age managementu.

Pro konkrétní příklad řešení otázky řízení věku jsem si vybrala společnost, která vyrábí produkty v rezortu gumárenského průmyslu a kde nyní pracuji jako personalistka. Jedná se o firmu s o něco méně než stovkou zaměstnanců, jež v současnosti začíná řešit otázku zvyšujícího se podílu starších zaměstnanců a důsledky z toho vyplývající. Management firmy vidí jako zásadní problém postupnou ztrátu zkušených zaměstnanců, kteří budou odcházet do důchodu. Další snahou je nalézt alternativní pracovní místa pro zaměstnance, kteří už na svou práci nestačí a zavést preventivní opatření, jež by zabezpečila, aby zaměstnanci mohli vykonávat svou práci v dobrém zdraví a psychické pohodě co nejdéle.

Cílem mé práce proto bude popsat současné věkové složení zaměstnanců společnosti, zjistit, do jaké míry je ve firmě o stárnutí uvažováno jako o problému. Dále se budu zabývat přístupem vedení firmy ke stárnoucím zaměstnancům a tím, kde případně v tuto chvíli vidí cesty pro minimalizaci negativních dopadů stárnutí zaměstnanců na jejich pracovní výkon.

Age management je novým pojmem, a proto jsem při analýze dokumentů čerpala především ze zahraničních materiálů. Oporou se mi stalo zvláště dílo autorů *Morschäusera a Socherta* a dokument *A Guide to Good Practice in Age Management*. Pro získání vhledu do přístupu managementu ke stárnoucím zaměstnancům a nastínění možných řešení jsem zrealizovala focus group.

2 Age management

2.1 Demografické změny

Age management není zcela novým pojmem a s nastávajícími demografickými změnami se s jeho užitím budeme setkávat stále častěji. Výstižný popis současné situace nalezneme u *Miroslava Petruska*: „Jestliže v roce 1900 byl průměrný dožitý věk Evropana 43 let, v roce 1988 to bylo 77 let¹. Věkový „boom“ je celý situován do 20. století a do zemí industriálně vyspělých a nepochybně souvisí se zlepšením materiálních podmínek lidského života (...).“ (*Petrusek 2007, s. 424*). Není to ale jen prodlužování věku dožití, díky němuž Evropa dostává z populačního hlediska novou tvář. Jak uvádí *Morschhäuser a Sochert*, počet mladých lidí klesá, počet starých lidí stoupá. Podle prohlášení Evropské komise² jsou za tento vývoj zodpovědné tři základní trendy: „1) Trvalé zvyšování věku dožití související se zlepšováním zdraví a kvality života Evropanů. 2) Zvyšování počtu osob ve skupině věku 65 let a výše až do roku 2030, kdy děti „generace baby boomu“ dosáhnou důchodového věku. 3) Konstantně nízký podíl porodnosti závisící na několika faktorech.“ Všechny zmiňované body povedou k tomu, že „se změní struktura rodiny, bude více „starších pracovníků“ (od 55 do 65), více „starých občanů“ (od 65 do 79), více „opravdu starých lidí“ (80 a více), méně dětí, mladých a dospělých v produktivním věku. Vyjádřeno v absolutních číslech, populace EU se sníží o 7 miliónů a pracující populace zhruba o 52 miliónů.“ (*Morschhäuser, Sochert 2006, s. 8-9*)

¹ (v nejchudších zemích třetího světa je průměrný věk mezi 30-40 lety (...))

² (European Commission 2005)

Vývoj v České republice po roce 1989 není příliš jiný. Konkrétní data zachycují následující tabulky (*Demografický informační portál 2004-2009*):

Věk	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
0-14	21,1	20,6	20,0	19,5	18,8	18,3	17,9	17,4	17,0	16,6	16,2	15,7	15,4
15-59	61,1	61,6	62,0	62,5	63,2	63,7	64,1	64,6	64,9	65,2	65,4	65,5	65,5
60+	17,8	17,8	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,1	18,2	18,4	18,8	19,1

Tab. 1: Složení obyvatelstva podle hlavních věkových skupin, ČR, 1991-2003 (v %)

	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
Index stáří	84,4	87,0	89,8	92,4	95,4	98,1	100,8	103,5	106,4	109,7	113,8	119,5	124,1
Index závislosti I	34,6	33,4	32,2	31,1	29,8	28,8	27,9	27,0	26,3	25,5	24,7	24,0	23,5
Index závislosti II	29,2	29,1	29,0	28,7	28,5	28,3	28,1	27,7	27,9	27,9	28,2	28,7	29,2
Index ek. zatížení	63,8	62,5	61,2	59,8	58,3	57,1	56,0	54,9	54,2	53,4	52,9	52,8	52,7

Tab. 2: Indexy zatížení produktivní složky obyvatelstva, ČR, 1991-2003³

Z první tabulky je zřetelný pokračující pokles procentuálního zastoupení dětské složky, což znamená značné stárnutí naší populace. Zároveň nad touto složkou začala procentuálně převažovat skupina obyvatel nad 60 let, jejíž podíl bude pravděpodobně díky nízké porodnosti narůstat. *Demografický informační portál 2004-2009* dále uvádí: „(...) nejenže se do budoucna výrazně zvýší počet osob v důchodovém věku, ale zároveň se změní i věková skladba starší populace: vzroste podíl osob starších 80 let, tedy těch, u kterých lze předpokládat vyšší potřebnost sociální a zdravotní péče. Naopak k poklesu dětské složky došlo mezi lety 1991 a 2003 velmi výrazně, z 21,1 % na 15,4 %.“ Podíváme-li se na tabulku indexů zatížení produktivní složky obyvatelstva, nejpatrnější změnu pozorujeme u indexu stáří, který za třináct let vzrostl o 39,7%. Za důvod můžeme opět pokládat pokles porodnosti a nárůst naděje dožití při narození.

³ Proces demografického stárnutí lze charakterizovat pomocí indexu stáří, indexů závislosti a indexu ekonomického zatížení:

- **Index stáří** vyjadřuje, kolik je v populaci obyvatel ve věku 60 let a více na 100 dětí ve věku 0-14 let.
- **Index závislosti I** vyjadřuje počet dětí ve věku 0-14 let na 100 osob ve věku 15-59 let.
- **Index závislosti II** udává počet osob ve věku 60 a více let na 100 osob ve věku 15-59 let.
- **index ekonomického zatížení** znázorňuje počet dětí ve věku 0-14 let a počet obyvatel ve věku 60 a více let na 100 osob ve věku 15-59 let. (*Demografický informační portál 2004-2009*)

Výše zmiňovaná fakta, ať už jde o rámec evropský (potažmo globální, hovoříme-li o Americe, budoucí Asii a Austrálii) či český, již mají a především budou mít zásadní vliv na základní systémy a instituce dnešních společností. Značně zatíženým se stane především sociální systém.⁴ V důsledku toho už nyní vznikají snahy o zvyšování počtu let občanů strávených v práci. Demografické změny nutí k odezvě nejen podniky, které se s novou situací snaží vypořádávat v rámci svých možností s cílem zachovat si konkurenceschopnost, ale i složku státní, která usiluje o stabilitu a funkčnost sociálního systému, a v neposlední řadě i občany, jež se nové situaci budou nebo už musí přizpůsobit. A právě snahy a strategie všech zainteresovaných stran by se v určitých ohledech měly protnout v implementaci age managementu. Jak uvádí dokument *A guide to good practice in age management 2006*, s. V, „společným cílem všech by měl být „rozvoj dovedností, zaměstnatelnost starších lidí přičemž udrženo musí být zdraví, motivace a výkonnost pracovníků v průběhu jejich stárnutí.“

Dříve než dojde na definici age managementu, měl by být vymezen pojem *starší zaměstnanci/pracovníci* případně obecněji *generace*, který se bude objevovat v celé následující práci. Podle tradiční psychologie práce patří lidé nad 45 let do skupiny takzvaných „*stárnoucích osob*“ a lidé nad 55 let do skupiny „*starých osob*“. (*Aging and shiftwork 2008*, s. 171) Český překlad druhé jmenované („*aged persons*“) se nicméně může zdát poněkud nevhodný díky možnému pejorativnímu vyznění. Vzhledem k tomu, že v dále citovaných textech se většinou hovoří o skupině lidí ve věku 50 let a více, bude v této práci dále používán pojem *starší zaměstnanci*, který má být chápán jako výraz zahrnující skupinu osob mezi padesáti lety a věkem odchodu do důchodu (jenž není striktně fixní). Stejně tak do této skupiny mohou být řazeni bývalí zaměstnanci, kteří už do důchodu odešli, ale pro organizaci

⁴ „Největší nárůst skupiny lidí ve věku 65+ je očekáván mezi lety 2015-2030. Potenciální negativní efekt stárnoucí populace na veřejné rozpočty (např. na důchody a zdravotní péči) a ekonomický růst (jako výsledek poklesu pracovní síly) musí být obrácen v příležitost pro společnosti a samy starší pracovníky, jak vylepšit pracovní vyhlídky starších pracovníků.“ (*Baseline Study 2011*, s. 5-6)

nyní pracují příležitostně, případně na zkrácený úvazek. Také spodní hranice by měla být vnímána spíše jako pružná pohybující se případ od případu mezi 45. a 55. rokem života.

2.2 Age management a jeho vymezení

Počátky age managementu můžeme hledat v severských zemích, kde se v raných 80. letech výzkumem pracovních schopností a především otázkou, jak dlouho jsou lidé schopni pracovat, začal v Helsinkách zabývat *Juhani Ilmarinen* a jeho kolegové. „*Jelikož vyšlo najevo, že manažeři mají zásadní vliv na změny v pracovní schopnosti, byl na začátku 90. let představen koncept age managementu.*“ (Ilmarinen 2011, s. 12) Ilmarinen uvádí, že po jedenáctiletém longitudinálním výzkumu 6500 zaměstnanců se v roce 1992⁵ ukázalo, že „*Manažeři a vedoucí pracovníci jsou klíčovými hráči ovlivňující pracovní schopnost starších pracovníků. Pokud si vedoucí uvědomují věk svých podřízených a jsou připraveni pro něj nacházet řešení, pracovní schopnost se zvýší. Při opačném chování se snižuje.*“ (Ilmarinen 2011, s. 14)

Age management je poměrně širokým konceptem, který v sobě může zahrnovat nejen činnosti vztahující se k organizacím, ale i k celé společnosti i jedincům. Je to termín, který bývá v různých kontextech spojován s mnoha pojmy jako je „*management všech věkových skupin, demografické změny, stárnoucí populace, aktivní stárnutí, protidiskriminační strategie atd.*“ (A European Age Management Network 2007, s. 14) Jiný zdroj uvádí možnou užší definici: „*Age management je termín užívaný pro činnosti, jejichž účelem je podporovat komplexní přístup k řešení demografických změn na pracovišti. Řádná praxe v age*

⁵ Výzkum na pracovní schopnost WAI (work ability index) probíhal v letech (1981 – 1985 – 1992 – 1997 a 2009)

⁶ Školení age managementu začalo (...) v roce 1993 a šestý mezinárodní kurz age managementu byl uskutečněn v roce 2010. (Ilmarinen 2011, s. 14)

managementu byla definována jako opatření, která „bojují s věkovými bariérami a/nebo podporují diverzitu“ (Ageing in Employment 2000, s. 81-83), nebo také jako „činnosti, které zajišťují, aby každý zaměstnanec dostal možnost naplnit svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.“ (A guide to good practice in age management 2006, s. 1-2)

Jinou, ale také širokou definici uvádí evropská organizace *ESF-Age Network*: *„Age management je vše o boji s věkovou diskriminací a nezaměstnaností, podporující lepší management lidských zdrojů, poskytující vhodné pracovní podmínky, celoživotní přístup k práci i k celoživotnímu učení. Opatření pro zlepšení obou schopnosti pracovat a zaměstnatelnosti poskytující výhody pro všechny věkové skupiny, muže a ženy a všechny zaměstnané i práci hledající.“ (Baseline Study 2011, s. 34)*

2.2.1 Tři roviny age managementu

2.2.1.1 Rovina organizační - firemní

Velmi často bývá age management skloňován v souvislosti s pracovní silou. Zjednodušeně řečeno, age management se snaží nedostatek nových mladých zaměstnanců nahradit zdroji spočívající ve starších současných či budoucích zaměstnancích. *„Budoucí ekonomický růst, obchodní soutěž a efektivita budou stále více závislé na tom, jak efektivně zaměstnavatelé budou umět využít stárnoucí pracovní sílu.“ (A Guide to Good Practice in Age Management 2006, s. 1).* Dříve bývalo běžné, že mladých zájemců o práci byl dostatek a obvyklou praxí byl mnohdy předčasný odchod do důchodu starších zaměstnanců, kteří měli „uvolnit místo“. Dnes je situace mnohem obtížnější.

Výše zmíněné je nicméně jen částí problémů, pro jejichž řešení organizace hledají pomoc v age managementu. Jak uvádí dokument *An European Age Management Network 2007*, s. 14, problémy a výzvy se nejčastěji objeví v případech jako restrukturalizace firmy, rozvoj trhu, organizačních změny, technologický rozvoj, větší ztráta dovedností, tedy odchod zkušených zaměstnanců, nedostatek pracovní síly, atd. Pak jsou tady další firemní specifika, jež mohou být důvodem k vyhledání age managementu: tlak na snížení nákladů, požadavky spotřebitelů, proměňující se potřeby výroby, snaha o udržení schopné pracovní síly nebo i změna sociálních hodnot uvnitř společnosti.

2.2.1.2 Rovina společensko-politická

Stárnutí a prodlužování dožití populace nastolily otázky, které by měly být řešeny nejen na úrovni firem, lokálních zastupitelstev, ale také na úrovni národní i mezinárodní politiky. Age management se na tomto stupni týká především trhu práce, sociální a pracovní politiky státu. Nejaktuálnější východiska pro strategii age managementu na úrovni Evropské Unie nalezneme v „*Evropské strategii 2020*“⁷. Stejně jako „*Evropská komise*“⁸ a dřívější „*Evropská strategie zaměstnanosti*“⁹ (pro období mezi lety 2000-2010) „*je zaměřena na vyšší zaměstnanost, zvláště starších zaměstnanců, a na problémy, které vyplývají ze zmenšující se a stárnoucí pracovní síly.*“ (Baseline Study 2011, s. 5).¹⁰

„*Evropský sociální fond 2007-2013*“¹¹ je hlavním nástrojem pro implementaci cílů „*Evropské strategie zaměstnanosti*“ zvláště pak opatření age managementu. (Eurofound 2007, *European Employment Strategy*). Bohužel mnohých cílů vytyčených na přelomu

⁷ Europe 2020 Strategy (*Europe 2020*)

⁸ European Commission

⁹ *Lisbon and European Employment Strategies*

¹⁰ Jako příklad dalšího dokumentu obsahující návrhy a opatření age managementu můžeme uvést (*The Madrid International Plan of Action and Aging 2008*)

¹¹ European Social Fund 2007-2013

tisíciletí „Evropskou strategií zaměstnanosti“ nakonec nebylo dosaženo. Příčiny můžeme hledat jak v ekonomické krizi, tak i v nedostatečném provázání evropské strategie s národními politikami. (*European Trade Union Confederation 2006*).¹² Otázkou zůstává, jak realistické budou vize *Evropské strategie 2020*.

V České republice můžeme základní myšlenky a opatření související s age managementem nalézt například v *Národním programu přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012*. Jedna z nejdůležitějších oblastí, která je zde zmiňována, je aktivní stárnutí. „Lidé musí být zdravější a spokojenější, aby byli schopni a ochotni zůstat déle v zaměstnání.¹³ Měli by být připravováni pro delší a flexibilnější kariéru a aktivní přístup k rozvoji svých dovedností. Společnost a zaměstnavatelé musí tuto skutečnost cílevědomě reflektovat v koncepci rozvoje lidských zdrojů a začít investovat do udržení schopností, dovedností a zaměstnatelnosti¹⁴ rostoucího podílu starších osob na trhu práce.“ (*Kvalita života ve stáří 2008*, s. 21). Tato strategie jasně vychází z evropského konceptu.

Co se týče organizací a sdružení, age managementem se v poslední době intenzivněji zabývá AIVD – *Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR*. AIVD realizuje dvouletý projekt s názvem „*Strategie Age Managementu v České republice*“. Mezi její hlavní cíle patří:

- 1) Přenesení inovativních nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce.
- 2) Aplikace principů Age managementu v České republice. (AIVD 2011)

¹² Konkrétní data uvádí například Anni Weiler: „Míra zaměstnanosti starších zaměstnanců vzrostla o 8,5 bodů z 36,9% v roce 2000 na 45,6% v roce 2008. Růst 0,7% také můžeme pozorovat (...) od první čtvrtiny roku 2008 do první čtvrtiny roku 2009.“ (Weiler 2009, s. 38)

¹³ „Zvýšení ekonomické aktivity a zaměstnanosti je klíčovou strategií k řešení ekonomických výzev spojených se stárnutím populace. Problémem stárnutí populace není ani tak jeho dopad na ekonomiku, jako spíše jeho interakce se situací na trhu práce a charakteristikami penzijního systému. Stárnutí a případný úbytek pracovní síly může být do značné míry kompenzován zvýšením zaměstnanosti. Ekonomický dopad stárnutí populace bude do značné míry závislý na tom, jak využijeme získané přírůstky v délce života.“ (*Kvalita života ve stáří 2008*, s. 21)

¹⁴ „Specifická míra nezaměstnanosti starších uchazečů, která v období 2004 až 2008 klesla téměř na polovinu, vzrostla v průběhu roku 2009 zpětně na úroveň roku 2004.“ (Zpráva o plnění Národního programu přípravy na stárnutí 2011, s. 21).“ Dokument *Kvalita života ve stáří 2008*, s. 21, nicméně počítá s 55% zaměstnanosti starších osob do roku 2012.“

2.2.1.3 Rovina jednotlivce

Jako poslední úhel pohledu je nutné uvést i vztah jednotlivců k age managementu. Demografické změny jasně vedou ke změnám legislativním znamenající nejen pozdější odchody do důchodu, ale i proměňující se ekonomickou situaci lidí. Každý za sebe by se proto měl snažit *„zůstat co nejdéle zaměstnatelný a přizpůsobovat se trhu práce pomocí nepřetržitého obnovování svých dovedností a přístupů i ve starším věku.“* (An European Age Management Network 2007, s. 14). Stárnutí a postupné ubývání sil se u každého liší a může být někdy i pouze subjektivního rázu. I díky tomu je těžké zřetelně stanovit věkovou hranici, kdy lidé přestávají být schopni plnohodnotně vykonávat svou práci. Určení takového prahu by s největší pravděpodobností navíc zavdalo příčinu k diskriminaci. Klást si otázky a především hledat řešení spojené s age managementem by se však mělo stát vlastní každému, a to nejenom v pozdním věku, ale v průběhu celého života. Pracovní organizace a sociální systém mohou napomoci přizpůsobení pracovních a životních podmínek měnící se životní situaci stárnoucích zaměstnanců i lidem hledající práci. Avšak aktivní přístup k učení se novým věcem, adaptace na měnící se nároky pro výkon práce, definování svých potřeb a zdravý životní styl bude vždy záviset na lidech samotných.

2.3 Pracovní výkon mladých a starších pracovníků

Age management by měl prostupovat celým životním cyklem člověka. Koho se však nejvíce týká, je starší generace. Bohužel obecně převažuje názor, že starší pracovníci jsou mzdově nákladnější a přitom méně výkonní. Tento stereotyp se mimo jiné odráží i ve výběrových řízeních. *Morschäuser a Sochert* však uvádí, že *neexistuje žádné vědecké potvrzení toho, že starší zaměstnanci jsou méně inovativní, efektivní, kreativní a hůře schopní se vypořádat se stresem než mladší pracovníci. Časté předsudky založené na „deficitním modelu věku“, který interpretuje pracovní výkonnost starších zaměstnanců jako důsledek fyzického/mentálního procesu degenerace, už nejsou déle udržitelné. (Morschäuser, Sochert 2006, s. 15)*

Stárnutí je nepopiratelný proces, ale jeho dopady na výkon práce nejsou mnohdy tak fatální, jak by se na první pohled mohlo zdát. Jinak se samozřejmě jeví souvislost pracovního výkonu a fyzického stárnutí a jinak pracovního výkonu a mentálního stárnutí. *Morschäuser a Sochert* uvádí fakta z laboratorních výzkumů:

- *„Na základě statistických výsledků je fyzická síla šedesátiletého člověka zhruba 75% v porovnání s hodnotami třicetiletého člověka.¹⁵ Výkonnost kardiovaskulárního systému také významně klesá v závislosti na věku, a to až o 30% mezi 30. a 60. rokem. (...)*
- *Fyzická rychlost, obratnost, odolnost, síla a koordinace dosahuje vrcholu v rané dospělosti, pak pomalu klesá a po čtyřicátém roku věku padá výrazněji.*
- *S přibývajícím věkem se zhoršuje zrak (akomodace oka, ostrost a rozlišení kontrastu). Klesá práh sluchu především ve škále vysokých frekvencí.*

¹⁵ Dokument vychází z knihy autorky (*Grandjean, 1979*)

- *Co se týče vývoje poznávacích schopností, existují studie, které poukazují na slabé i silné stránky pojící se s přibývajícím věkem starších pracovníků. (...) Při rozlišení na „krystalickou“ a „fluidní“ inteligenci, je dříve zmíněná udržitelná do pozdního věku nebo se dokonce zvyšuje. Druhá jmenovaná naopak slábne.*¹⁶ (Morschäuser, Sochert 2006, s. 15)

Výše zmíněné negativní faktory týkající se výkonu práce mohou být mnohdy částečně nebo úplně eliminovány za pomoci vhodně upraveného pracoviště (ergonomie), pomůcek (brýle, naslouchadla atd.) a vzděláváním, které je vhodně uzpůsobené starším zaměstnancům. Pracovní výkon je také vždy ovlivňován individuálním životním stylem, může se proto mnohdy značně lišit od jedince k jedinci.

*Morschäuser a Sochert dále uvádí zajímavý poznatek z jiné výzkumné studie. Jednalo se o srovnání pracovního výkonu skupiny mladých a starších pracovníků.*¹⁷ Tato studie totiž potvrdila, že *„neexistuje žádný významný rozdíl mezi výkonem práce starších a mladších pracovníků“*¹⁸. Dalším jejím poznatkem pak bylo, že *„rozdíly ve výkonu práce jsou v rámci jedné skupiny větší než mezi skupinami lišící se věkem.“* Jedním z možných vysvětlení může být, že starší pracovníci pravděpodobně dokážou kompenzovat jakýkoliv nedostatek ve svých individuálních dovednostech svými dalšími silnými stránkami. (Morschäuser, Sochert 2006, s. 16)

¹⁶ Teorie vzházející od autorů *Johna L. Horna* a *Raymonda Cattella* „krystalická inteligence“ znamená schopnost vypořádat se se známými poznávacími problémy a obsahuje faktické znalosti, „fluidní inteligence“ je schopností zvládnout nové typy duševních úkolů a také schopností myšlení změnit. [pzn. HM]

¹⁷ „Do studie byli zahrnuti jak kvalifikovaní výrobní dělníci, tak trénovaní dělníci pracující na montážních linkách, třídící pracovníci na poště a administrativní pracovníci, operátoři strojů i kvalifikovaní pracovníci provádějící komplexní kontrolní činnost.“

¹⁸ (Kruse 2000)

Obdobné výsledky potvrzuje podle *Morschäusera a Socherta 2006, s. 16*, výzkum institutu *Labour Market and Occupational Research*,¹⁹ který přichází se závěrem, že „*starší pracovníci nejsou v zásadě méně výkonnými pracovníky než ti mladší.*“ Nicméně jisté rozdílné charakteristiky výzkum popisuje: „*empirická znalost, morálka, disciplína a důraz na kvalitu bývají vnímány spíše jako silné stránky starších pracovníků. Jiné výkonnostní charakteristiky jako schopnost učit se, lépe se vyrovnat s fyzickou zátěží a ochota učit se novému bývají připisovány spíše mladým pracovníkům.*“²⁰

Obecně by se dalo shrnout, že úroveň výkonu pracovníků se v průběhu stárnutí nemění. Co se však mění, je struktura tohoto výkonu. Způsob jakým jsou činnosti vykonávány. Mnoho vlastností jako je empirická znalost, vztah k bezpečnosti práce, ke kvalitě, zkušenosti, řečové schopnosti se s přibývajícím věkem spíše zlepšují. Jiné, jako je ochota ke spolupráci, komunikace a kreativita, se mění jen zřídka. Pak je zde poslední skupina, na níž se věk podepíše nejvíce, a to je úbytek fyzické síly, zhoršení zraku a sluchu a snížení mentální pohotovosti.

¹⁹ Dotazování v tomto výzkumu byli personalisté, kteří se měli vyjádřit, co vnímají jako silné/slabé stránky u mladých/starších pracovníků.

²⁰(*Bellmann, Lutz et al. 2003*)

2.4 Hlavní důvody aplikace age managementu na úrovni organizace

Výše byly stručně zmíněny možné sféry působení age managementu, nastínění možných limitů ale i příležitostí starších pracovníků. Protože se tato práce bude zabývat aplikací age managementu ve firmě, zaměříme se nyní na jeho důvody a zásady použití na úrovni organizace.

Proč používat zásady age managementu? Zkušenosti organizací, které ho již aplikovaly, jsou:

- *„Vybrat a přijmout starší zaměstnance pro organizaci znamená výhodu v jejich zkušenostech a dovednostech.*
- *Pro organizaci je výhodné investovat do zdraví a vzdělání stárnoucí pracovní síly, protože dojde ke snížení nákladů.*
- *Udržení starších zaměstnanců znamená vyhnutí se nákladné ztrátě dovedností a může zároveň znamenat zvýšení podílu na trhu.*
- *Věková rozmanitost může napomoci mezigenerační solidaritě a i zvýšit motivaci k práci.“ (A guide to good practice in age management 2006, s. 5)*

Nábor starších zaměstnanců může znamenat přínos v jejich již získaných zkušenostech a také v tom, že zaškolení už obvykle nebývá v porovnání s mladými zaměstnanci tak finančně ani časově náročné. Trh práce také mnohdy nemusí nabízet žádoucí výběr z mladých kandidátů a zmíněná věková skupina tyto kandidáty naopak poskytovat může. Současní starší zaměstnanci pak mohou být vnímáni jako ještě větší výhoda. Disponují firemním know-how, někdy dokonce dlouholetým, které mnohdy není zcela jednoduše přenositelné. Udržení si takových zaměstnanců může být pro danou firmu klíčové i z pohledu zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Jak už bylo zmíněno v první kapitole, demografická

situace se postupně mění směrem k stále většímu zastoupení starších obyvatel. Přirozeně se tak zároveň rozšiřuje skupina starších zákazníků, jejichž potřeby umí většinou lépe rozpoznat opět starší zaměstnanci. Otázkou samozřejmě zůstává, nakolik obecně a především u jakých pozic si firma může dovolit jít cestou získávání starších zaměstnanců. Limity přijetí staršího, případně udržení si současného staršího zaměstnance na administrativních pozicích, nejsou většinou velké, případně žádné. Na druhou stranu dělnické pozice, které jsou náročné fyzicky, takto otevřené mnohdy být nemohou. Jedna ze základních strategií age managementu je taktéž věková diverzita, což znamená vyrovnané zastoupení jak starších, tak mladších zaměstnanců ve firmě. Takto vyrovnané zastoupení může společně s podporující firemní kulturou vést k většímu porozumění mezi všemi věkovými skupinami, zlepšení komunikace, motivace i k lepší firemní výkonnosti jako takové. Mezi výše zmíněnými body jsou i preventivní opatření, na něž by měl zvláště kladen důraz. Skupina starších pracovníků bývá častěji ohrožena nemocností. Správná preventivní zdravotní péče může těmto potížím ve velké míře zabránit. Stejně tak kontinuální vzdělávání v tzv. tvrdých i měkkých dovednostech je důležitá stejnou měrou jak u mladých, tak i u starších zaměstnanců. Právě deficit ve vzdělávání (kdy firmy do starších zaměstnanců nechtějí již investovat) může být nejčastěji zaměněn se zhoršením mentálních schopností zaměstnanců.

2.5 Rozměr působnosti age managementu na úrovni organizace

Age management by se v organizaci měl vztahovat k těmto sedmi oblastem:

- *„Výběrové řízení*
- *Vzdělávání, trénink a celoživotní učení*
- *Rozvoj kariéry*
- *Podmínky nastavení pružné pracovní doby*
- *Ochrana zdraví, prevence onemocnění a ergonomie pracovního prostředí*
- *Přesuny na jiné pracoviště*
- *Odchody do důchodu*
- *Komplexní přístup“*

(A guide to good practice in age management 2006, s. 7)

Morschäuser a Sochert dále tyto body doplňují:

- *Přenos know-how*
- *Firemní kulturu* (která nicméně může být zařazena ke komplexnímu přístupu)

(Morschäuser, Sochert 2006, s. 28)

Výše zmíněné body mohou být brány jako řešení akutních případů, lépe by však měly fungovat jako preventivní praxe.

V dřívějších kapitolách byl výběr zaměstnanců již zmíněn. Je nicméně nutné připomenout, že age management se nezaměřuje pouze na hledání starších zaměstnanců, ale usiluje o co nejvhodnější věkovou diverzitu ve firmě. Což v některých případech může

naopak znamenat zacílení na mladé talenty.²¹ Přesto bychom se měli pozastavit u pravidel nábory zaměřující se cíleně na starší uchazeče o práci, který bývá ve firmách méně častou praxí. Základem takového výběrového řízení je cílená inzerce (zdůraznění faktu, že ve firmě budou vítáni i lidé staršího věku s relevantní praxí) nebo minimálně inzerce ve formátu, který nezávážně pouze mladé uchazeče o práci. Při pohovoru by měl být kladen důraz na zjištění skutečných zkušeností a dovedností kandidáta a oproštění se od předsudků spojených s vyšším věkem (v takovém případě je vhodné najmout specialistu). Měl by být volen nediskriminující jazyk vyjadřování, vyzdvihnout přístup firmy k věkové diverzité a výhody vyplývající ze zaměstnání pro starší pracovníky atd.

Vzdělávání, trénink a celoživotní učení je kapitolou poměrně širokou a rozvětvenou. Základem vztahu age managementu a vzdělávání je opět vhodný rovný přístup ke všem zaměstnancům napříč celou firmou. Zdá se, že jde o logický a evidentní postup, ale praxe bohužel ukazuje, že mnohé firmy do starších zaměstnanců v tomto ohledu nerady investují. Sami tito zaměstnanci pak nabývají falešného pocitu, že školení skutečně nepotřebují, nebo hůře, cítí se vyloučení. Dokument *A guide to good practice in age management 2006*, s. 10 vyjmenovává tyto podmínky pro dobrou praxi vzdělávání: „*rovný přístup pro všechny, zaměřit se zvláště na starší pracovníky, dostatečně je motivovat, vytvořit speciální metodologie a poskytovat jim podporu. Zavést systém pravidelného hodnocení, analyzovat požadavky firmy a vhodně je zkombinovat s vyhovujícími individuálními dovednostmi a tyto dovednosti pomocí školení rozvíjet. Průběžně monitorovat potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, svázat trénink s kariérním postupem i celoživotním učením, uspořádat práci tak, aby vedla k rozvoji i vzdělávání (vytvořit například pracovní*

²¹ Viz příklad v kapitole 4.1.

týmy z pracovníků různého věku). Využívat starších pracovníky jejich schopností a znalostí jako školitele a mentory a vytvořit firemní databázi znalostní.“

Rozvoj kariéry v sobě nemusí nutně znamenat pouze postup po hierarchické linii. Může být rozvojem v tom smyslu, že si zaměstnanec rozšíří znalosti na jiné pozici a využije své schopnosti nejlepším možným způsobem. Plánování a jistoty z něj vyplývající má pozitivní efekt na možný stres pocházející z nejisté budoucnosti. Nepopíratelný je také účinek motivační zvyšující flexibilitu a produktivitu a vedoucí ke zvýšení loajálnosti k firmě. Ve chvíli, kdy se u někoho stane přemístění na jiné pracoviště nevyhnutelným, bude takový člověk pro firmu mnohem lépe využitelný. (*A guide to good practice in age management 2006, s. 11-12*)

Prodlužování délky dožití s sebou nese nové nebo spíše dlouhodoběji zatěžující povinnosti. Věk rodičů současných starších zaměstnanců se také prodlužuje, bohužel mnohdy už nemusí být schopni plně se o sebe postarat. Pomoc, kterou zaměstnanci poskytne firma ve formě speciálně upravené flexibilní pracovní doby, proto může zásadně zlepšit životní situaci. Takový zaměstnanec si pak lépe dokáže zorganizovat své povinnosti, je motivovanější v práci výkonnější a loajálnější k firmě. Druhým, ještě zásadnějším důvodem pro změnu pracovní doby je náročnost práce na směny. „*V dlouhodobém horizontu je práce na směny a noční práce známým rizikovým faktorem pro mnoho psychosomatických, gastrotestinálních, psychoneurotických a kardiovaskulárních poruch a onemocnění.*²² (...) *Zdá se, že kritický věk pro zvýšení intolerance vůči práci na směnách a práci v noci je mezi 45.-50.*

²² COSTA a DI MILIA vychází ze studií: Axelsson, 2006; Moreno et al., 2006; Reinberg et al., 2007

rokem života²³.” (Costa, Di Milia 2008, s. 173). Důvodů pro úpravu pracovní doby samozřejmě může být více. Citlivé přizpůsobení se skutečným potřebám zaměstnanců by mělo patřit mezi základní cíle organizace. Úprava pracovní doby může být různorodá: „úprava rozvrhu směn, speciální úprava denních nebo týdenních pracovních hodin, pružná pracovní doba, částečný odchod do důchodu, speciální příspěvek při odchodu do důchodu, speciální model přechodů na jiná pracoviště a osvobození starších pracovníků od přesčasů.“ (A guide to good practice in age management 2006, s. 14)

Úprava pracovní doby je jen jedním z mnoha kroků, které musí být ve firmě podniknuty, aby zaměstnanci pracovali ve vhodných podmínkách a bylo uděláno maximum pro jejich dobrý zdravotní stav. Příručka *A guide to good practice in age management 2006*, s. 17, opět vyjmenovává základní body, které by měly být vždy zhodnoceny a dodržovány: „analýza potencionálního rizika na pracovišti, firemní zprávy a pracovní skupiny zabývající se zdravím, specializovaní lékaři, kteří budou k dispozici zaměstnancům v případě potřeby, výzkumy mezi zaměstnanci, účast zaměstnanců a jejich vzdělávání, co se týče zásad zdraví, pravidelné zdravotní prohlídky, školení vedoucích a klíčových pracovníků v ohledu na techniky managementu zdraví, ergonomický pracovní prostředí.“

Přesunů na jiná pracoviště jsme se dotkli už v několika předchozích odstavcích. Důvodů může být několik. Zdravotní stav, zvýšení nebo rozšíření kvalifikace, zhoršení způsobilosti danou prací vykonávat atd.

Uvedme nyní jen krátce základní zásady správného postupu při přechodu na jiné pracoviště. Rozhodně by do tohoto procesu měli být zcela zainteresováni zaměstnanci, jichž se změna týká. Přesun by měl být systematický a dobře promyšlený, což souvisí

²³ Costa a Di Milia vychází ze studií: Reinberg et al., 2007 Takahashi et al., 2006

i s respektováním možností a kompetencí současného zaměstnance, a vhodným sladěním s potřebami organizace. Rozhodnutí o přesunu by mělo padnout po kolektivním zhodnocení situace lékařem, nadřízeným, personálním oddělením, rady zaměstnanců popřípadě externím expertem atd. V případě přeřazení na pracoviště, které stojí na mzdovém žebříčku níže, je také vhodné poskytnout finanční kompenzaci, aby nedošlo k rapidnímu poklesu příjmu zaměstnance. (*A guide to good practice in age management 2006, s. 20*)

Odchod do důchodu, ať už jde o odchod řádný nebo zapříčiněný zdravotními či jinými okolnostmi, je vždy citlivou záležitostí. Problémům spojeným s předčasným odchodem zaměstnanců do důchodů se bohužel někdy nevyhne ani ten nejuvědomělejší firemní management. Pro co nejhladší průběh této životní změny i změny pro organizaci je vhodné řídit se určitými zásadami: přípravné opatření pro odchod do důchodu na úrovni korporace/organizace, poskytnout zaměstnanci poradenství (ať už externí nebo interní), umožnit bývalým zaměstnancům setkávat se se zaměstnanci současnými. Před úplným opuštěním zaměstnání je také vhodné zvolit postupný odchod ve formě zmiňované flexibilní doby, částečného úvazku nebo v České republice stále exotického pojmu sabbaticalu²⁴ pro přípravu na nastávající životní změnu. Postup je také možný opačný, a to ve chvíli, kdy jde už o bývalého zaměstnance. Je možné volit různé formy výpomoci v podobě práce na dobu určitou, nárazovou výpomoc, poradenství atd. (*A guide to good practice in age management 2006, s. 21*)

Přenos know-how se nejvíce pojí se změnou náplně práce, přesunem na jiné pracoviště a odchodem do důchodu. Může o něm být uvažováno na úrovni jednotlivců, ale především by také mělo jít o dlouhodobou celofiremní strategii, jejíž cíle jsou plánovány

²⁴ Jedná se o výjimečné pracovní volno udělené po více letech tvrdé, úspěšné práce, které je obvykle čerpáno od 3 do 24 měsíců. [pzn. HM]

a koordinovány. Na úrovni individuální může jít například o mentorství, na úrovni celoorganizační pak plánování věkové diverzity a předvídání hromadného odlivu know-how, například při odchodu do důchodu většího počtu zaměstnanců.

Argumenty, proč aplikovat age management, byly zmíněny několikrát. Je evidentní, že hlavním důvodem změn jsou spokojenější, zdravější a tím pádem výkonnější zaměstnanci, což je v důsledku ekonomičtější a pro život ve společnosti výhodnější pro všechny strany - jednotlivce, firmu i společnost. Jde o strategii s přesahem mimo pracovní život. Posledními zmíněnými body ve výčtu jsou proto logicky komplexní přístup a firemní kultura. Správný přístup proto znamená pravidelnou aplikaci preventivních opatření, zacílení na celý pracovní život, všechny věkové skupiny a ne pouze na starší zaměstnance - holistický přístup, který zahrnuje všechny dimenze age managementu. V krátkodobém horizontu jsou to nápravná opatření pro starší pracovníky, kteří jsou již zasaženi s věkem souvisejícími problémy v zaměstnání, jako je deficit znalostí a dovedností nebo zdravotní problémy způsobené těžkou prací. *(A guide to good practice in age management 2006, s. 23)*

Logicky by všechny výše zmíněné body měly korespondovat s firemní kulturou tak, aby bylo dosaženo maximálního účinku. Firemní kultura by měla obsahovat tyto zásady: *„kolegiální a podporující atmosféru na pracovišti; uvěřitelný a na spolupráci orientovaný styl vedení; otevřenost personálního oddělení k zlepšujícím návrhům zaměstnanců; ochota všech být flexibilní, samostatný a jedinečný; citlivost vůči diskriminaci a schopnost asertivní reakce, podpora iniciativy a osobní odpovědnosti zaměstnanců, která předpokládá odpovídající příležitosti pro individuální rozhodnutí a oblasti vlivu.“ (Morschäuser, Sochert 2006, s. 63)*

2.6 Jak začít age management aplikovat

Age management v sobě zahrnuje mnoho oblastí, které mohou být v dané organizaci aplikovány. Na druhou stranu ne vždy se dají všechny postupy použít v dané organizaci, případně si změny vyžádají delší čas a podrobné plánování. Není také vyloučeno, že mnohá pravidla už ve firmách intuitivně fungují. Odkud tedy začít pokud se vedení firmy rozhodne age management aktivně přijmout? Měli bychom si nejprve položit si tyto otázky:

1. *„Jak se věková struktura firmy pravděpodobně vyvine za několik let?*
2. *Jaké problémy se už dnes vyskytují mezi staršími zaměstnanci a jaké se pravděpodobně objeví v příštích letech?*
3. *Jak může být udržena a podpořena pracovní schopnost, zaměstnatelnost a pracovní možnosti starších zaměstnanců?“*

(Morschäuser, Sochert 2006, s. 21)

Prvotním podnětem pro uvažování o age managementu bývají buď problémy, které se začínají ve firmě pravidelněji objevovat, nebo prognóza, jenž si většinou vytvoří personální oddělení na základě údajů o věku svých zaměstnanců. V případě, že se společnost rozhodne age management aplikovat, je vhodné nejprve identifikovat klíčové oblasti, v nichž má dojít s ohledem na věkovou strukturu ke změnám. Pro analýzu současného stavu ve firmě může sloužit například kontrolní seznam, jehož podobu uvádí *Morschäuser a Sochert*.²⁵

Pohled na problematiku z opačné strany může poskytnout index pracovní schopnosti *Work Ability Index (WAI)*,²⁶ který se na zaměstnance a jejich pracovní schopnost zaměřuje

²⁵ Viz příloha č. 2

²⁶ Vzorový dotazník je v angličtině uveden v příloze č. 2

tak, jak ji vnímají oni sami. *Pracovní schopnost* je ukazatel, který popisuje, „*jak dobrý je zaměstnanec v současnosti a v blízké budoucnosti a jak schopný je ve svém pracovním výkonu ve vztahu k nárokům práce, v jakém je zdravotním stavu a jak dokáže splnit pracovní nároky na mentální výkon.*“ (Baseline Study 2011, s. 43) WAI je pak nástroj, který pracovní schopnost zaměstnanců dokáže zachytit. Jde o dotazník, který zaměstnanci vyplní před návštěvou firemního lékaře nebo pracovníka, který tento dotazník vyhodnotí (Finnish Institute of Occupational Health 2011). Vyplnění takového dotazníku musí být dobrovolné, s důrazem na důvěrnost dat. Zaměstnance je vhodné citlivě upozornit, že pravdivé vyplnění dotazníku je nijak neohrozí, ale naopak, může jim pomoci. Na snadě je nicméně otázka, zda je skutečně možné takovou důvěru opravdu získat. Pracovníci budou jen neradi přiznávat své zdravotní problémy.

Po veškerých vyhodnoceních je dobré uspořádat workshop pro zaměstnance, kde budou sděleny nálezy jednotlivých oblastí a ve skupinách diskutovány možná řešení. Jeho účastníci mohou být složeni ze zkušených zaměstnanců, vedení firmy a starších pracovníků. V různých časových úsecích jsou pak diskutována různá témata a návrhy.²⁷ (Morschäuser, Sochert 2006, s. 22) Postupů, jak analyzovat potřeby firmy a jak aplikovat age management, může být samozřejmě více. Záleží na dané organizaci, která cesta se jí zdá nejvhodnější a nejlépe odpovídá jejím požadavkům.

Podrobný popis realizace a vyhodnocení WAI obsahuje kniha *Work Ability Index* (Tuomi 1998).

²⁷ Návrh časové struktury a tematické náplně podle příručky *Healthy Work in an Ageing Europe* (Morschäuser, Sochert 2006) je opět uveden v příloze č. 2

3 Představení společnosti

Společnost vyrábí produkty v rezortu gumárenského průmyslu. Její výrobky se liší především hodnotami kvalitativních parametrů a účelem použití. Převážná většina z nich se používá pro výrobu pneumatik a dalších důležitých pryžových komponentů pro automobilový průmysl. Dále jsou produkty v hojné míře uplatňovány při výrobě dopravních pásů, hadic, stavebních krytin a profilů. V menší míře nacházejí své použití také do nátěrových hmot a plastů. *(Interní prameny 2011)*²⁸

3.1 Historie

Firma vznikla v roce 1991 jako joint venture projekt nadnárodní americké a české společnosti. Mateřská společnost již od svého vzniku v devatenáctém století zaujímá vedoucí místo ve světové produkci svých výrobků, kromě toho hraje prvořadou roli i v dalších odvětvích průmyslu chemie a paliv. Po změnách v roce 1989 se spojení obou firem stalo ideálním řešením. Česká společnost poskytla zázemí a americká především know-how. Výroba byla zahájena v roce 1994. Od té doby i přes různé změny na trhu firma zajišťuje dodávky svých produktů pro výrobce pneumatik a technické pryže ve střední Evropě jako jeden ze čtyř závodů společnosti v evropském regionu. *(Interní prameny 2011)*

²⁸ Vedení společnosti si nepřálo, aby její jméno, identifikační údaje ani názvy interních dokumentů, byly v této práci uvedeny.

3.2 Vize a hodnoty

Firma, jako součást nadnárodního celku, usiluje o naplnění vize celé společnosti, a to „*Dosahovat vyšších zisků prostřednictvím vedoucí pozice ve výrobě funkčních materiálů*“²⁹ Strategie obsahuje čtyři základní oblasti, které z vize vychází: zlepšení marže, expanze v oblasti kapacity na nových trzích, vývoj nových produktů a nových obchodních segmentů a řízení portfolia. (*Interní prameny 2011*) Do každodenní praxe je strategie přenášena v podobě pěti faktorů úspěchu, jimiž jsou:



Tyto faktory úspěchu fungují v rámci firmy již delší dobu a projevují se především v důrazu na *bezpečnost* provozu a lidí. *Inovace* se nejvíce projevuje v hledání nejlepších řešení pro zákazníky a v přizpůsobování prostředí, tak aby bylo vhodné pro přijímání rizik. Stejně tak ve firmě funguje pojem *výkon* ve smyslu stanovování úkolů, přijímání závazků, dosahování vytyčených cílů a neustálého zlepšování. Co se týče faktoru *zákazníci*, úsilí je vynakládáno především na porozumění jejich neuspokojeným potřebám a na marketingové postupy. Nováčkem mezi ostatními je pojem *lidé*, který výše zmíněné faktory propojuje dohromady. Jde o koncept přibližně dva roky starý, jenž zavedl nový korporátní ředitel.

²⁹ Naplnění vize se má dít za pomoci finančních cílů, které jsou postaveny na ziskovosti, návratnosti kapitálu a finanční hotovosti. Dále pak upevněním celosvětově vedoucí pozici na trhu a posilováním celosvětové sítě, která je již dnes konkurenční výhodou. V neposlední řadě technologickým vůdcovstvím v oblasti funkčních materiálů s důrazem na užitnou hodnotu.

Záměrem je dosáhnout stavu, kdy na všech úrovních firmy budou stát talentovaní, motivovaní a zodpovědní lidé orientovaní na cíl a kteří vedou a řídí veškeré organizační úsilí a pracují v inspirujícím prostředí. Bez tohoto lidského jádra by firma nemohla uspět. Zakotvení takového požadavku ve strategii znamenalo výzvu nejen pro personální oblast firmy, ale snad postupně otevírá dveře i pro aplikaci age managementu. (*Interní prameny 2011*)

Posledním bodem této kapitoly, který dokreslí celkovou tvář firmy, jsou hodnoty. První soubor hodnot byl vytvořen na začátku devadesátých let, v letošním roce došlo k jeho obměně. Patří zde:

Čestnost – ve smyslu čestného a morálního jednání v souladu nejvyššími etickými standardy a dodržování všech zákonů a předpisů

Respekt – v podobě otevřenosti, upřímnosti, přímocharosti a důvěryhodnosti, respektu k ostatním, naslouchání si navzájem a učení se jeden od druhého, od zákazníků a z prostředí kolem nás. Týmová práce je hlavním odrazem spolupráce, důvěry a respektu.

Úsilí o prvotřídnost - ve všech činnostech. Prvotřídních výsledků je dosahováno díky vysoce motivovaným a různorodým zaměstnancům. Odhodlání a nasazení je tím hlavním, co firmu odlišuje od konkurence.

Zodpovědné jednání – ve smyslu individuální odpovědnosti, zodpovědnost za druhé i za životní prostředí. Péče o zdraví zaměstnanců o životní prostředí je prioritou. Podnikáno je způsobem, který je bezpečný jak pro zaměstnance, kontraktory a návštěvníky, tak i pro veřejnost a životní prostředí. (*Interní prameny 2011*)

4 Sociodemografické souvislosti age managementu

4.1 Stárne celá Evropa

Pojem age management není v rámci korporace prozatím příliš známý. Stárnutí zaměstnanců jako potenciální problém začíná být teprve postupně analyzován. Věkové statistiky a projekce do budoucnosti jsou sice prezentovány, avšak hledání možného východiska z dané situace nemá prozatím nejvyšší prioritu. Stárnutí jako jev nesoucí s sebou jistá rizika zmiňuje např. personální oddělení v Německu. Průměrný věk zaměstnanců³⁰ tam stoupl na 43 let (v roce 2001 byl 37 let, v roce 2003 35 let). Nejstarší zaměstnanec oslavil 60. narozeniny, nejmladší 27. Simulace budoucí situace (bez nových nástupů) v roce 2021 předpokládá, že nejjobsažnější věková skupina bude 51-55 let, a to 33,3%. (*EMEA HR Call Německo 2011*) Obdobná situace je také v továrně v Nizozemí. Průměrný věk tamních zaměstnanců³¹ je nyní 47 let. Do roku 2020 se počet osob v kategorii do 40 let věku sníží o 9%, naopak ve skupině 55-57 let se zvýší o 16% a průměrný věk vzroste na 52,1 let. Mezi lety 2015 a 2020 také přibližně 20% lidí odejde do důchodu. (*EMEA HR Call Nizozemí 2011*)

Jako jedna z prvních celokorporátních strategií předcházející hromadným odchodům do důchodu během dalších pěti až deseti let byl navržen talent management. Jde o snahu zachovat určitou kontinuitu v předávání znalostí z jedné generace na druhou, přestože tento koncept není podrobněji specifikován ve smyslu definice rolí mentorů případně jiných vzdělávacích postupů. Aktuálně se zaměřuje na vyhledávání nových mladých talentů, kteří mají potenciál stát se během několika let regionálními vedoucími nebo dokonce budou ochotni přejít na pozici vedoucích na evropské či dokonce nadnárodní úrovni. Dalším cílem

³⁰ celkový počet zaměstnanců ke dni 28.6.2011 byl 51

³¹ celkový počet zaměstnanců ke dni 20.7.2011 byl 107

talent managementu je hledat nové zaměstnance se zjevným potenciálem k růstu a také experty daných oblastí, kteří se na trhu práce těžko shánějí. (*Interní prameny 2011*)

4.2 Zaměstnanci provozu

Společnost má v současnosti 98 zaměstnanců, z čehož je 50 pozic administrativních a manažerských a 48 dělnických (výrobních i nevýrobních). Charakter výroby, a v určitých ohledech náročné pracovní prostředí, se odráží i v genderovém rozložení zaměstnanců. Je zde zaměstnáno 26 žen, při čemž ani jedna nepracuje na dělnické pozici ve výrobě. (*Interní prameny 2011*)

Jak už bylo uvedeno v předešlé kapitole, *lidé* mezi základní pilíře společnosti oficiálně patří jen krátkou dobu. Péči o ně byla nicméně vždy věnována poměrně velká pozornost. Současným zaměstnancům je poskytována nadstandardní péče v podobě vitamínových balíčků, očkování proti chřipce, komplexních preventivních prohlídek včetně podrobného vyšetření krve. Pokračovat můžeme přes systém benefitů (ve formě osobního konta pro sportovní a relaxační využití), speciální fond, ze kterého jsou čerpány prostředky pro nabídku zvýhodněných rekreačních pobytů a kulturních akcí. Kladně vnímán je i snížený počet hodin pracovní doby. Výčet můžeme zakončit u profesních školení a v současnosti době také školeních realizovaných díky dvěma projektům financovaným ze zdrojů Evropské unie a ministerstev České republiky. Projekt „*Odborným vzděláváním zaměstnanců ke zvýšení konkurenceschopnosti*“ je uskutečňován v rámci výzvy č. 39 „*Další profesní vzdělávání zaměstnanců podnikatelských subjektů v oblasti průmyslu – EDUCA*“. Jeho cílem je zvýšení specifických znalostí a dovedností provozních zaměstnanců. Jde především o předání technických a technologických znalostí týkající se výroby (jako je například řídicí systém, statistické sledování a vyhodnocování výroby, péče o výrobní zařízení, manuální obsluha

atd.) ostatním pracovníkům. Jako školitelé jsou využíváni především zaměstnanci, kteří mají s provozem letité zkušenosti a mohou je předat dál. Druhý projekt „*Systematický rozvoj kompetencí zaměstnanců vedoucí k jejich vyšší adaptabilitě a konkurenceschopnosti*“ v rámci výzvy č. 35 "Školení je šance" se týká obecného vzdělávání a počítá se zapojením všech zaměstnanců firmy. Jedná se o ucelené vzdělávání v oblastech jako je komunikace, IT dovednosti, posílení firemní kultury, managementu atd. Jeho záměrem je zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců. Školení by mělo vést ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vhodnějšímu nastavení procesů v rámci firmy. (*Interní prameny 2011*)

Jsou to ale i bývalí zaměstnanci, o které firma pečuje. Existuje klub seniorů, pro které firma čas od času organizuje zájezdy a společné akce, limitovaně také mohou čerpat relaxační nebo zdravotní balíčky. To vše zlepšuje vztahy mezi firmou a jejími bývalými pracovníky.³² (*Interní prameny 2011*)

³² V důchodu je v současnosti už 32 bývalých pracovníků. Dobré vztahy firmy s jejími bývalými zaměstnanci se odráží v nárazové spolupráci. Především v letním období, kdy je potřeba revize celého zařízení, někteří důchodci pro firmu krátkodobě pracují.

4.3 Věková struktura dnes a pravděpodobný výhled do budoucnosti

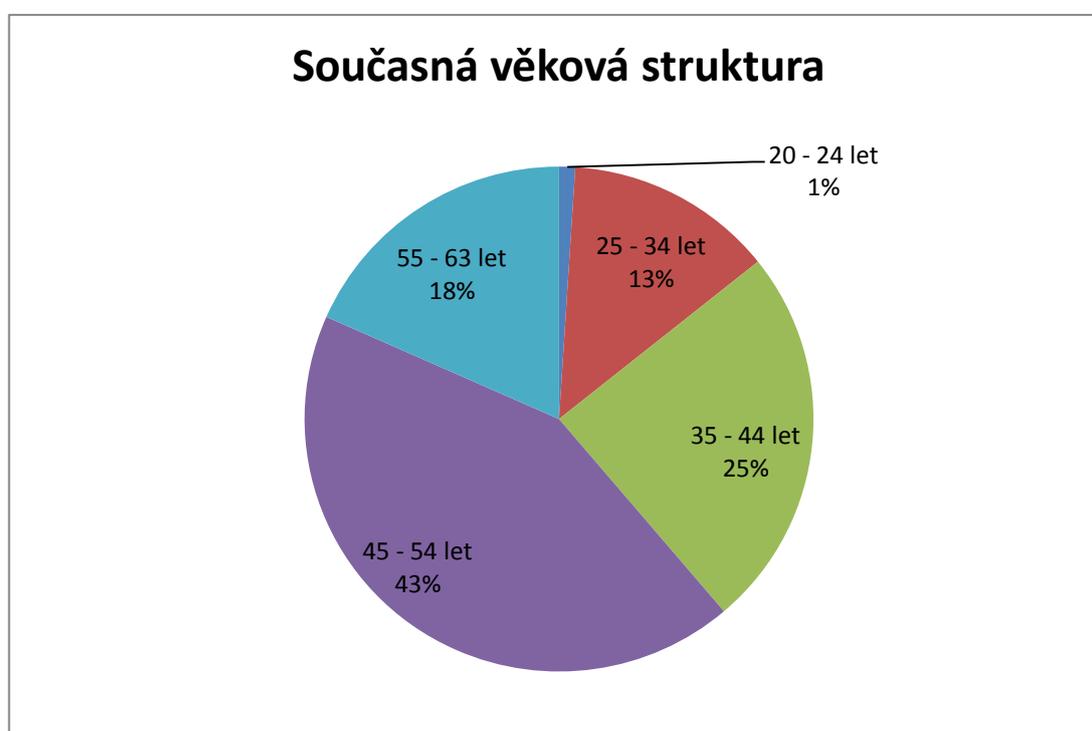
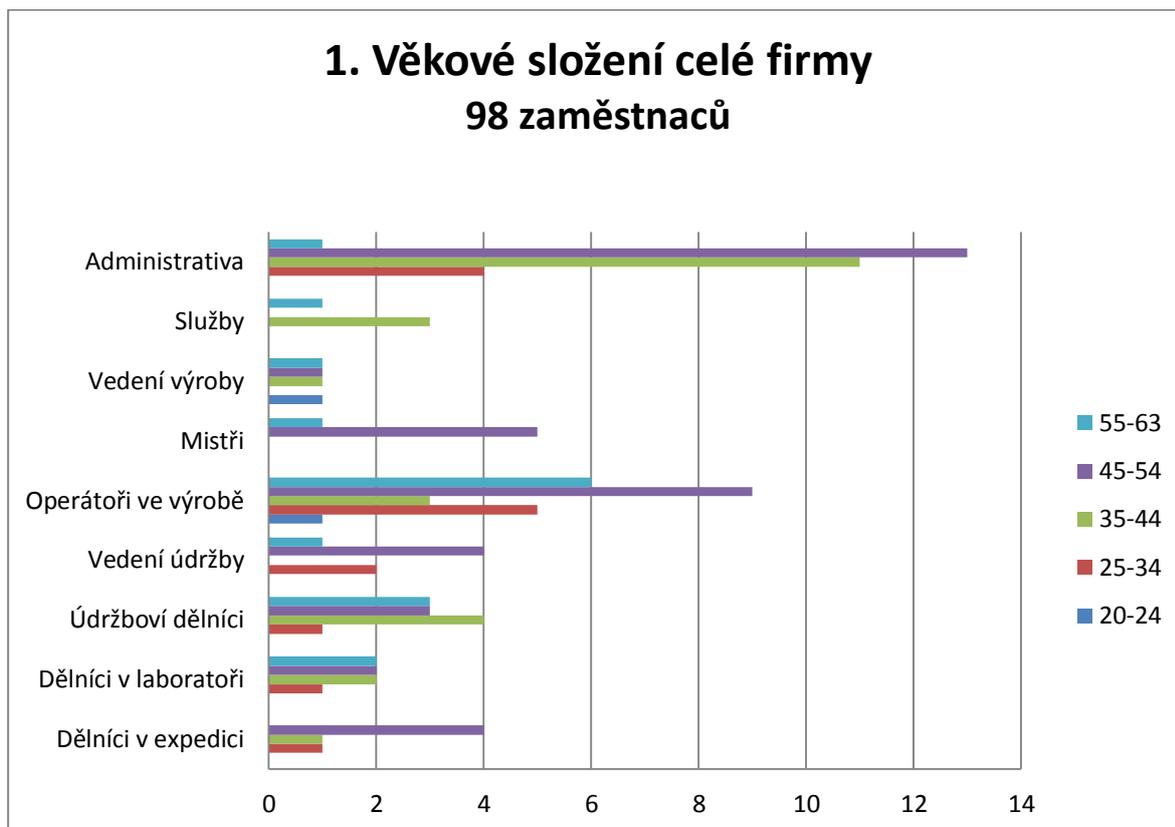
Již od svého vzniku působí firma v regionu jako stabilní a atraktivní zaměstnavatel. Tento zvuk je souhrou několika faktorů, péčí o bezpečnost a zdraví zaměstnanců, mzdových podmínek, systému benefitů a v neposlední řadě i firemní kulturou. To vše mělo vliv na velmi ustálený pracovní kolektiv s nízkou fluktuací. Přestože zmíněné, nejen ekonomické podmínky se od devadesátých let postupně změnilo, největší skupinu zaměstnanců (to je 66) tvoří lidé, kteří pro firmu v průměru pracují již 17 let. Společnost se tedy vyznačuje poměrně velkou stabilitou.

Podíváme-li se blíže na konkrétní věkové složení zaměstnanců,³³ nejpočetnější je skupina zaměstnanců ve věku mezi 45 a 54 lety, kteří tvoří 43% všech pracovníků firmy. Jedna čtvrtina zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 35 až 44 let a 18% pak v 55 až 63 let. Naopak pouze jedna sedmina je mladší 34 let. Je samozřejmě těžké už dnes odhadnout, jak bude situace vypadat za pět nebo deset let. Simulovat můžeme vývoj pouze se současnou skupinou, jejíž podoba je z podstaty věci také velmi hypotetická. Bez toho, aniž bychom se, ať už jakkoliv nepřesně, pokoušeli odhadnout kolik a v jakém věkovém složení nastoupí nebo odejde do/z firmy zaměstnanců, je možné odhadnout alespoň přibližný vývoj situace. Za pět let se počet osob v kategorii 55-63 let zvýší o 18% a za dalších pět let o dodatečných 6%. Podíl skupiny 45-54 let naopak poklesne nejprve na 36% a pak na 25%. Stejně tak se procentálně zmenší podíl kategorie 35-44 let na 18% a za deset let na 13%. Zřejmě nejméně spolehlivý odhad je ve věkovém rozpětí 20-34 let, které se bude bez přirozeného doplňování výběrovými řízení logicky zmenšovat. Na druhé straně úměrně postupu všech na pomyslném věkovém žebříku narůstá počet odchodů do důchodu. Už v tuto chvíli je

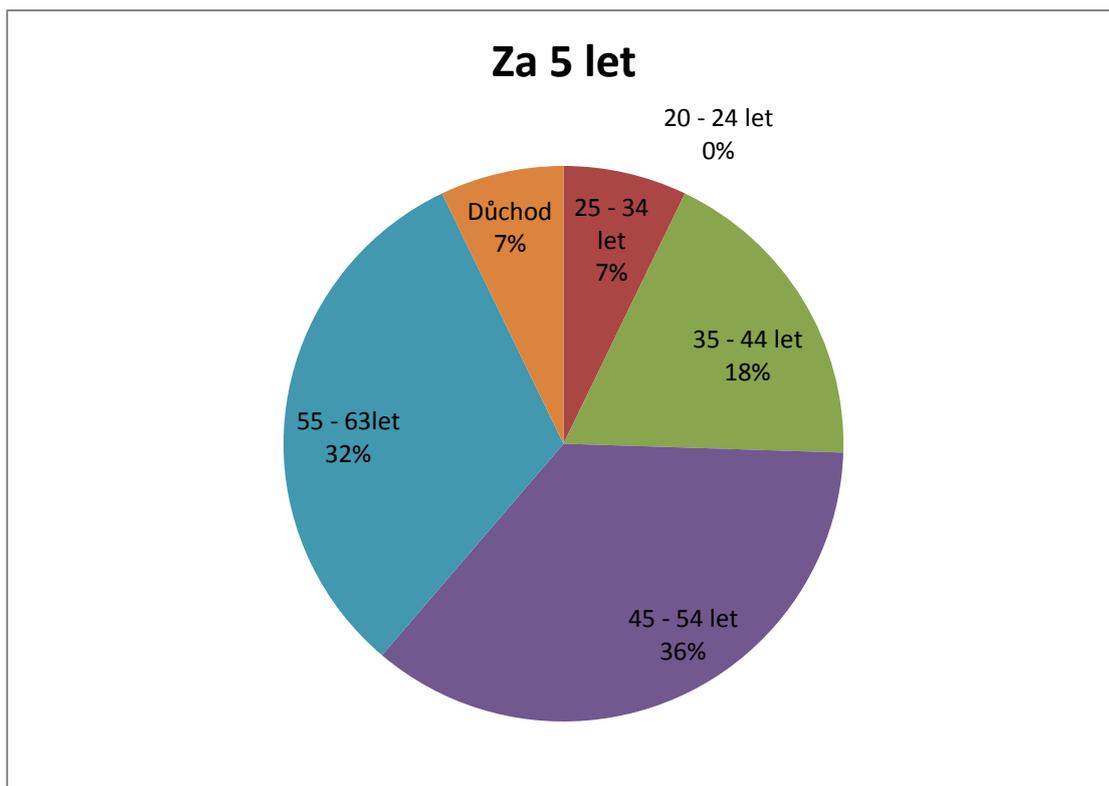
³³ Viz grafy níže – zdroj *Interní dokumenty personálního oddělení 2011*

alarmující fakt, že do roku 2021 s největší pravděpodobností odejde do penze až 23% osob.

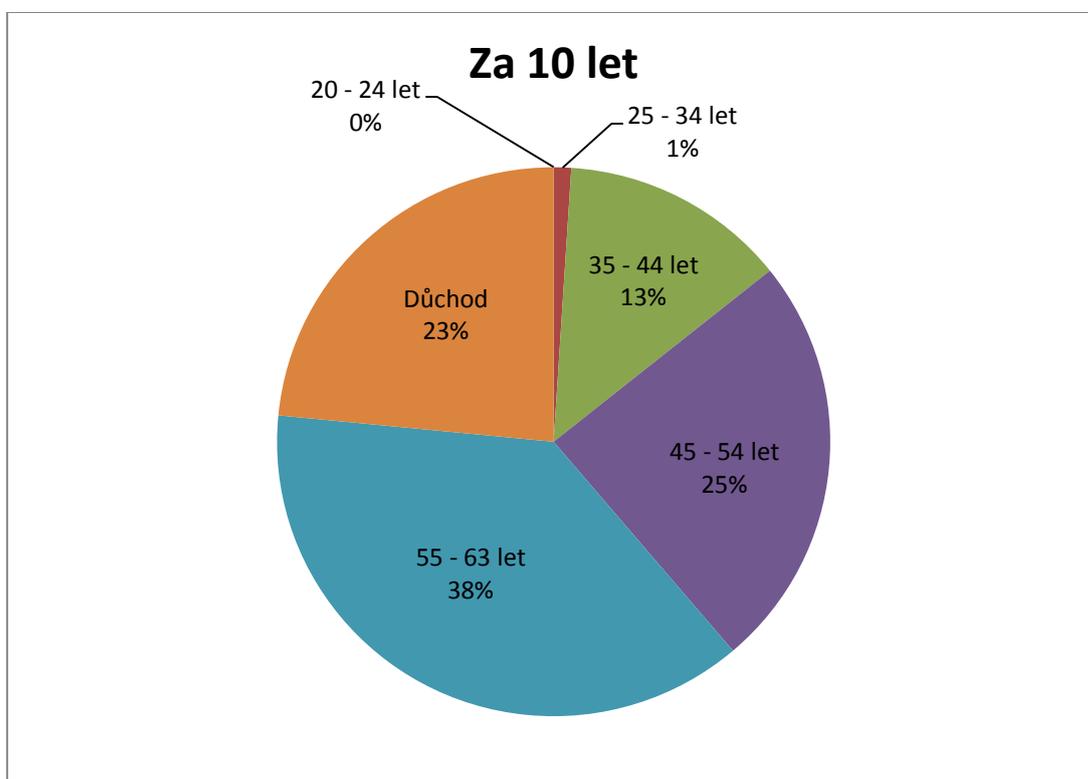
Což znamená nutnost přijmout každý rok přibližně dva až tři nové zaměstnance.



Pravděpodobné rozložení za pět let – současní zaměstnanci



Pravděpodobné rozložení za deset let – současní zaměstnanci



(Interní dokumenty personálního oddělení 2011)

Je tedy evidentní, že ve firmě převládají lidé „středního věku“ s perspektivou zvětšování skupiny osob předdůchodového věku. Budeme-li vycházet z teorie age managementu, zásadní bude potřeba zrovnoměnit věkové složení v rámci firmy tak, aby všechny věkové kategorie byly přibližně stejně zastoupeny. Paradoxně složka starších a nejstarších zaměstnanců je již poměrně hodně zastoupena. Výběrové řízení zaměřené především na starší zkušené a vhodné zaměstnance by tedy nebylo nejvhodnějším řešením. Naopak v současnosti se jako nejakutnější jeví vyhledávání mladých talentů, aby mohly být všechny věkové složky ve firmě stejnoměrně zastoupeny. Samozřejmě pak je tu další otázka dlouholetých zkušeností, kterými mladí absolventi či zaměstnanci nemohou z principu disponovat. Jedná se například o pozice mistrů ve výrobě. Mezi roky 2019-2021 totiž do důchodu odejdou tři z pěti současných mistrů a mistr hlavní, který má díky odpracovaným letům v těžkém průmyslu nárok na odchod dříve. Postup na tuto pozici není jednoduchý, vyžaduje postupné několikaleté zaučení od pozice operátora výroby (který pracuje nejen venku, ale i uvnitř) přes velináře (operátor řídící výrobu za pomoci počítačů) až po mistra. Už nyní jsou proto hledáni v rámci firmy potenciální vhodní kandidáti. Budoucí výběrová řízení, ať už externí nebo interní, proto musí probíhat s ohledem na věkovou strukturu firmy (vhodně ji podle potřeby rovnoměrně doplňovat, aby byla zachována věková pestrost) i se zřetelem na vyhovující zkušenosti kandidáta.³⁴

Jak již bylo zmíněno, otázka věkového složení a přístupu k věku ve firmě musí být řešena komplexně. Domnívám se však, že vzhledem k charakteru výroby, aktuálním potřebám firmy i rozsahu mé práce, bude vhodnější, zaměřím-li se nyní konkrétněji

³⁴ V rámci talent managementu byl v posledních šesti měsících vybrán jeden spolehlivostní (24 let) a jeden procesní inženýr (25 let). Oba jsou čerstvými absolventy. Dále byli přijati dva noví operátoři výroby (24 a 35 let). Na základě analýzy věkového složení zaměstnanců ve výrobě, bylo zjištěno, že aktuálně nejsou zaměstnání žádní operátoři ve věku mezi 35-44 lety. Pro obnovení kontinuity proto bylo u právě proběhlého výběrového řízení přihlíženo i k tomuto aspektu, který však samozřejmě nebyl podmínkou jedinou ani bezpodmínečně nutnou.

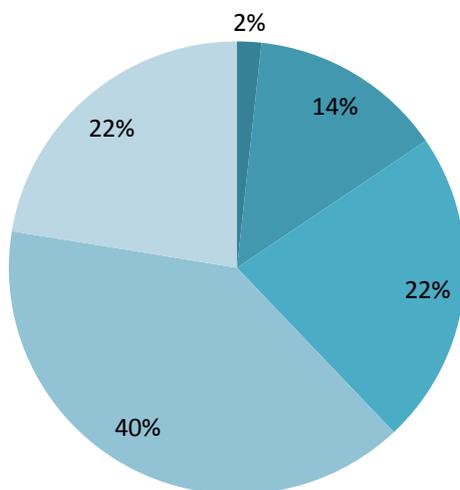
na problematiku stárnutí zaměstnanců na dělnických pozicích, především ve výrobě, údržbě, expedici a laboratoři. Právě z tohoto důvodu uvádím detail věkového rozložení na jednotlivých pozicích rozdělený na dvě skupiny - dělnické pozice a administrativu společně s managementem. Tabulka níže ve stručnosti nastiňuje směnnost a lokaci práce na jednotlivých pozicích. Kromě laboratoře jde o práce poměrně fyzicky náročné. Další kapitoly se budou konkrétněji zabývat souvislostí věku a práce na dělnických pozicích ve firmě.

	výroba	údržba	expedice	laboratoř
lokace práce	celoročně střídavě venku, uvnitř, případně na velíně - u počítače	celoročně střídavě venku nebo uvnitř	celoročně střídavě venku nebo uvnitř	uvnitř
směnnost	třísměnný provoz, 7,5h ranní, odpolední, noční, víkendové 11h směny	jednosměnný provoz 7,5h ranní směny	dvousměnný provoz 10,5h ranní směny včetně víkendů	dvousměnný provoz, 7,5h ranní a odpolední včetně víkendů

2. Dělnické pozice celkem

58 zaměstnanců

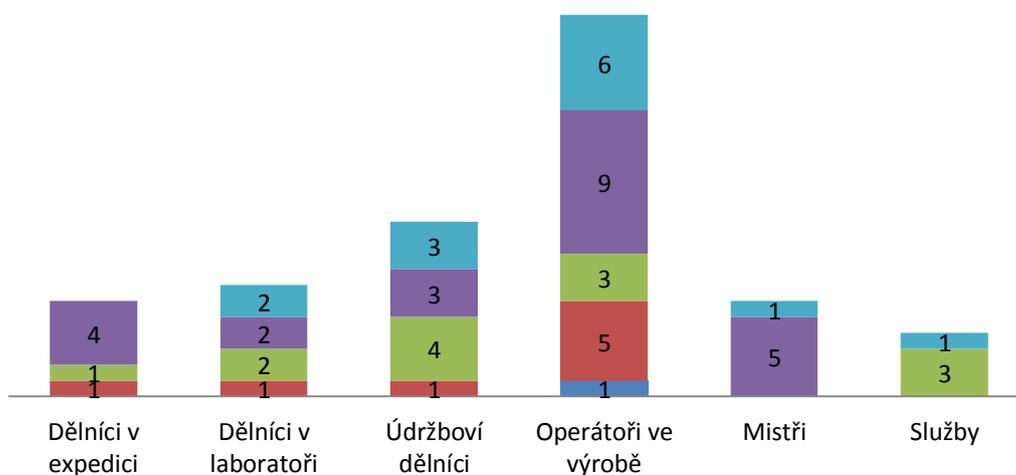
■ 20-24 ■ 25-34 ■ 35-44 ■ 45-54 ■ 55-63



Graf obsahuje počty zaměstnanců na pozicích: služby, operátor výroby, operátor expedice, dělník v laboratoři, údržbový dělník a mistr.

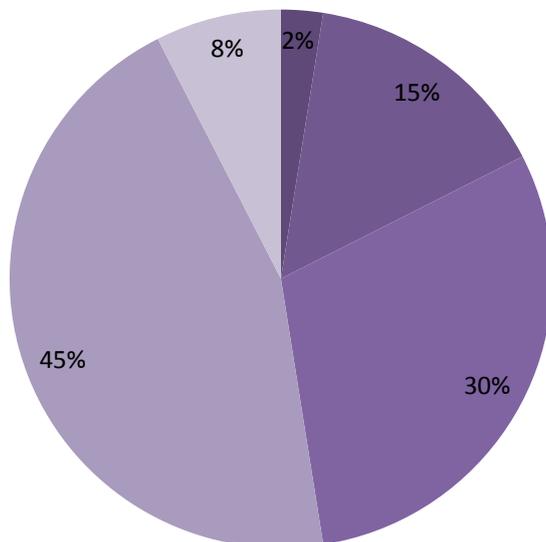
3. Počty zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích

■ 20-24 ■ 25-34 ■ 35-44 ■ 45-54 ■ 55-63



4. Administrativní a vedoucí pozice celkem 40 zaměstnanců

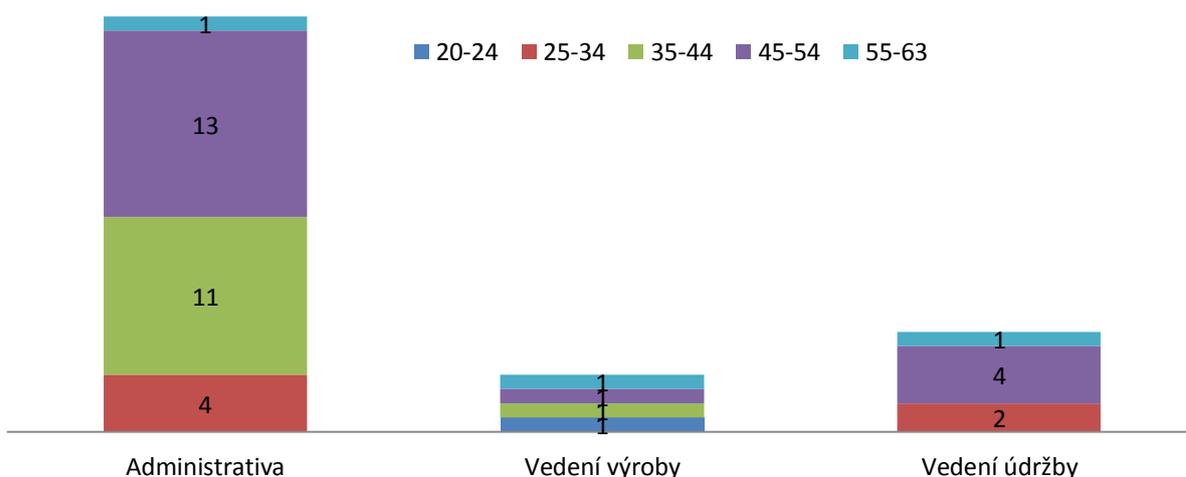
■ 20-24 ■ 25-34 ■ 35-44 ■ 45-54 ■ 55-63



Graf obsahuje počty zaměstnanců na pozicích: vedení údržby, vedení výroby, administrativa (finance, personální oddělení, marketing, prodej, nákup, IT, asistentky, investice)

5. Počty zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích

■ 20-24 ■ 25-34 ■ 35-44 ■ 45-54 ■ 55-63



5 Focus group a téma stárnutí zaměstnanců

5.1 Kvalitativní výzkum a focus group

Téma stárnutí zaměstnanců ve firmě se prozatím otevírá pouze pozvolna. Rizika, která z budoucí situace mohou plynout, ještě nejsou tak zřetelná a možná případná řešení spočívají prozatím nestrukturovaně jen v myslích vedoucích pracovníků a manažerů. Právě proto, že jde o téma nové a dalo by se říci i v určitém smyslu neznámé, jevílo se jako nevhodnější v takové situaci zvolit přístup kvalitativního výzkumu, a to konkrétně techniku focus group. Kvalitativní výzkum umísťuje pozorovatele v rámci světa. Jeho podstatou je interpretace materiálů, které svět dělají viditelným. Svět pak můžeme číst za pomoci poznámek z terénu, konverzací, fotografií, nahrávek i osobních poznámek. Na této úrovni kvalitativní výzkum znamená interpretativní a přirozený přístup ke světu. Výzkumník zkoumá věci v jejich přirozeném systému a pokouší se najít smysl nebo interpretovat jevy v podmínkách významů, jaké jim dávají lidé. (DENZIN, LINCOLN 2000, s. 3)

V případě této bakalářské práce byla focus group zařazena na začátku jako forma předvýzkumu. Cílem bylo zjistit, do jaké míry je ve firmě o stárnutí uvažováno jako o problému, případně kde v tuto chvíli vidí dotazovaní možná řešení, ale i překážky. Výsledky z focus group by pak v budoucnu mohly sloužit jako výchozí data pro určení strategií age managementu, jako základ pro realizaci dotazníkových šetření a řízených rozhovorů se stárnoucími zaměstnanci jejich vedoucími i pro realizaci cíleného brainstormingu s manažery. Rozsah této práce nicméně bohužel umožňuje poskytnout pouze závěry z focus group.

Focus group zpravidla znamená rozhovor osmi až dvanácti osob, které diskutují na konkrétní téma. Tato diskuze je řízena moderátorem, který povzbuzuje všechny členy

skupiny, aby se vyjádřili, ale zároveň neodbíhali od tématu. Prostředí, v němž se vše odehrává, není striktně dané, může jít o práci, domov, telekonferenci, nebo místo speciálně uzpůsobené tomuto typu rozhovoru. Moderátor musí být o tématu dobře informován, ale měl by zůstat nestranný. Je lépe, pokud nejde o samotného výzkumníka. Zaměřený rozhovor má samozřejmě své limity, je mu vytýkáno, že nebývá dostatečně reprezentativní a neposkytuje uspokojivá „tvrdá“ data atd. Na druhou stranu pokud je tato technika vhodně aplikována, může sloužit mnoha účelům podle toho, kdy je v průběhu výzkumu použita. Focus group bývá často zvolena na začátku výzkumu, jelikož dokáže odkrýt, jakým způsobem potenciální budoucí respondenti přemýšlejí o daném předmětu a událostech. Dokáže identifikovat alternativy pro uzavřené otázky a určit škálování. Jindy ale může být použita také na konci výzkumu, kde slouží jako test získaných závěrů. (*Steward, Shamdasani 1990, s. 11-14*)

5.2 Realizace focus group

Manažeři a ostatní pracovníci, kteří se díky své náplni práce a kontaktu se stárnoucími zaměstnanci k problematice stárnutí mohli vyjádřit (z titulu své pozice), byli pozváni k diskuzi v pátek 14. 10. 2011. Den před zahájením focus group jim byl zaslán krátký materiál,³⁵ který jednak stručně představil pojem age managementu a za pomoci grafů poukázal na problém stárnutí zaměstnanců. V závěru dokumentu byly uvedeny dvě otázky sloužící jako hlavní téma diskuze. Zaměřená skupina byla realizována v administrativní budově firmy v zasedací místnosti. Zasedací pořádek se jako nejvhodnější jevil do podkovy, tak aby na sebe všichni účastníci dobře viděli a jasně se slyšeli. Diskuze byla nahrávána přes mikrofon, důmyslně ukrytý v květinách, na jehož přítomnost ale byli účastníci upozorněni. Pro přesnější zachycení nápadů z debaty a možnosti k jednotlivým bodům se opět vracet, stála v místnosti flipchartová tabule. Na začátku byli všichni diskutující přivítáni, ještě jednou jim byl zopakován důvod i téma debaty, představena funkce moderátorky³⁶ v technice focus group a položena první otázka. Struktura diskuze byla nastavena tak, aby v první části účastníci zapřemýšleli nad problémy, které se podle nich s věkem pojí, co vidí jako překážky ve firmě. Druhá část byla zaměřena na případná řešení vyslovených problémů.

Diskuzi byl přítomen ředitel společnosti, manažer výroby, manažer zákaznického servisu a expedice, manažer jakosti, manažerka personálního oddělení, provozní inženýr a inženýrka, hlavní mistr a vedoucí expedice. Pozváni byli dále manažer údržby a investic a manažer bezpečnosti práce a životního prostředí, kteří se bohužel nemohli dostavit. Dodatečně s nimi proto byl proveden řízený rozhovor na stejné otázky, jako byly pro focus group.

³⁵ Viz příloha č. 1

³⁶ Přestože se tento postup nedoporučuje, z časových i finančních důvodů, jí byla sama autorka bakalářské práce.

Účastníci focus group a rozhovorů si nepřáli, aby tato práce obsahovala doslovný přepis celé diskuze, proto jsou v dalším textu požitý pouze myšlenky týkající se stárnutí pracovníků a návrhů řešení. Výroky proto na dalších stranách nejsou uspořádány tak, jak šly za sebou, ale jsou vřazeny do příslušných kategorií, které se k věku vztahují.

5.2.1 Pozitiva a negativa spojená s vyšším věkem

První otázka pro zahájení diskuze zněla: *Pokud se zamyslíte nad starším věkem zaměstnanců, existují faktory, které mohou ohrozit nebo naopak obohatit výkon práce člověka na dělnické pozici ve firmě?*

Cílem bylo jednak podnítit v diskutujících zájem o debatu a zjistit jak široce a do jaké hloubky tuto problematiku vnímají. Jako první byly zmíněny fyzické změny u stárnoucích zaměstnanců, které mohou zhoršovat výkon i kvalitu odvedené práce. Dále byly zmíněny pozitiva, které se s věkem pojí, a mohou být při výkonu práce výhodou. Odpovědi se také postupně dotýkaly schopnosti učit se, míry přizpůsobení se, získaných zkušeností aj.

5.2.1.1 Negativa pojící se s vyšším věkem

Fyzické změny

Jako zásadní viděli diskutující problém pojící se s fyzickým stárnutím organismu, v úbytku síly, zhoršování citlivosti smyslů, větší náchylnosti k nemocem atd.

- zhoršení zraku

„V provoze přečte špatně hodnoty na měřácích. (...) Špatně se například i orientuje, protože když má brýle na čtení tak nevidí do dálky, když vidí do dálky, nevidí na blízko.“

- úbytek síly, třes rukou

„U pracovníka, který pracuje manuálně, vidíme fyzické změny, které se s věkem pojí. Takže třeba prsty, kdyby měl navléknout jehlu, tak to ten pracovník od určitého věku prostě nedá.“

Fyzická síla, jestli tehdy přenesl nějaký motor sám, ve stáří už to nedokáže. Někdy je problém, že se začnou lidem klepat ruce a nezašroubují šroubek. (...) V podstatě pokud by to nezvládl například elektrikář, tak skončí. Jsou tam fyzické hranice.“

- delší reakční doba

„Takže když mu něco spadne, nestačí uskočit, nestačí seskočit ze žebříku, vyhnout se nějakému padajícímu tělesu.“

- vyšší pravděpodobnost onemocnění

„Pětapadesát plus a nemocnost výrazně stoupá.“

Ve firmě tento problém není nicméně možné přesně sledovat, protože *„nemocnost u nás je velice nízká, lidé si spíše berou dovolené.“* [Čas strávený u lékařů a nemoc se negativně odráží na výši prémie na konci roku, pzn. HM]

- hůře snášena je zátěž z fyzického prostředí

„U starších lidí hodně dělá problém zimní období.“ *„Změny teplo-zima.“* Horko ve výrobě, chladno venku, je problematické především zimní období. Špatně na organismus působí také rychlé přechody.

- horší zvládnání práce na směnách

„Takovéto střídání směn na starší lidi působí mnohem nepříznivěji.“

- potřeba delší regenerace

„Některý den nejsou ve formě.“ *„I ta relaxace.“* *„Potřebují více regenerace.“*

Myšlení, učení se a návyky

Diskuze se postupně dotýkala také pracovních návyků, přístupu k práci, zodpovědnosti, chování obecně i způsobu učení se novým věcem. Dotazovaní sami zmiňovali, že ne vždy se tyto charakteristiky nutně vážou pouze ke staršímu věku a že je to mnohdy věc spíše individuální.

- provozní slepota

„Čím je starší, tím je víc rutinní, takže může udělat chybu.“

- groupthink

„Pokud jsou lidi v uzavřeném prostředí dlouhou dobu, tak už ty standardy, normy prostředí vezmou tak silně, že už vůbec neuvažují, že by mohlo být něco jiného.“

Podle diskutujících se samozřejmě groupthink nepojí pouze se staršími zaměstnanci, ale obecně se zaměstnanci, kteří vykonávají stejnou práci po delší dobu. Takových lidí je ve firmě poměrně mnoho.

- vyšší náchylnost k úrazům zapříčiněná stereotypem

Větší náchylnost k úrazům. *„Jako v dopravě. Největší úrazovost je u mladých a pak u starších zaměstnanců.“* První dělají chyby, protože se učí, druzí, protože už je pro ně daná práce příliš rutinní.

- pomaleji a méně ochotně se učí novým věcem, vědomosti pak ale zůstávají

„Zavádění nových technologií je problém. Jde o určitý konzervatismus. Osvědčené věci lidé nechtějí měnit.“

„Jenom když si představím: Na velíně se dá nový řídicí systém, tak mladí to levou zadní zvládnou, ale starším je potřeba dát větší čas, než si to zaběhnou.“

„Neochota něčemu novému se učit v tom smyslu, že potřebuji to místo hlavně mít, zajistit děti na škole, splatit hypotéku a nic nového raději nechci experimentovat. (...) Obavy ze změny. (...) Je to omezení spíš to vnitřní myšlenkové, než fyzické.“

Na druhou stranu učení bylo z pohledu jiných debatujících viděno i jinak: *„Oni [mladí, pzn. HM] zvládnou ovládání počítače, to klikání, ale některé souvislosti z těch nových technologií si dohromady třeba nedají, takže můžou udělat i špatný zásah.“*

Jinou zkušenost vyslovil další diskutující: „*Problém stáří je ten, že člověk není schopen se učit, a když se učí, tak pomalu, ale jakmile se to naučí, tak to prostě ví. Jakmile se to člověk naučí, i když pomaleji, tak je to v pohodě.*“

- pomalejší výkon

„*Zase mu může déle trvat splnění nějakého úkolu. Potřebuje více času.*“

- menší „zapálení“ pro věc

„*Nejde do práce s takovým nasazením, nechává si odstup.*“

- pracovní návyky ve smyslu méně pružného přizpůsobení

„*V podstatě, když mladý člověk přijde do nějakého prostředí, tak se tomu prostředí přizpůsobí. Když přijde někdo už s nějakou minulou zkušeností, ať kladnou nebo zápornou, tak se bude podstatně hůř přizpůsobovat tomu novému. Když tady vezmu kluka z agentury, který má pětadvacet let a vidí, že tu je pořádek, že je uklizeno, že všechny věci mají své místo, tak to bude dodržovat. Když tu přijde chlap, který bude mít dejme tomu padesát let, který pracoval kdoví kde, někde v nějakém JZD, tak asi těžko ho budu tlačit k nějakým takovým věcem.*“

Stres

Názor na reakce starších pracovníků na stres nebyly během diskuze jednotné. Jako faktory byly zmíněny pracovní prostředí, které stres samo o sobě způsobuje (rozdíly teplot, náročný provoz atd.), pak také tlak kolegů a nadřízených, kteří reagují na chyby, jež mohou souviset s věkem (špatně přečtená hodnota, díky tomu, že starší pracovník hůře vidí, stereotypní návyky atd.). V neposlední řadě diskutující uváděli strach z vlastního selhání. „*Když vím, že jsem něco dělal za deset minut, například nějakou činnost, ale teď zjistím, že ji dělám za patnáct minut, tak se určitě něco děje. Může se zvýšit tep, zkouším výkon vrátit zpátky na původní čas.*“

Mnozí z dotázaných se shodli, že působení stresu a reakce na něj je podle jejich názoru především individuální záležitostí. Zaměstnanci mohou být se svým pomalejším, případně horším výkonem smířeni a přistupovat tak k problémům s nadhledem nebo laxně až rezignovaně. Upozornění kolegů a nadřízených na chyby může být pro někoho motivací začít situaci řešit, na druhou stranu příliš kritické okolí může člověka spíše znervóznět a znejistět. Dlouhodobé zkušenosti s danou prací a pracovním prostředím naopak mohou eliminovat stres pramenící z nestandardních situací a přináší větší nadhled. *„Starší člověk má obecně daleko víc zkušeností. Konkrétně v provozu nebo v laboratoři, (...) už většinou danou situaci zažil, takže nemá důvod se tolik stresovat.“*

5.2.1.2 Pozitiva spojená s vyšším věkem

Na druhou stranu během diskuze bylo zmíněno nemálo pozitiv. Pokud je zaměstnanec ve firmě delší dobu, tak podle diskutujících disponuje širokými zkušenostmi nejen pracovními, ale životními, díky kterým je ceněn a jež mu dodávají nadhled. Obvykle je také brán za spolehlivého a loajálního pracovníka.

- zkušenosti

„Schopnost nějak předvídat a řešit situace.“

„Obecně mají větší přehled.“

„[starší zaměstnanec pzn. HM] má zkušenosti se zařízením, má zkušenosti s nehodami, které se dřív staly.“

„[Starší pzn. HM] člověk zkušenosti má, tak případnou odchylku vidí spíš, než mladý člověk, který ještě neví, jestli je to běžná věc nebo není.“ – snadněji rozpoznají chyby

- trpělivost

„Starší jsou trpělivější a lépe než mladí, kteří pořád někam spěchají, dokážou vysvětlit některé věci.“

- shovívavost

„Lidé, kteří už mají nějaké zkušenosti, si sami uvědomují, že dřív taky dělali chyby, a tak jsou shovívavější nebo tolerantnější vůči těm mladším, kteří mají ten věk, kdy chyby ještě dělají.“

- rozpoznání priorit
- větší časová flexibilita (nemají už takové povinnosti vůči rodině, neláká je cestování atd.)

„Větší flexibilita. Starší lidé už nemají tolik aktivit, nikde nespěchají. Mohou se věnovat i pracím, které mohou být nad rámec jejich povinností.“ „V případě potřeby zůstanou [v práci pzn. HM] déle.“ „Na druhou stranu mají větší potřebu si čas plánovat. Potřebují častěji navštěvovat doktory.“

- tendence své zkušenosti předávat

„Pokud je zájem, tak starší lidé mají většinou tendenci předávat informace (...) někomu mladšímu.“

- kontakty

„Lidé mají spoustu kontaktů, spoustu informací z venku, ví, na koho se obrátit. To je deviza, kterou mladý zaměstnanec nemá. (...) Znají prostředí v jiných firmách. (...) Mohou porovnávat, ale opravdu mají i ty kontakty. Když je takový a takový problém, ...ano vzpomínám si, znám jednoho člověka z jiné firmy, kterému zavolám.“

- loajalita

„[Starší zaměstnanci pzn. HM] jsou stabilní spolehlivý kádr, na který se dá spolehnout, ale bez nějaké velké vize pro rozvoj.“

5.2.2 Řešení

Druhá část diskuze byla zaměřena na nápady, které by pomohly vyřešit problémy spojené se stárnutím zaměstnanců. Ať už by se jednalo o preventivní opatření nebo aktuální hledání východisek ze situace. Položena byla tato otázka: *Máte nějaký konkrétní nápad, jak předcházet tomu, co jste zmínili jako negativní nebo dokonce ohrožující? Co by například z dlouhodobějšího hlediska mohla firma udělat či zavést?* Odpovědi diskutujících se daly shrnout do dvou větších oblastí. Jednak šlo o návrhy řešení spočívající v přeřazení daného pracovníka na jinou pracovní pozici v případě, že už na svou dosavadní práci nestačí. Druhým okruhem pak byla řešení preventivní, která měla pomoci zajistit, aby zaměstnanci byli schopni zdraví dobře vykonávat svou práci co nejdéle. Diskutující se v průběhu debaty shodli, že určit hranici, kdy už člověk na práci nestačí, je poměrně problematické a nedá se přesně stanovit.

5.2.2.1 Řešení ve chvíli, kdy už zaměstnanec na danou práci přestane stačit

- Přeřazení na jinou práci v rámci areálu firmy

Určité služby jsou pro společnost zajišťovány externími firmami. Někteří z diskutujících viděli možnost přeřazení jednotlivých zaměstnanců na tyto práce:

- úklidové služby
- údržba areálu

„To jsou věci, jako například sekání trávnicků, úklidy chodníků, které teď dělá Hruška [název externí firmy pzn. HM].“

- ostraha závodu

„V minulosti (...) měla každá firma svou vlastní ostrahu a lidé tam přecházeli.“

- práce v kuchyni

Další práce a pozice nezískávané z vnějších zdrojů, které jsou zajišťovány v rámci společnosti

[pozn. HM]:

- stáčení cisteren
- vzorkování
- práce v laboratoři
- skladník
- řidič
- práce v prádelně

Jako nové by podle diskutujících mohly být vytvořeny tyto pozice:

- služby - servis

„Nákup pracovních ochranných pomůcek.“ (...) „Pracích věcí.“

- administrativa

„Nějaké drobné administrativní práce. (...) Chystat nějaké papíry, hlídat parametry v jejich mezích.“

- práce jako rezervní „zaskakující“, „multifunkční“ pracovník

„Kdyby tady byl někdo, i z těch starších lidí, který by, když bylo třeba, pomáhal ve výrobě, (...) v expedici, nebo když by měl čas, tak by posekal trávník. Když by čas nebyl, tak by holt trávník počkal třeba týden. Takový jako polyfunkční člověk.“

- senior backup (řešení po odchodu do důchodu)

„Ať to je v uvozovkách takový zkušený důchodce střídač, ten prostě bude k dispozici na telefonu, zavolá se mu, on prostě přijde a dostane za to nějaký slušný honorář.“

- funkce konzultanta
- pozice senior mistr

„Jednalo by se o čestnou funkci, když by bylo potřeba s něčím poradit, pomoci. (...) Byl by nezávislý na příkazech mistrů a mohl by říkat i věci, které jsou nepopulární nebo nepohodlné.“

- mentor

„Například teď v údržbě máme učně. Pokud by byl nějaký člověk, který by už fyzicky svou práci nezvládal, mohl by se věnovat výchově učňů, předávat zkušenosti.“

„Pro podnik jsou podle mě naprosto nezbytní hlavně ti harcovníci zkušení, kteří jsou jednak ochotní předávat zkušenosti a kteří mají respekt vůči mladým. Nechtějí jen poučovat, dělat toho moudřejšího, ale rozlišují, vy jste dobří na toto, ale já mám zkušenost...“ „Vytáhnout z nich [ze starších zaměstnanců, pzn. HM] maximální množství zkušeností, dat, postupů.“

„Využit face to face zkušenost, jeden mladý, jeden zkušený, kteří spolu budou chodit.“

- funkce učitele na učilišti

„Budeš zásobovat školu. (...) [Naši zaměstnanci pzn. HM] můžou přednášet řízení procesů, kdy o něm budou vědět nejvíc.“ „Financování z Evropské unie.“

- zahradník

„Máme přebytek koncového plynu, přebytek tepla, můžeme udělat skleníky, zaměstnanci tam můžou pěstovat kytky.“

- práce v chráněné dílně

„Udělat si prostě nějakou chráněnou dílnu.“

Další způsoby vyrovnání se s omezeními při dosud vykonávané práci

- snížení fyzického zatížení

„Nějakým způsobem snížit fyzické zatížení. Ať ten člověk směnu lépe zvládne.“ „Můžou třeba pracovat ve dvojicích.“

- zkrácení úvazku

„Mě napadlo zkrátit [starším pzn. HM] lidem úvazek.“ (...) „Měli by čas na regeneraci.“

- re-design pracovní náplně šitý na míru jednotlivých pracovníků

„Re-design nebo jednoduše přespecifikování pracovní náplně tak, aby vyhovovala individuálnímu člověku.“

- přeřazení na ranní a odpolední směny

„Lidi, kteří už nemůžou dělat směnnost, přeřadit jen na ranní směny.“

- finanční „dodůchodová“ výsluha

„Až do důchodu bude od nás dostávat peníze. (...) Pro nás může být řešení finanční vyrovnání se s tím člověkem.“

5.2.2.2 Preventivní opatření

Co se týče preventivních opatření, kladli diskutující důraz především na péči o zdraví, zdravý životní styl a odpočinek zaměstnanců. Mezi první kroky v řešení situace ve firmě by zařadili jednak podrobnější analýzu věkové struktury a případné rozčlenění pracovních pozic na ty klíčové, vyžadující dobrý fyzický i psychický stav a ty „méně“ náročné. *„Jako jedna z variant by mohla být definice (...) prvního a druhého okruhu, (...) které profese jsou u nás ty klíčové, kde lidi musí být v nejlepší kondici, a které profese jsou řekněme (...) kde lidé nemusí být [fyzicky pzn. HM] na špici.“*

- zacílený nábor nových zaměstnanců s hledem na věkové složení firmy

„Měli bychom postupovat tak, aby nám v jednu chvíli neodešli všichni řekněme kvalifikovaní elektrikáři, ale abychom je postupně doplňovali. Abychom využili agresivitu mládeže a zkušenost stáří.“

„I nábor můžeš řízeně ovlivnit, protože si řekneš, mám populaci lidí, kde například převažují dejme tomu lidé ve vyšším věku, ale řekneš si například, nebudu nabírat jenom mladé lidi, ale i středního věku. (...) Například na tuto pozici chci doplnit člověka, který ale musí být ve věku například 40-45 a nebude to absolvent.“

- pečovat fyzickou a psychickou kondici zaměstnanců (*Musíme pečovat na 130%*)
 - podpora sportu

„Tak tady se hraje fotbal a vybíjená.“ [zaměstnanci mají k dispozici vždy dvakrát týdně tělocvičnu pzn. HM]

- rozcvičky, fitness

„Rozcvičky, fitko v práci.“ *„Zařadil bych tam japonské prvky, jako jsou rozcvičky (...). „Někde může být ribstol.“* *„Antistresové cvičení.“*

- masáže
- lázeňské pobyty
- rehabilitace
- vitamínové balíčky zacílit na starší skupinu
- motivace pro lepší životosprávu

„Zvýhodnit krabičky.“ [Krabičky – speciální dietní program firemního dodavatele obědů „šitý na míru“ každému člověku, pzn. HM]

„Nabídnout lidem nejrůznější formy vzdělávání, ať už v oblasti životosprávy i při udržování fyzické kondice.“

- lékař a léčitel, kteří budou zaměstnancům v případě potřeby k dispozici

„Nabídnout možnost [lékařské pzn. HM] konzultace. (...) Člověk si může s někým promluvit o svém specifickém problému, který při výkonu práce má.“ Lékař mu například může doporučit specialistu.

- firemní benefity podmínit zdravotními programy (bazén atd.)

„Podmínit benefity do nějakých konkrétnějších oblastí, kde by bylo [zdraví pzn. HM] lépe garantováno.“

- zavedení „siesty“ – delší polední pauzy

„Možnost, siesta je silné slovo, lehnout si po obědě.“ „Lůžka na pracovišti.“ „(...) dvacet minut po obědě, člověk je potom skutečně čerstvější a má výrazně lepší výkony.“ „Dát lidem nějakou oddechovou místnost.“ „Relaxační křeslo.“ Aby si starší zaměstnanci mohli odpočinout, ale nebyli za to nahlíženi špatně.

- psycholog, který bude zaměstnancům k dispozici
- ochranné pomůcky

„Co například chtěli, je bederní pás, když už jim záda neslouží.“ Dále klekátka, brýle atd.

- plánované uvolňování agresivity

„Lynčování gumového šéfa po pracovní době.“ Aktivní uvolňování agrese se v západních firmách používá.

- úprava pracovního prostředí – pozitivně, tak aby se zde zaměstnanci cítili dobře

„Například velín namalovat na růžovo... . Tak aby měl člověk lepší myšlenky. Úprava pracovního prostředí obecně.“

- uzpůsobení pracovní doby podle potřeb starších zaměstnanců

„Starší lidé dřív vstávají, přizpůsobit jim například podle toho jejich pracovní dobu.“

- složení směn – věkově směny vyvážit (mladí i starší), vztahy založit na vzájemném respektu a důvěře

„Udělat [ze složení zaměstnanců na směně pzn. HM] jakoby rodinu. Nejjednodušší jev v takovém případě teambuilding, aby směna, těch pět lidí, měla nějaké společné zážitky. (...) Podpořit, aby jeli spolu na víkend...“

- horizontální výměna pracovních pozic

„Kolečko po firmě [jako prevence proti vyhoření pzn. HM]“

„Podívat se jak věci dělají jinde. [Ve smyslu návštěvy zahraničních poboček společnosti pzn. HM]“

5.2.3 Shrnutí

Focus group a řízené rozhovory měly otevřít problematiku stárnutí zaměstnanců a nastínit jaký přístup má management ke starším zaměstnancům. Dále měla být navržena první řešení, která dotázaní bez znalosti jakýchkoliv podrobných analýz nebo studií v tuto chvíli vidí. Tohoto cíle bylo dosaženo. Diskutující se jednak vyjádřili k tomu, co považují za charakteristiky pojící se obvykle s věkem pracovníka, co vidí jako negativní a co jako pozitivní. V druhé části pak začali navrhopvat řešení nejen pro zaměstnance, kteří už nemohou svou dosavadní práci vykonávat, ale vyslovovali také myšlenky preventivních opatření zacílené všechny zaměstnance. Během focus group bylo znát a dokonce i několikrát zaznělo, že firma se cítí zaměstnancům, kteří zde pracovali mnoho let, povinována se odvděčit a poděkovat. Postarat se o ně ve chvíli, kdy už svou práci nemohou vykonávat na 100%. Na druhou stranu byly během diskuze také vyslovovány obavy z nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou postupně odcházet. Management si uvědomuje, že je nutné věkovou strukturu firmy začít řídit.

Během focus group byly v souvislosti se stárnutím zmíněny určité charakteristiky typické pro starší zaměstnance, které sice pracovní výkon mohou zhoršovat, ale důraz byl kladen také na individuální odlišnosti a problematické určení hranice, kdy už zaměstnanec na práci přestává stačit. Dalo by se tedy říci, že odhodlání pro řešení situace starších zaměstnanců ve firmě jistě je, jen ještě nejsou prozkoumány a zhodnoceny veškeré možnosti ani jejich případná realizovatelnost.

Jako první, v souvislosti se zaměstnatelností a pracovními možnostmi, byla v diskuzi navrhnutá řešení vycházející z přeřazení na jinou práci v rámci areálu firmy. Tyto práce dnes obstarávají externí společnosti. Jedná se o úklidovou firmu zaměstnávající šest uklízeček,

ostrahu závodu, která zaměstnává pět osob, stravovací firmu s pěti zaměstnanci a údržbovou firmu o osmi lidech, jež se stará o několik oblastí - přes udržování venkovních prostor až po opravy vnitřního zařízení v administrativní budově i ve výrobě. Občas její zaměstnanci také pomáhají v expedici, v laboratoři, zajišťují provedení úprav pracovního prostředí podle předpisů bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. Otázkou zůstává, zda by tyto externí firmy souhlasily se zaměstnáním starších zaměstnanců společnosti, či zda by případně nebylo lepší tyto práce integrovat zpět do firmy, nicméně muset se tak opět starat o jejich provoz.

6 Závěr

Bakalářská práce měla v kontextu age managementu přinést popis současné situace ve firmě, odkrýt základní postoje vedení společnosti ke starším zaměstnancům a naznačit možné cesty k řešení problémů souvisejících s věkem a výkonem práce. Záměrem bylo rovněž shromáždit takové nápady a myšlenky vedení firmy, které pomohou zlepšit přístup ke starším zaměstnancům a tím také jejich pracovní podmínky. Vzhledem k rozsahu práce mohly být nicméně přineseny pouze závěry z focus group, ne už posouzení realizovatelnosti jednotlivých nápadů.

Analýza věkové struktury zaměstnanců ve firmě poukázala na zvyšování podílu pracovníků vyššího věku v rámci celé společnosti. Vzhledem ke komplexnosti problému však byly řešeny především otázky související s dělnickými pozicemi. Výhodou i nevýhodou firmy je počet jejích zaměstnanců. Lidí, kteří budou odcházet do penze v průběhu pěti až deseti let, není v porovnání s jinými většími firmami tak mnoho. Na druhou stranu poměrově k dalším zaměstnancům společnosti to už bude citelná změna. Opatření, o kterých bylo v průběhu práce hovořeno, proto mohou být víceméně šita na míru jednotlivým zaměstnancům. Právě díky tomuto individuálnímu přístupu by se však některé návrhy nemusely v budoucnosti jevit jako ekonomické a tedy i vhodné pro realizaci. Vše proto bude záležet také na ekonomických úvahách.

Age management je konceptem mimo jiné solidárním a jak už bylo zmíněno dříve, management firmy má skutečný zájem na řešení současné i budoucí situace svých stárnoucích zaměstnanců. Zavedení age managementu se nicméně často musí pojít s nelehkou změnou celé firemní kultury. Staví se totiž proti v současnosti převládajícímu trendu spolehání se především na rychlost, dynamiku a flexibilitu mládí a pobízí k využívání zkušeností, loajality a rozvahy jako neméně podstatných prostředků pro dosažení ekonomické prosperity organizací.

7 Anotace

Jméno autorky:	Hana Matúšová
Instituce:	Univerzita Palackého Filozofická fakulta Katedra sociologie a andragogiky
Obor:	Andragogika v profilaci na personální management
Název práce:	Age management
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Dušan Šimek
Počet stran:	77
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2012
Klíčová slova:	age management, věková struktura, focus group, stárnutí zaměstnanců, dělnické pozice Bakalářská práce představuje teoretická východiska age managementu jako přístupu k řešení otázky zvyšujícího se podílu starších zaměstnanců ve firmách. Cílem práce bylo podat analýzu věkové struktury konkrétní firmy a zrealizovat focus group za účelem zjištění přístupu vedení ke starším zaměstnancům. Její výstupy se díky komplexnosti problematiky zaměřují především na dělnické pozice.

8 Summary

Name: Hana Matúšová

Institution: Palacký University Olomouc

Philosophical Faculty

Department of Sociology and Andragogy

Andragogy with Focus on Personal Management

Title: Age management

Mentor: prof. PhDr. Dušan Šimek

Number of pages: 77

Number of supplements: 2

Year: 2012

Keywords: age management, age structure, focus group, aging employees, operative workers

The bachelor thesis introduces a theoretical concept of an age management as solution of questions connected to an increasing number of aging employees in companies. The main goals of the thesis were to analyze an age structure in a concrete company and realize a focus group to gain the data from the management of the company. The main topic of the focus group was to describe the approach of the management to the aging employees. Because of the complexity of the topic the focus group is concentrated only to operative workers positions.

9 Prameny

Literatura, on-line dokumenty a webové stránky

A Guide to Good Practice in Age Management [online]. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2006 [cit. 2011-09-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>>.

Ageing in Employment: A European code of good practice. In *Eurolink Age* [online]. Londýn : Eurolink Age, 2000 [cit. 2011-09-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.jamonet.eu/equal/usufull%20links/code.pdf>>.

AIVD – Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR [online]. 2010 [cit. 2011-10-24]. Age Management. Dostupné z WWW: <<http://www.aivd.cz/agemanagement-oprojektu>>.

An European Age Management Network : the Way Forward?. *European Commission* [online]. 2007, 1, [cit. 2011-10-11]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/0706-got-agemanet.pdf>.

Baseline Study [online]. Nizozemí : EIPA- Expert, 2011 [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <http://www.taen.org.uk/assets/ESFAgeNetwork/02/pdfs/Baseline_Study_April20.pdf>.

Demografický informační portál [online]. 2004 [cit. 2011-10-02]. Struktura obyvatelstva stárnutí vývoj. Dostupné z WWW: <http://www.demografie.info/?cz_demstarnutivyvoj=>. ISSN 1801-2914.

Eurofound [online]. 2007 [cit. 2011-10-23]. European Employment Strategy. Dostupné z WWW: <<http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/europeanemploymentstrategy.htm>>.

Eurofound [online]. 2007 [cit. 2011-10-23]. Lisbon Strategy. Dostupné z WWW: <<http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/lisbonstrategy.htm>>.

Europa [online]. 17.5.2005 [cit. 2011-10-02]. Press releases Rapid. Dostupné z WWW: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/322&format=HTML&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>>.

Europe 2020 : A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth [online]. Bruselles : European Commission, 3.3.2010 [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <http://europa.eu/press_room/pdf/complet_en_barroso__007_-_europe_2020_-_en_version.pdf>.

European Trade Union Confederation [online]. 6.7.2006 [cit. 2011-10-23]. The European Union's Lisbon Strategy. Dostupné z WWW: <<http://www.etuc.org/a/652>>.

ILMARINEN, Juhani. 30 years' work ability and 20 years' age management. In *Age Management during the Life Course : Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability* [online]. Tampere : Tampere University Press and Authors, 2011 [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <http://tampub.uta.fi/A/age_management_during_2011.pdf>.

Kvalita života ve stáří : Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012 [online]. Praha : MPSV, 2008 [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/6129/brozura_stari_CZ_9.pdf>.

MORSCHHÄUSER, Martina; SOCHERT, Reinhold. *Healthy Work in an Ageing Europe : Strategies and Instruments for Prolonging Working Life* [online]. Essen : Federal Association of Company Health Insurance Funds, 2006 [cit. 2011-11-26]. Dostupné z WWW: <http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/5th_Initiative/ENWHP_Ageing_Europe.pdf>.

PETRUSEK, Miroslav. *Společnosti pozdní doby*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2007. 459 s.

PILLINGER, Jane. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou : Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. Dublin : Komise evropský sociálního dialogu o elektřině, 2008 [cit. 2011-03-02]. Dostupné z: <<http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>>.

The Madrid International Plan of Action and Aging : *Guiding Framework and Toolkit* [online]. Madrid : RL&FS, 7.3.2008 [cit. 2011-10-02]. Dostupné z WWW: <http://www.un.org/ageing/documents/building_natl_capacity/guiding.pdf>.

TUOMI, Kaia, et al. *Arbeitsbewältigungsindex. Work*. Dorthmund : Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2006. TUOMI, Kaia. *Work Ability Index : Occupational health care*. Finland : Finnish Institute of Occupational Health, 1998. 30 s.

WEILER, Anni. *Formulation of the European Employment Strategy for the post-Lisbon period in the context of economic crisis* [online]. Göttingen : European Employment Observatory (EEO), září 2009 [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.eu-employment-observatory.net/resources/reports/EESPostLisbon-Weiler.pdf>>.

Zpráva o plnění Národního programu přípravy na stárnutí : Podklad pro 13. zasedání Rady vlády pro seniory a stárnutí populace [online]. Česká republika : MPSV, 2010 [cit. 2011-10-23]. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/8960/Zprava_NPPS_cerven2010.pdf>.

Interní zdroje společnosti

EMEA HR Call 1106 Germany - Presentation 28.6.2011

EMEA HR Call 1107 Netherland - Presentation 20.7.2011

Interní dokumenty a směrnice 2011

Interní dokumenty personálního oddělení 2011

10 Seznam příloh

Příloha č. 1. **Materiál pro diskutující před realizací focus group**

- *Age management – řízení věkové struktury zaměstnanců* s. 1-4

Příloha č. 2. **Příklady materiálů pro praktickou realizaci age managementu³⁷**

- *Seznam pro identifikaci potřeb age managementu (Check list to identify the need for action in companies in terms of age structure)* s. 5 – 8
- *WAI dotazník (Work Ability Index)* s. 9 - 12
- *Časová struktura workshopu (Overview of the workshop structure)* s. 13

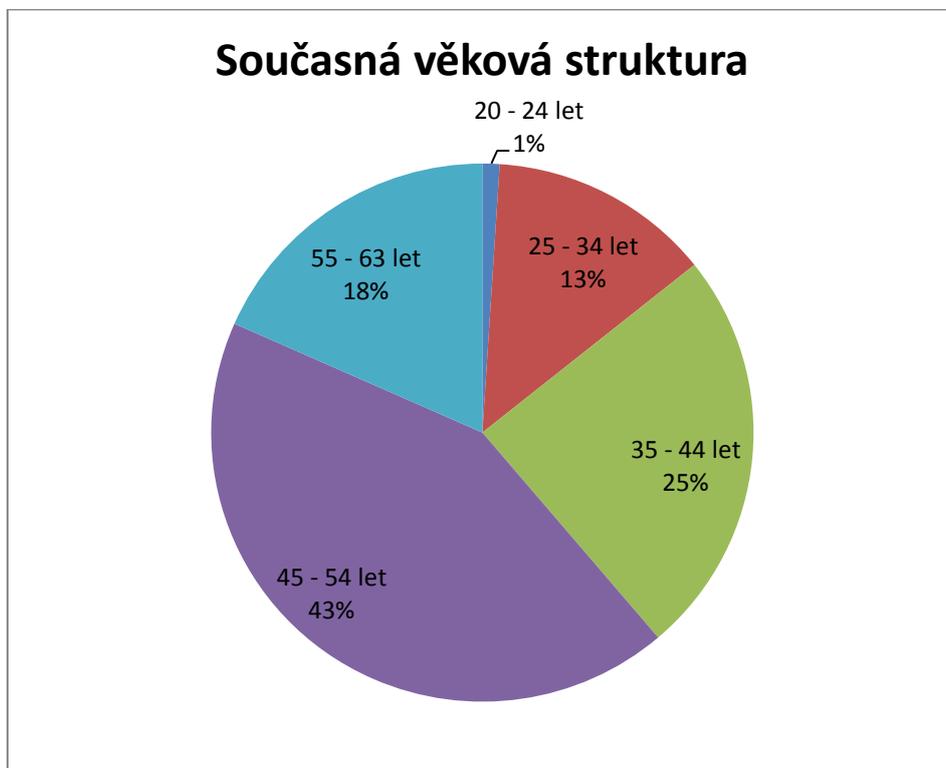
³⁷ Převzato z dokumentu: MORSCHHÄUSER, Martina; SOCHERT, Reinhold. *Healthy Work in an Ageing Europe : Strategies and Instruments for Prolonging Working Life* [online]. Essen : Federal Association of Company Health Insurance Funds, 2006 [cit. 2011-11-26]. Dostupné z WWW: <http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/5th_Initiative/ENWHP_Ageing_Europe.pdf>.

Age management – řízení věkové struktury zaměstnanců

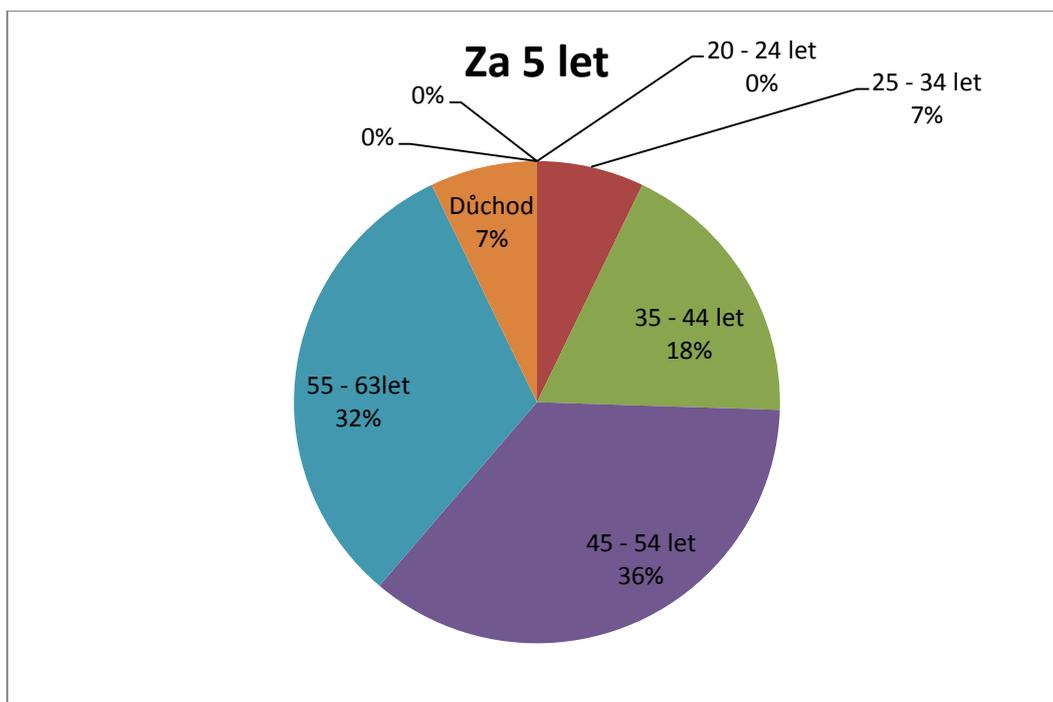
Vycházím ze základní koncepce takzvaného **age managementu**, který je mimo jiné chápán jako „**řízení věkové struktury zaměstnanců**“. Řízení lidských zdrojů zohledňující věk zaměstnanců nemusí být nutně bráno jen v souvislosti s fenoménem stárnoucí společnosti. Age management by měl zajistit, aby měl každý pracovník možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn v žádném věku. Zabývá se proto všemi věkovými skupinami. Já bych se nicméně chtěla zaměřit spíše na populaci zaměstnanců **55 let a výše a to ve fyzicky náročných dělnických profesích** (tedy na operátory výroby a expedice, předáky, mistry a údržbáře).

Age management ovlivňuje pracovní schopnost pracovníků a jejich vůli pokračovat v práci, v důsledku pak dochází k zvyšování pracovní spokojenosti. Za klíčové lze považovat využití zkušeností starších pracovníků, jejich loajality a oddanosti tak, aby přinášely ekonomické zisky a produktivitu. Ukazuje se, že cílená opatření podporující zdraví a profesní rozvoj pracovníků nad 50 let mohou být pro firmu výhodnější než jejich propouštění nebo předčasné odchody do důchodu.

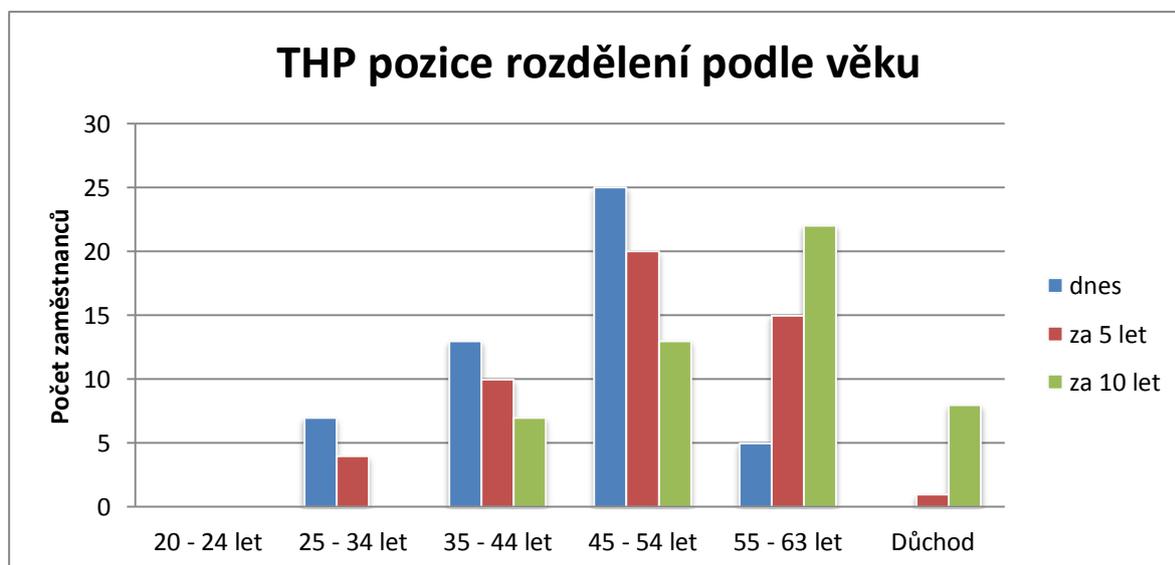
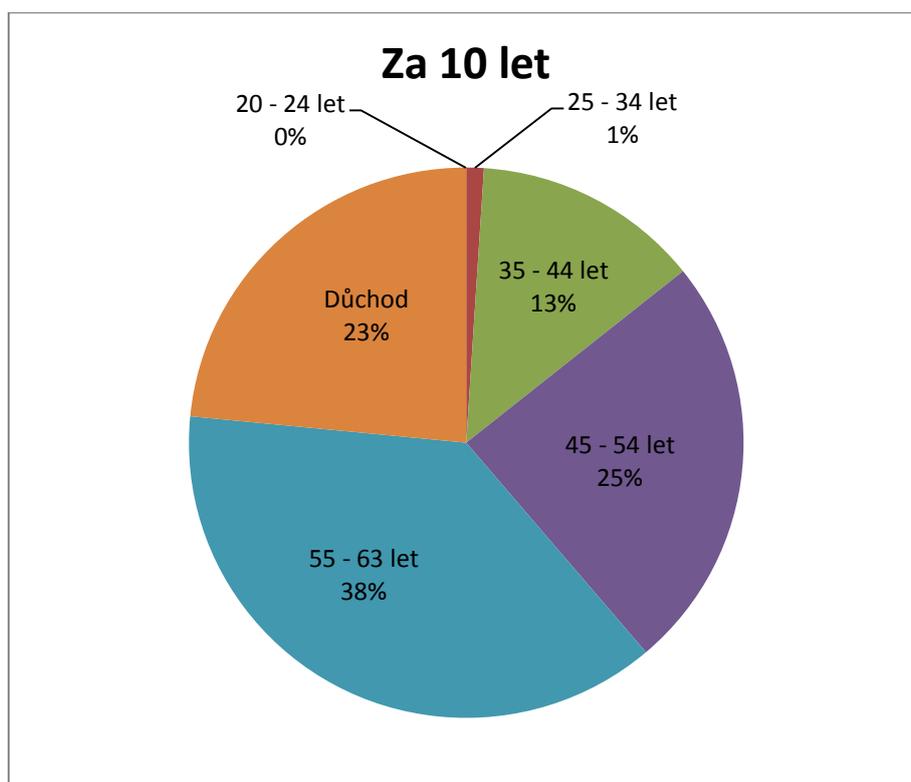
Zde příkládám několik málo grafů, kde bych chtěla nastínit současnou i pravděpodobnou budoucí věkovou situaci ve firmě.

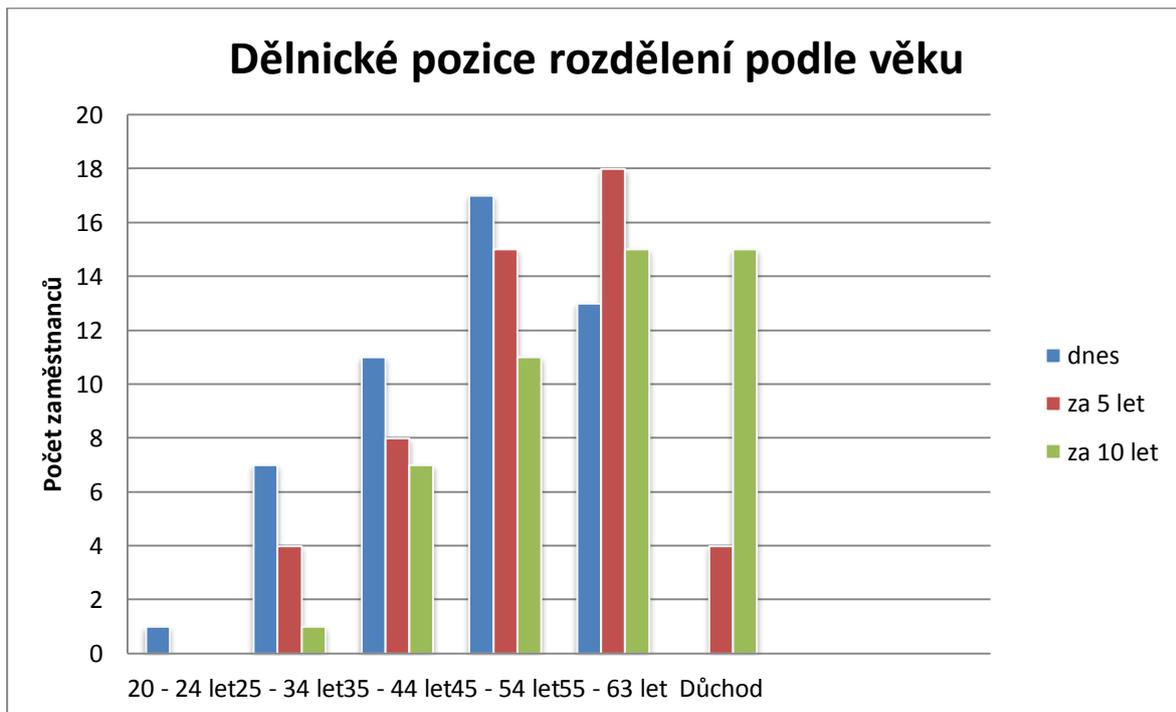


Pravděpodobné rozložení za pět let – současní zaměstnanci



Pravděpodobné rozložení za deset let – současní zaměstnanci





Protože vše prozatím vidím pouze z teoretického hlediska, chtěla bych Vás poprosit o diskuzi nad praktickou situací ve firmě, která by se měla zaměřit především na možné příležitosti, ale i limity řešení problému stárnoucí populace na dělnických pozicích ve firmě.

Otázky pro diskuzi:

1. *Pokud se zamyslíte nad starším věkem zaměstnanců, existují faktory, které mohou ohrozit nebo naopak bohatit výkon práce člověka na dělnické pozici ve firmě?*

2. *Máte nějaký konkrétní nápad, jak předcházet tomu, co jste zmínili jako negativní nebo dokonce ohrožující? Co by například z dlouhodobějšího hlediska mohla firma udělat či zavést?*