

AGE MANA GE MENT

Jak řídit
a rozvíjet
lidské zdroje
v kontextu
věku
a demografických
změn



evropský
sociální
fond v ČR



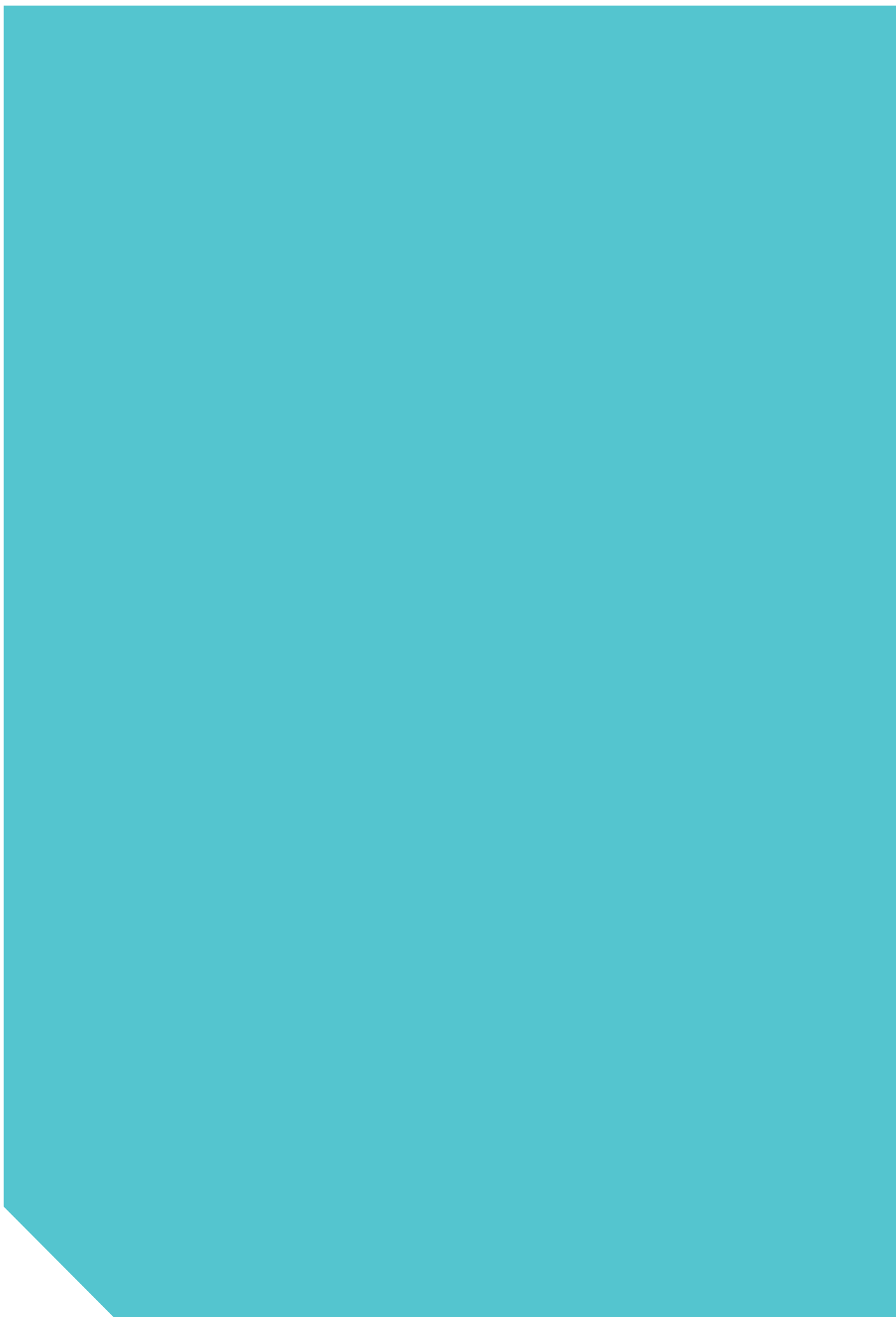
EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



Obsah

I. KAPITOLA

05 Úvod

07 Úhel pohledu

II. KAPITOLA Kontext Age managementu

(společenská odpovědnost, diverzita na pracovním trhu, flexibilita pracovního trhu, demografická fakta)

11 Společenská odpovědnost a diverzita

11 Tři pilíře odpovědného podnikání

12 Společenská odpovědnost firem a Evropská unie

14 Odpovědný rozvoj lidských zdrojů – nezbytná součást společenské odpovědnosti firem

17 Diverzita – klíčové propojení rozvoje lidských zdrojů a společenské odpovědnosti

18 Přínosy diverzity pro zaměstnavatele i zaměstnance

19 Management diverzity a inkluze

19 Flexibilní trh práce, prostředí pro rozvoj a inovace

22 Demografické souvislosti a rizika současnosti a budoucnosti

22 Stárnutí populace

III. KAPITOLA Age management a věková diverzita, přístup Evropské unie, trendy, role sociálních partnerů

29 Age management a věková diverzita

31 Trendy v Evropě

32 Role sociálních partnerů

IV. KAPITOLA Aktuální situace v prosazování a rozvoji Age managementu v České republice

37 Rámec aktivit

37 Stát – veřejná správa a samospráva

39 Nevládní sektor, university, privátní sektor

V. KAPITOLA Výsledky anket mezi zaměstnavateli, odborovými organizacemi k tématu Age management platformy sdružené v projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa I

43 Základní informace o rozsahu a počtech respondentů

43 Anketa: zaměstnavatelé

46 Shrnutí ankety

46 Anketa odborové organizace

48 Shrnutí ankety

VI. KAPITOLA Výsledky ankety v rámci platformy Byznys pro společnost

51 Anketa zaměstnavatelé

51 Anketní otázky

56 Shrnutí ankety

VII. KAPITOLA Age management v procesu řízení a rozvoje lidských zdrojů zaměstnavatelů. Zkušenosti z pilotního ověřování nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment)

59 Age management a jak ho měřit?

60 Metodika k měření základních procesů a postupů rozvoje lidských zdrojů v oblasti Age managementu – LEA (Lifelong Employability Assessment – vyhodnocení celoživotní zaměstnatelnosti)

62 Praktické využití LEA nástroje

62 Ideální proces Age managementu dle měření LEA

62 Závěry a poznatky

VIII. KAPITOLA Zkušenosti evropských a českých firem se zaváděním Age managementu a nástroje LEA

65 Přehled zkušeností

66 Příklady dobré praxe v Evropě

67 Zkušenosti českých firem se zaváděním Age managementu a nástroje LEA

68 Příklady dobré praxe a zkušenosti členských firem v Tematické expertní skupině Age management

70 Výsledky pilotní analýzy LEA v České republice

71 Další nástroje pro měření a sledování procesů Age managementu

IX. KAPITOLA Závěrečná doporučení pro implementaci koncepce Age managementu

75 Doporučení na úrovni státu – veřejné správy

75 Doporučení na úrovni soukromého sektoru (malé, střední i velké firmy)

77 Doporučení na úrovni sociálního dialogu

Publikace je výstupem projektu
„Společným postupem sociálních partnerů
k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa I.“

Číslo projektu: CZ.1.04/1.1.01/95.00003

Vydala: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR

Copyright © Pavlína Kalousová, Pavel Štern,
Jakub Žákavec, Miriam Zábrženská

Odborná spolupráce: Jiří Horecký, Karel Vostrý, David Šourek

ISBN 978-80-260-8019-0

I

„Mladá generace
má pocit, že s ní
přichází lepší svět.
Stará garda má
pocit, že s ní ten
lepší svět odchází.“
Karel Čapek

Publikace, kterou se právě chystáte otevřít, Vám přináší aktuální zkušenosti, poznatky a informace, které se týkají v podstatě nás všech! Stárnutí zaměstnanců, prodlužování jejich pracovní kariéry, změny v jejím průběhu s ohledem na dosažený věk, oddalující se odchod na penzi ve světle demografických změn, patří v České republice, ale i v Evropě, k zásadním společenským a ekonomickým tématům.

Řízení a rozvoj lidských zdrojů v kontextu věku, respektive již zavedený a užívaný pojem Age management, vystupují do popředí jako souhrn procesů v oblasti rozvoje lidských zdrojů, které nelze, s ohledem na významné sociální a ekonomické dopady, opomíjet a je třeba jim věnovat soustavnou pozornost.

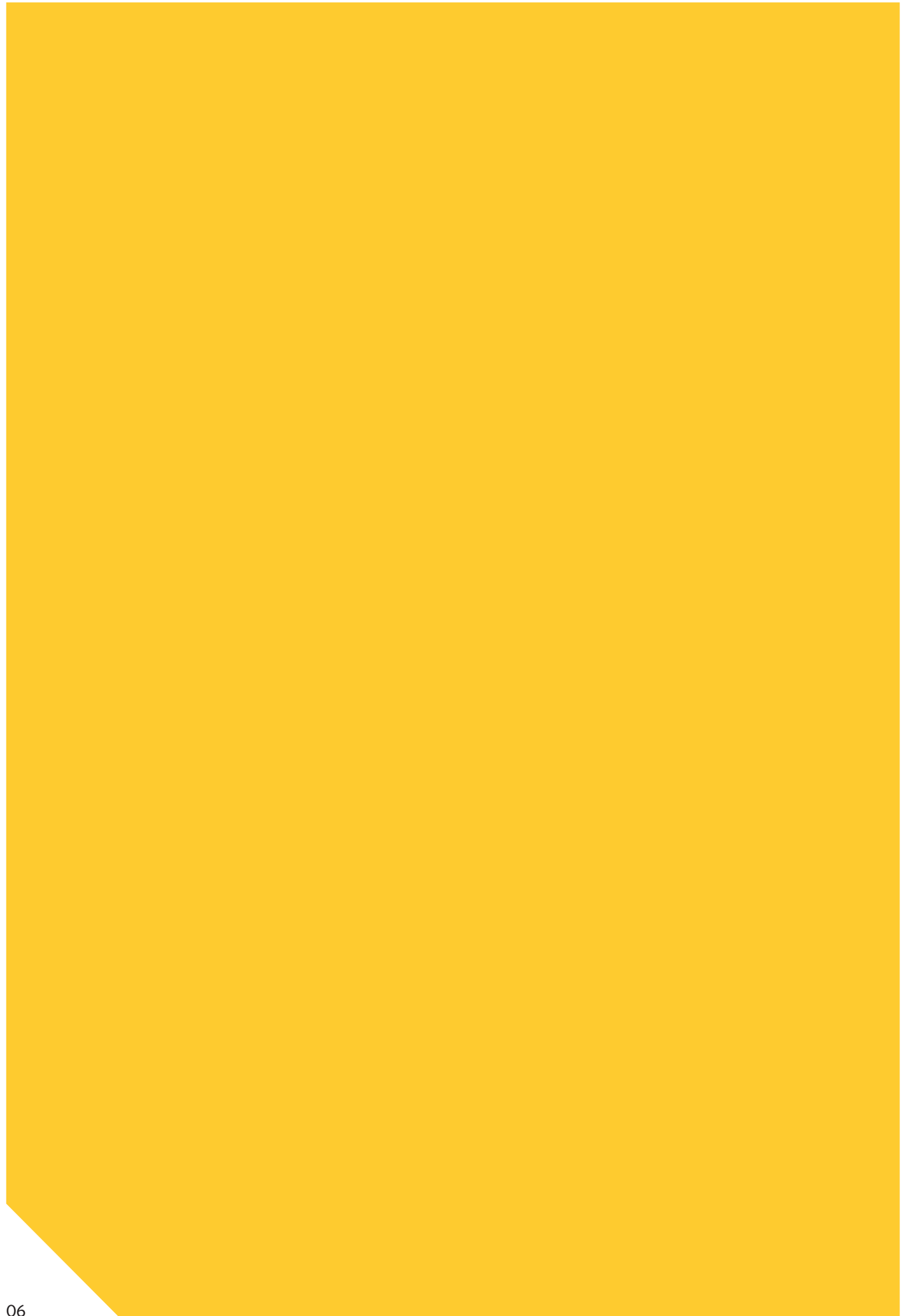
Při zvažování, co všechno by mělo být obsahem publikace, jsme se zaměřili i na další důležitá související témata. Inovativní procesy, jako jsou **společenská odpovědnost firem/zaměstnavatelů, diverzita, flexibilita pracovního trhu** a současně reálná fakta o **demografických změnách**, jsou součástí širšího kontextu, kterému se rovněž věnujeme.

Publikace Vám nabízí inspiraci „novými“ myšlenkami, zkušenostmi, a to jak z domácí, tak i zahraniční praxe. Představíme Vám výsledky pilotního ověření nástroje/metody pro zjišťování nastavení procesů Age managementu ve firmách/institucích. Tedy metodu **LEA – Lifelong Employability Assessment** neboli ocenění/vyhodnocení dlouhodobé, celoživotní zaměstnatelnosti a také výsledky anket mezi zaměstnavateli i sociálními partnery týkající se fenoménu stárnutí pracovních sil a zkušeností s využíváním procesů Age managementu.

Nenabízíme Vám pouze teorii, ale i praktické návrhy a doporučení, jak smysluplně a ku prospěchu Vaší organizace/firmy využít procesy a nástroje Age managementu a integrovat řízení věkové diverzity do personální politiky.

Věříme, že Vám publikace bude užitečným pomocníkem a rádcem při procesech rozvoje lidských zdrojů ve Vaší firmě, podniku, instituci, a bude přínosem pro Vás, zaměstnance a i pro sociální partnery.

Autorský tým



ÚHEL POHLEDU

Jak to vidí ministerstvo, zaměstnavatelé, odbory? Požádali jsme na úvod o vyjádření k tématu publikace zástupce veřejné správy, zaměstnavatelů i sociálních partnerů.

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Rychlé změny demografického vývoje, které způsobují stárnutí populace, a ve svém důsledku i prodlužování lidského života, vedou stále více k potřebě na tyto změny odpovídajícím způsobem reagovat. Součástí takové reakce je i strategie obsahující řešení problematiky seniorů a přípravy na stárnutí. „**Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017**“ zahrnuje všechny významné oblasti týkající se problematiky stárnutí populace. Jednou z nich je i podpora zaměstnávání starších pracovníků a prosazování principů „Age managementu“ do personální politiky zaměstnavatelů. Opatření akčního plánu směřují zejména k následujícím aktivitám:

osvěta a publicita – s cílem ukázat na důležitost uplatňování principů Age managementu u zaměstnavatelů, odstranění negativních stereotypů a předsudků na zaměstnance 50 plus, význam věkově smíšených týmů pro chod firmy

komplexní přístup k Age managementu, který povede ke zvládnutí problémů se stárnutím populace v budoucnu

Mezi faktory ovlivňující úspěšnost uplatňování a rozvoj Age managementu patří především věková diverzita, mezigenerační spolupráce, řízení zohledňující věk, přizpůsobení organizace práce a úprava pracovní doby, celoživotní učení, vhodná rekvalifikace, vzdělávací programy pro skupinu 50 plus, mentoring – předávání zkušeností, pracovní úvazky zohledňující věk, rozvoj pracovního prostředí, ergonomie práce, podpora rozvoje fyzické kondice zaměstnanců. V souvislosti s uplatňováním Age managementu považuji za důležité a účelné též maximální využívání výsledků projektů realizovaných např. z evropských strukturálních fondů.

Cílem podpory starších osob na trhu práce musí být zejména prevence nebo udržení zaměstnanosti, a to jak prevence ztráty zaměstnání a vzniku nezaměstnanosti, tak i prevence odchodu do předčasné ekonomické neaktivity. Odchody do předčasných starobních či invalidních důchodů jsou na jedné straně příčinou nižší zaměstnanosti starších osob, na straně druhé však jejím důsledkem, tj. důsledkem zvýšeného ohrožení na trhu práce („únikem“ z nezaměstnanosti).

Je zřejmé, že nižší zaměstnanost starších osob ovlivňuje také absence dlouhodobé přípravy na stárnutí jak na straně zaměstnanců, tak na straně zaměstnavatelů. Starší zaměstnanci budou v budoucnu tvořit jednu z nejpočetnějších skupin osob. Zlepšovat podmínky pro aktivní stárnutí a umět správně implementovat opatření Age managementu, bude důležitým předpokladem pro zvládnutí problémů spojených se stárnutím populace do budoucna.

Mgr. Zuzana Jentschke Stöcklová, náměstkyně ministryně práce a sociálních věcí

Unie zaměstnavatelských svazů

Age management se čím dál častěji objevuje v různých „strategických dokumentech či akčních plánech“ vlády ČR, v odborném tisku, v internetových diskuzích či na odborných konferencích. Ne vždy si pod tímto pojmem všichni představují to samé. V době, kdy se neustále posouvá hranice důchodového věku, by předmětem intenzivního ekonomického a sociálního zájmu mělo být téma stárnutí ve vztahu k zaměstnanosti, přesněji řečeno k zaměstnatelnosti.

Před nedávnem jsem se setkal s jedním architektem, který letos oslavil šedesáté narozeniny. V současné době je nezaměstnaný. Protože jej nebaví trávit dny krmením holubů nebo kondičními procházkami a cítí, že má dost síly i zkušeností, chtěl by ještě pracovat. Obešel mnoho pražských ateliérů. Říkal mi: „**Nikde mě ti mladí nechtějí. Bohužel už jsem pro ně starý.**“ Sice nemohu posoudit jeho konkrétní přínos pro jakoukoli firmu, ale v tu chvíli mě napadl dnes již asi trochu zapomenutý slogan: *Mladí vpřed, staří na svá místa!* Totalitní slogan z padesátých let jistě i tenkrát znepokojoval mnohé starší zaměstnance, i když jeho druhá polovina vlastně neříká nic o tom, jaká že jsou to místa.

Ve dvacátém prvním století je nezbytné věnovat se problému snižování nezaměstnanosti mladých lidí a absolventů. Stejně tak je důležité zabývat se stárnutím zaměstnanců a jejich pracovní kariérou s ohledem na věk. Pro zaměstnavatele/firmy/podniky bude rozvoj a zachování věkově různorodých pracovních týmů čím dál více důležitý, aby si udrželi konkurenceschopnost a ekonomický progres na trhu. Ti, kteří již takovou zkušenost udělali, dnes podporují věkovou diverzitu a procesy Age managementu.

Inovativní procesy, jako jsou Age management, věková diverzita či odpovědné podnikání, jsou nejen ekonomické, ale i výrazně sociální. Udržují lidskou práci jako společenskou hodnotu, pomáhají rozvoji lidských zdrojů, podporují solidaritu a vzájemný respekt mezi různými generacemi zaměstnanců, vytvářejí otevřené a podpůrné prostředí pro důstojný závěr pracovního života.

Ing. Jiří Horecký, Ph.D., MBA, prezident Unie zaměstnavatelských svazů

Českomoravská komora odborových svazů

Přetrvávání genderových stereotypů je v ČR jednou z hlavních překážek v aplikaci rovného zacházení s muži a se ženami v praxi. Společnost si zatím dostatečně nespojuje, nedokáže nebo nechce spojit negativní důsledky zastaralých společenských konvencí do souvislosti se současnou ekonomickou a sociální situací. Pak vzniká řada diskriminací společenských, sociálních a na trhu práce, které spolu ve svém důsledku úzce souvisejí. Mezi ně patří i ageismus tedy diskriminace lidí z důvodu věku.

Ageismus na trhu práce se týká nejen starších, ale i mladých lidí. Absolventi/absolventky bez praxe, ženy s dětmi a lidé od 50 let výše, mnohdy ale i mladší než 50 let, patří na trhu práce k nejohroženějším skupinám. Starší jsou podle mnohých personalistů nevykonní a neflexibilní, mladí bez zkušeností. S posunutím hranice odchodu do důchodu se tento problém prohlubuje a lidé blížící se věku 50 let a starší jsou při ztrátě zaměstnání čím dál častěji postaveni před problém: „A co dál?“ Na práci jsou staří, na důchod mladí.

Podle některých zaměstnavatelů **za staré a neperspektivní začínají být považováni na trhu práce už lidé kolem čtyřicítky, což je naprostý unikát**, který udivuje sociology, experty na stárnutí v Evropě. S každým přibývajícím rokem pak mezi Čechy roste obava, že právě kvůli věku přijdou o práci, o kariéru, o plat. Doba, kdy začneme být považováni za staré, neperspektivní, nikdo už nás nepřihlašuje na rekvalifikační kurzy, nezve nás na kariérní pohovory, totiž v Česku skutečně začíná dlouho před důchodem.

Problém ageismu postihuje více ženy než muže, protože o ženách se uvažuje převážně jako o nositelkách rolí spojených s celoživotní péčí o rodinu, a navíc je u nich ještě umocňován pay gapem (rozdílem ve výši platu vůči mužům), který u nás patří k nejvyšším v Evropě. Ženy důchodkyně tak patří do skupiny obyvatel ohrožených chudobou. Toto jsou jen velmi stručně uvedené důvody, proč je nutné konečně začít uplatňovat i v ČR zásady Age managementu a nebát se čerpat z prověřených zahraničních příkladů dobré praxe.

Dana Machátová, předsedkyně výboru pro rovné příležitosti žen a mužů

KONTEXT AGE MANAGEMENTU

společenská odpovědnost,
diverzita na pracovním trhu,
flexibilita pracovního trhu,
demografická fakta

II

„Udržet si,
rekvalifikovat
i najímat
zaměstnance 50plus
bude stále důležitější
tak, jak se populace
mění a lidé budou
žít a pracovat déle.“
Ros Altmann,
přední britská
expertka na stárnutí
a důchodovou
reformu.

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A DIVERZITA

Svět, ve kterém žijeme, se rychle a radikálně mění. Jak reagovat na demografický vývoj na trhu práce, snižující se dostupnost zdrojů, změny v klimatu, měnící se očekávání zákazníků a na další neústupné trendy? Navíc, když žijeme v globální éře stále více regulované mezinárodními pravidly? Stále početnější zástup firem hledá praktická řešení výše uvedených otázek v dlouhodobých obchodních programech udržitelnosti a společenské odpovědnosti (zjednodušeně CSR).

Styl řízení, který je postaven na **sdílení hodnot mezi firmou a společností**, se ve 21. století stává jedním z **rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti**. Celá řada firem vidí odpovědné podnikání jako nástroj na zvyšování svých zisků.

Další firmy pracují s konceptem odpovědného podnikání jako nákladově neutrálním či dokonce realizují svůj přístup tak, že jim tyto aktivity šetří náklady. Udržitelné podnikající firmy musejí stále více přizpůsobovat své obchodní modely situaci, kdy zajistí své zisky při využití stále nižších zdrojů. Proč? Ceny komodit globálně rostou, zákazníci stále více požadují tzv. odpovědné produkty, a ve **znalostní ekonomice** jsou pro úspěch firem **kvalitní zaměstnanci klíčoví**. Firmy, které tuto příležitost uchopí, si mohou získat či udržet potřebnou konkurenční výhodu.

Tři pilíře odpovědného podnikání

Odpovědné podnikání je obvykle postaveno na třech hlavních pilířích (v angličtině Tripple Bottom Line).

Ekonomický pilíř: Od firmy, která je společensky odpovědná, se vyžaduje, aby její podnikání bylo transparentní, aby fungovala v souladu s principy dobrého chování nebo etickými kodexy firem a zároveň vytvářela pozitivní vztahy se všemi zájmovými stranami.

Sociální pilíř: Odpovědná firma dbá na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, usiluje o rozvoj lidského kapitálu, dodržuje pracovní standardy, poskytuje jistotu zaměstnání a rovné příležitosti pro ženy, muže, národnostní menšiny, handicapované a starší lidi, nezneužívá práce dětí (a zároveň odmítá spolupráci s partnery, kteří by dětské práce zneužívali). Zajišťuje profesní rozvoj svých zaměstnanců, například rekvalifikaci propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění. A samozřejmě se angažuje v komunitě, kde působí.

Environmentální pilíř: Firma vykonává svou činnost, aby splňovala nejen ekologické standardy, ale aby chránila i přírodní zdroje, podporovala vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí a prosazovala firemní politiku, která bude mít co nejmenší dopad na životní prostředí. Například používáním „ekologicky přátelských produktů“, které umožňují následnou recyklaci, tříděním odpadu na pracovišti apod.

Společenská odpovědnost firem a Evropská unie

Koncem roku 2011 zveřejnila **Evropská komise sdělení o Obnovené strategii v oblasti společenské odpovědnosti firem 2011–2014** (dále jen CSR). Cílem strategie bylo podnítit členské státy, aby vytvářely a koordinovaly své vlastní strategie CSR. Podle Komise jsou nositeli CSR podniky a nezpochybňuje její dobrovolný charakter. Komise nicméně přišla se širší definicí, která hovoří o přímé odpovědnosti podniků/firem vůči společnosti a navrhuje doplnit dobrovolný přístup regulatorními opatřeními. Posunula tím definici CSR od odpovědného podnikání k odpovědnosti firem za jejich dopad na život společnosti. Nová strategie Komise je charakterizována snahou sladovat pojetí tématu společenské odpovědnosti firem a vytvářet sdílené standardy pro jeho působení. Například v oblasti transparentnosti včetně povinného reportingu¹ či souladu s mezinárodními standardy. Evropská komise nyní dokončuje revidovanou strategii CSR pro roky 2015–2020, jejíž součástí je také podpora transparentnosti, reportingu a otevřeného dialogu se zainteresovanými stranami ze strany zaměstnavatelů.

Důvody, proč se odpovědné podnikání stalo klíčovou součástí obchodních strategií mnoha společností²:

A/ Firmy si jsou vědomy, že odpovědné podnikání má pozitivní dopad na jejich působení.

B/ Další a další společnosti postupně začínají pracovat podle principů odpovědného podnikání proto, aby získaly konkurenční výhodu.

C/ Uvědomují si výhody odpovědného podnikání, když čelí konkrétním společenským, environmentálním a ekonomickým výzvám.

D/ Čím dál více si uvědomují, že společensky odpovědné podnikání je užitečné i zapojením stakeholderů³ při definování a provádění podnikatelské činnosti. Tím dochází k většímu zainteresování stakeholderů na úspěchu firmy.

Podle průzkumu McKinsey and Company⁴, v současnosti více **než 90 % ředitelů** při tvorbě podnikových strategií zohledňuje sociální a environmentální témata v mnohem větší míře než před pěti lety a **dvě třetiny generálních ředitelů firem**, podle průzkumu platformy Byznys pro společnost, vidí úzkou spojitost mezi výkonností firmy a jejich společenskou odpovědností. Tlak všech výše uvedených vlivů se projevuje v České republice pozitivně – ve stále kvalitnějším a promyšlenějším podnikatelském přístupu k CSR.

Během posledních dvou let se podle výsledků ocenění „**TOP Odpovědná firma**“ realizovaného odbornou platformou **Byznys pro společnost** zlepšil strategický přístup padesáti největších firem o 20 %. Stále více společností si jasněji definuje dlouhodobé cíle v kontextu odpovědného podnikání a udržitelnosti. Soustředí se přitom na oblasti a témata, v nichž je firma silná a umí využít to nejlepší co má, aby věci efektivně ovlivnila.

IBM si v Česku vzalo za své téma diverzity v práci a obchodě. Díky svým znalostem a aktivitě zaměstnanců s ním pracuje jako **s inovativním nástrojem**. Vedení firmy jde příkladem i v tématech, která jsou pro české prostředí často citlivá, jako je zaměstnávání osob s trestní minulostí.

Ryze domácí Skupina **ČEZ** zase zásadním a koncepčním způsobem integruje „odpovědnost“ do svých konkrétních programů rozvoje lidských zdrojů, což u firmy takové velikosti má viditelný dopad na celou společnost. Kromě toho se věnuje i regionální podpoře partnerů ze školství, komunitního života i neziskového sektoru.

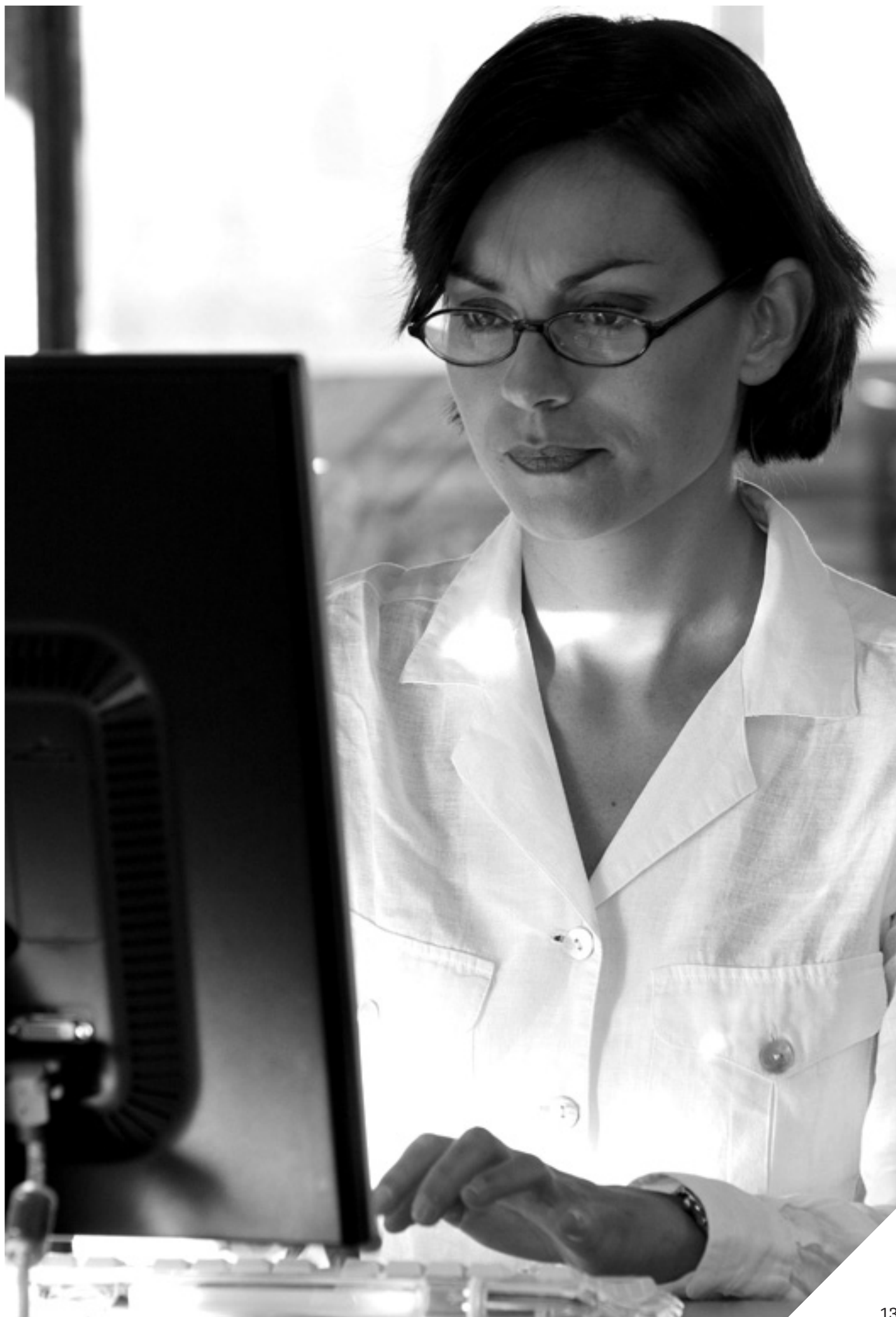
Globální společnost **Microsoft** zase v České republice otevřeně komunikuje se stakeholdery. A své produkty pak pro bono nabízí těm, kteří chtějí posílit svou konkurenceschopnost ve školství či podnikatelském prostředí.

¹ Ucelený systém interních zpráv poskytující také externím zainteresovaným subjektům, skupinám i jednotlivcům informace o všech aktivitách firmy/podniku, které se jich mohou týkat. (pozn. autorů)

² Business Europe; www.busineurope.eu

³ V současné době se pojem stakeholder používá v managementu a marketingu a má úzký vztah s etikou. Od klasického pojmu shareholder, který znamená akcionář, se liší tím, že zahrnuje všechny osoby a instituce, které mají s organizací/firmou cokoliv do činění. Pojem zahrnuje dodavatele, odběratele, zaměstnance, management, tzn. vedení podniku, akcionáře, různá sdružení se vztahem k ekologii, stát, představitele regionu, zdroj. (www.wikipedia.org)

⁴ McKinsey Global Institut, Global Growth: Can productivity save the day in an aging world; Executive Summary, January 2015



ODPOVĚDNÝ ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ – NEZBYTNÁ SOUČÁST SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Stále důležitějším prvkem pro dlouhodobou konkurenceschopnost firmy je její schopnost pracovat a komunikovat se svými zaměstnanci a samozřejmě přilákat a udržet si zaměstnance, kteří jsou nejen kvalitní, ale také mají schopnost podpořit inovace, otevřenost a rozmanitost/diverzitu. Postoj firem k zaměstnancům v rámci personální politiky je v současnosti ovlivňován změnou podmínek, ve kterých firmy působí. To znamená zvýšený tlak konkurence, nové technologie, nároky ze strany zaměstnanců i měnící se struktura zaměstnanců.

Při náboru talentů je diferenciací zaměstnavatele stále více důležitým faktorem. Lidé chtějí pracovat pro firmu, která má určité „svědomí“ a nabízí soulad s jejich soukromými hodnotami. Jak se mění spektrum zaměstnanců i zákazníků, musí firmy podporovat i nástroje a procesy řízení s ohledem na jejich rozmanitost. Personální politika firem tak stále častěji zahrnuje **flexibilní pracovní dobu, týmovou práci, podíl většího počtu zaměstnanců na rozhodování, práci z domova, zaměstnávání matek atd.** Jelikož si firmy musí vážit kvalitních zaměstnanců, je třeba se také zajímat o jejich motivaci k práci ve firmě. Dle výsledků mnoha průzkumů⁵ jde zaměstnancům stále více i o **jiné hodnoty než pouze o finanční ohodnocení.** Výše mzdy se tak stává pouze jedním z faktorů, které mají u zaměstnanců vliv na jejich rozhodování o vlastní kariéře. Stále více zaměstnanců zohledňuje fakt, zda mají u zaměstnavatele možnost ovlivňovat svou pracovní dobu, zda mají příležitost k osobnímu růstu, možnost se vzdělávat a zda se dokážou ztotožnit s hodnotami a vizí dané firmy.

⁵ Europe Best Employers study. Studie. Aon Hewit.
www.aonhewit.com/best-employers/Europe; 2013;
Best Employers Česká republika. Studie. Aon Hewit.
www.aonhewit.com/czechrepublic; Praha 2014

Firmy pak musí být schopné vytvářet a udržovat bezpečné a zdravé pracovní prostředí, podporovat osobní růst zaměstnanců, zajistit kvalitní systém jejich vzdělávání, rovnováhu mezi prací a soukromým životem, klást důraz na rovnoprávnost pohlaví, adekvátní odměnu za práci atd. Pro zaměstnavatele mohou být výhodná taková opatření, která se mohou na první pohled jevit jako nákladná, ale z hlediska přínosů pro firmu mohou být velmi efektivní.

Příkladem může být nadstandardní lékařská a rehabilitační péče za speciálních podmínek přímo na pracovišti. Dialog a zavádění principů odpovědného podnikání v rámci rozvoje lidských zdrojů by měly probíhat po dohodě se všemi stakeholdery, mezi které vedle samotných zaměstnanců patří i odborové a jiné zájmové organizace.

Stále více firem v praxi propojuje odpovědné podnikání a rozvoj lidských zdrojů, **respektive integruje principy odpovědnosti do personální strategie.** Srovnání dle ocenění „**TOP Odpovědná firma**“⁶ v roce 2014 ukázalo, že se nastavení cílů u odpovědných HR projektů zlepšilo o celých 18 %. O téměř 30 % posílila schopnost tuzemských firem sledovat a vyhodnocovat dopady a výsledky svých personálních aktivit, a díky tomu směřovat svou energii a potenciál potřebným směrem.

Podniky/firmy si více uvědomují, že mají-li odpovědný přístup k práci s lidmi, zvládají i kritická období mnohem lépe. Motivovaní, zúčastnění a vzdělaní zaměstnanci s pozitivním vztahem k firmě a jejím hodnotám dlouhodobě rozhodují, zda firma ekonomicky uspěje či nikoliv. Dlouhodobé trendy jsou přitom neúprosné. Například v České republice máme stále **více zaměstnanců ve vyšším věku, kteří zůstávají na trhu práce déle.** Společnosti nemají **dostatek talentovaných mladých lidí vybavených potřebnými dovednostmi.** A do třetice – v Česku pracuje **nejméně matek s dětmi do 6 let ve srovnání s celou Evropskou unií.**

A zaměstnanci, včetně těch, kteří si práci teprve vybírají, si zase více všímají, jaké hodnoty firma vyznává. Co dělá pro společnost jako takovou. Pokud podnik umí nabídnout svým lidem možnost osobního rozvoje nebo prostor pro veřejně prospěšné aktivity, měřitelně tím zvyšuje jejich loajalitu a motivaci k práci. Například zapojením zaměstnanců do dobrovolnických programů. Vytvářením možností pro jejich vlastní realizaci umějí firmy snižovat negativní dopady absencí či fluktuace. Přední právnické a poradenské firmy, jejichž bytí stojí na talentu a profesním růstu zaměstnanců, mají tuto oblast propracovanou ukázkově. Třeba česká pobočka Allen & Overy, která dokáže téměř všechny zaměstnance zapojovat do právního poradenství zdarma nebo do dobrovolnictví pro potřebné.



DIVERZITA

klíčové propojení rozvoje lidských zdrojů a společenské odpovědnosti

Skutečnost, že úspěch firem přichází s různorodými, vzdělanými a motivovanými lidmi, kteří jsou loajální a chtějí pracovat pro svého zaměstnavatele, zajímavým způsobem mění i konkurenční souboj o talenty na trhu práce. Demografický vývoj v Evropě a v České republice je indikátorem, že v budoucnu budou muset zaměstnavatelé čelit potížím s náborem, a to jak z důvodu poklesu ekonomicky aktivních obyvatel, tak i s ohledem na konkrétní pracovní pozice. Kromě výhody rozmanitého prostředí pro inovace, reputaci i ekonomickou výkonnost, půjde tedy, zejména v některých oborech, o otázku ekonomické udržitelnosti. Zaměstnavatelé tak mohou hledat nové lidské zdroje a talenty v dosud na trhu práce málo využívaných nebo marginalizovaných cílových skupinách, jako jsou **ženy s malými dětmi, starší pracovníci a pracovníci, lidé s handicapem, příslušníci menšin nebo cizinci**. Profil „průměrného zaměstnance nebo zaměstnankyně“ se bude zcela jistě měnit.

Oproti konceptu **rovných příležitostí**, prosazovaným často legislativními opatřeními, nejde u konceptu diverzity o kompenzaci **nedostatečných příležitostí**, která by se týkala jen určitých skupin označených jako znevýhodněné, ale respektuje individuální potřeby všech zaměstnanců. V kombinaci s proti-diskriminačními opatřeními a principem inkluze pak jde o kvalitativní a pro-aktivní přístup zaměstnavatelů i státu.⁷

Trend, který je pozorovatelný napříč Evropou, už nese výsledky i u nás – progresivní firmy se angažují v programech diverzity, snaží se sladit **pracovní a soukromý život** svých zaměstnanců, zamýšlejí se nad tím, jak pracovat s věkem lidí, které zaměstnávají. Diverzita se stává obchodní nutností, dalo by se říci, že jak z pohledu firem, tak i státu nezbytností. Diverzitní/rozmanité pracovní prostředí je výkonnější, efektivnější a inovativnější. Umožňuje zaměstnavatelům

integrovat talenty napříč věkem, pohlavím, rasou či národností a přináší firmám ekonomický profit. Celkem **83 % evropských firem** přiznává, že diverzitní přístup má pozitivní efekt na obchodní výsledky. Navíc, jak bylo již řečeno výše, mění se i očekávání veřejnosti a zaměstnanců. **Celkem 79 % Evropanů** chce, aby firmy podporovaly principy a zásady diverzity na pracovišti.⁸

Evropská Charta Diverzity⁹, v níž se zaměstnavatelé hlásí k závazku rozvíjet všeobecně tolerantní pracovní prostředí, oficiálně odstartovala i v Česku. Chartu podporuje Evropská komise (**DG Justice**) a v ČR je uváděna pod záštitou ministryně práce a sociálních věcí Michaely Marksové. Podpis a naplňování Charty v České republice jako národní partner koordinuje nezisková organizace **Byznys pro společnost**, která sdružuje přední tuzemské podniky zajímající se o společenskou odpovědnost a udržitelnost. Česko je 14. zemí EU, ve které mohou zaměstnavatelé k Chartě přistupovat. V Evropě ji podepsalo již přes **7 000 zaměstnavatelů**. Charta se po podpisu stává jedním ze strategických dokumentů pro zaměstnavatele. Vychází z předpokladu, že v ekonomickém zájmu společností je budovat firemní kulturu, která je profesně otevřená každému – nezávisle na pohlaví, rase, barvě pleti, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním stavu, věku či sexuální orientaci.

⁷ Velišková H., Víc (různých) hlav víc ví. Diverzity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů. Nový prostor. Praha 2007

⁸ Assessing Diversity. Impact in Business by the European Union. Platform of Diversity Charters. Brožura. European Commission, 2013

⁹ www.diverzita.cz.

Úplné znění Charty Diverzity viz str. 26 této publikace.

Přínosy diverzity pro zaměstnavatele i zaměstnance

Vedle obecných principů diverzity a nástrojů diverzitního managementu se firmy orientují na jednotlivé aspekty dle potřeby. Padesát dva procent firem zavádí diverzitu kvůli zlepšení firemní kultury včetně procesů vedení a řízení lidí. Celkem 92 % britských firem, které realizují programy integrující do práce různé znevýhodněné skupiny, uvedlo, že se u nich zlepšila reputace a vnímání značky firmy ze strany zákazníků. Dokonce 63 % firem zaznamenalo přímé benefity v organizačním rozvoji, například při získávání zakázek, v důsledku vyšší diverzity v rámci týmů.¹⁰

Legislativně diverzitu zakotvují především antidiskriminační normy

Na úrovni Evropské unie jde o zákaz diskriminace, například v rámci směrnice Rady EU 2000/43/ES o rovném zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ, která zakazuje rasovou diskriminaci v oblasti zaměstnávání, vzdělávání atd., a směrnice 2000/78/ES, která zakotvuje rámec pro rovné zacházení v zaměstnání bez ohledu na náboženské přesvědčení, zdravotní postižení, věk a sexuální orientaci. V České republice jde například o anti-diskriminační zákon (zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů), přijatý v roce 2009. Důležitá pravidla zakotvuje i Zákoník práce a obecné předpisy.

Přínosy diverzity/rozmanitých pracovních týmů

Lepší přístup k talentům
a efektivnější získávání nových zaměstnanců

Zlepšení reputace zaměstnavatele

Omezení diskriminace

Přímé finanční benefity

Lepší porozumění potřebám zákazníků
a stakeholderů

Organizační růst a efektivita

Pozitivní přínos k firemní kultuře,
zlepšení flexibility a adaptability zaměstnanců

¹⁰ Business Benefits of Work Inclusion. Why working with people from disadvantaged groups works well for business. Report. Business in the Community. www.bitc.org.uk; London 2015

Banka **Santander** má mezi svými zaměstnanci zhruba 15 % zaměstnanců ve věku 50 plus a pouze 3 % z celého náboru tvoří tato věková skupina. Naproti tomu téměř polovina jejích zákazníků je právě ze skupiny 50 plus. Banka se proto v rámci svého přístupu k diverzitě rozhodla zaměřit se i na věkovou skladbu zaměstnanců a zavádí nová opatření. Mezi ně patří i možnost, aby přímo klienti doporučili vhodného zaměstnance nebo se v náboru, ve spolupráci s externí agenturou, zaměřuje na zaměstnance jiných firem, kteří chtějí udělat změnu v kariéře. Flexibilní benefity na míru nebo trénink zaměřený na diverzitu jsou samozřejmostí.

Management diverzity a inkluze

Řízení diverzity je v podstatě inovativní přístup k vedení a řízení lidí. Diverzita je v něm považována za cestu, jak zlepšit výkonnost i udržet výsledky. Týmy pracovníků jsou vedeny a řízeny s ohledem na odlišnost jejich členů a individuální potenciál je využíván a respektován. Propojenost s principem inkluze, která zaručuje dostatečnou různorodost pracovních týmů, pak může vytvořit konkurenční výhodu zaměstnavatele.

A firmy volí různé nástroje, jak přilákat talenty z různých skupin, jak je řídit s ohledem na jejich individualitu i specifickou situaci. Studie společnosti Accenture¹¹ potvrdila, že více než dvě třetiny ředitelů firem jsou znepokojeny hrozbou, že nebudou moci získat a udržet si nejlepší talenty. Pozitivem a současně i motivací jsou zjištění, že společnosti, které mají vyšší diverzitu ve vedení či ve statutárních orgánech, dlouhodobě vykazují lepší finanční výsledky.

Management (řízení) diverzity a zejména inkluze (začleňování) je nutné podporovat větší otevřeností (flexibilitou) pracovního trhu, jedinec tak je možné integrovat potřebné cílové skupiny.

Má-li firma nedostatek žen v klíčových pozicích, podporuje programy pro vedení lidí (*leadership žen*), mentoring (*předávání profesních znalostí a zkušeností*) budoucích talentů anebo systém předškolní péče o děti. Chce-li integrovat věkově různorodé týmy, soustředí se zase na nástroje mezigeneračního dialogu a Age managementu. Mladší generace zaměstnanců (ve věku 25–40 let) preferuje hodnoty jako je důvěra, uznání a svoboda, zatímco starší generace (věkové rozmezí 40–65 let) zase klade důraz na (*work-life balance*) sladění osobního a pracovního života a flexibilitu.¹³

Firma Marks&Spencer realizuje nábor s ohledem na diverzitu a zvýšila podíl zaměstnanců s handicapem při výběru uchazečů o 25 %.

Flexibilita doprovází i vhodné pojetí plánování kariéry zaměstnanců, zejména s ohledem na jejich specifické potřeby i životní situace.

Autoři knihy „**Proč státy selhávají**“ s podtitulem „**Kořeny moci, prosperity a chudoby**“¹², uvádějí a dokládají, že nejvíce ekonomicky a sociálně prosperují takzvané inkluzivní společnosti.

FLEXIBILNÍ TRH PRÁCE, PROSTŘEDÍ PRO ROZVOJ A INOVACE

V současném propojeném (*globálním*) světě neprobíhají ekonomické a sociální „procesy“ odděleně, a je zapotřebí chápat jejich provázanost a souvislosti. Trh práce představuje prostředí, kde se tyto procesy ve vzájemné interakci odehrávají a uskutečňují. Řízení a rozvoj lidských zdrojů v kontextu věku (*Age management*), diverzita a prodlužování pracovního života, odpovědné podnikání jsou procesy/témata, které jsou velmi úzce svázány s flexibilitou pracovního trhu.

¹¹ The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability. United Nations Global Compact. Architects of a Better World. 2013

¹² Acemoglu D., Robinson J. A., Proč státy selhávají. Kořeny moci, bohatství a chudoby. Why Nations Fail: Origin of Power, Prosperity and Poverty. Nakladatelství Dokořán ve spolupráci s Argo. Praha 2015

¹³ Managing an Age-diverse workforce: What employers need to know. Research report. CIPD Chartered Institute of Personnel and Development. London 2015

Pracovní trh a jeho pojetí je v Evropě dlouhodobě spojen s výraznou sociální ochranou zaměstnanců v rámci politiky sociálního státu (*welfare state*). Příliš vysoká ochrana pracovního trhu se však v dnešní globální ekonomice, navíc se stárnoucí pracovní populací (zejména v Evropě), stává spíše bariérou a rizikem pro konkurenceschopnost zaměstnavatelů a paradoxně i zaměstnanců. Důvodem je nízká mobilita i flexibilita pracovních sil na trhu práce.

Negativní důsledky takové politiky jsou u nás patrné například v evidentní **diskriminaci zaměstnanců**, respektive uchazečů o zaměstnání, **kterým je přes 50 let** nebo jen o něco méně, či na druhé straně složité vstupní pozici mladých absolventů škol na trh práce. Také v nedostatečné spolupráci zaměstnavatelů na trhu práce při výměně či sdílení zkušených

zaměstnanců v konkrétním oboru nebo ve vysoké sektorové nezaměstnanosti v důsledku dlouhodobého, „celoživotního“ působení v jednom odvětví. S tím souvisí i nemalý počet odchodů do předčasné penze u některých skupin zaměstnanců, kteří přijdou kupříkladu po dvaceti letech o práci, jelikož pro ně již údajně není uplatnění na trhu práce (*nezřídka to bývají horníci*).

Pojem flexibilita pracovního trhu je často uváděn v souvislosti s konceptem **flexicurity**, což je v zásadě model pracovního trhu v **Dánsku**, který kombinuje prvky flexibility trhu a sociální ochrany. „Podstatou modelu flexicurity je snížení bariér na trhu práce kompenzované krátkodobě vysokou podporou v nezaměstnanosti, která ale v případě delšího trvání nezaměstnanosti klesá“.¹⁴

Model flexicurity do značné míry dereguluje, liberalizuje ochranu pracovních míst zejména na dobu neurčitou, současně umožňuje po omezenou dobu, zpravidla dvou let, poskytovat propuštěným lidem vysokou podporu v nezaměstnanosti, ovšem za podmínky, že plní další podmínky nezbytné k jejich návratu na trh práce (což jsou opatření politiky zaměstnanosti, programy celoživotního vzdělávání včetně zvyšování kvalifikace či *kompletní rekvalifikace pro jiné odvětví*). Tyto tři základní prvky flexicurity, tj. deregulace ochrany pracovních míst, vysoká finanční podpora v nezaměstnanosti a zvyšování či úplná změna kvalifikace, pozitivně ovlivňují mj. spolupráci mezi zaměstnavateli (mezioborová spolupráce) a celkovou flexibilitu pracovního trhu a mobilitu pracovních sil. Spolupráce mezi zaměstnavateli je průřezová nejen v rámci privátního sektoru, ale i mezi sektorem státním a soukromým. Nedílnou a integrální součástí pracovního trhu dle konceptu flexicurity je otevřený sociální dialog a oboustranný konsensus na straně zaměstnavatelů i odborů.

„Díky aplikaci konceptu flexicurity se snížila harmonizovaná míra nezaměstnanosti v období 1993 a 1999 z 10,2 na 5,2 %. Míra dlouhodobé nezaměstnanosti se v poslední dekádě pohybovala pod 1 % a je nejnižší v EU. Míra zaměstnanosti vzrostla na více než 76 % a této úrovni dosahovala v podstatě po celou další dekádu. Tyto faktory se dále pozitivně odrazily i ve vývoji HDP a životní úrovni Dánska.“¹⁵

V souvislosti s opakovaně uváděnými demografickými riziky – stárnutí populace a postupné snižování počtu ekonomicky aktivních osob, se zavádění modelu pracovního trhu, jakým je koncept flexicurity, jeví jako nezbytnost. Model flexicurity byl začleněn i do Lisabonské strategie v rámci bodu 4 strategie (*modernizace evropského sociálního modelu, zejména zpružněním trhu práce a reformou penzijního a zdravotního systému*). S původně dánským konceptem flexicurity byly spojovány, díky jeho výsledkům, velké naděje v úsilí o zvyšování konkurenceschopnosti v rámci zemí EU a o snižování dlouhodobé nezaměstnanosti.

Bohužel v naší zemi se, na rozdíl od Dánska, ale třeba i Nizozemska, model flexicurity pracovního trhu zatím příliš neprosazuje. Český trh práce je výrazně rigidní, přetrvává vysoká sociální ochrana pracovních úvazků na dobu neurčitou (v *ostré diferenci oproti úvazkům na dobu určitou*), včetně negativních, často diskriminačních, již výše uvedených důsledků současného stavu. Zatím neexistuje ani politický a sociální konsensus, který se týká zavádění prvků či uceleného modelu flexicurity u nás, přestože potřebných informací a dat je k dispozici dostatek.

Flexibilní a vyváženě regulovaný pracovní trh vytváří prostředí, které podporuje konkurenceschopnost a inovace. Rozvoj a řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, tedy Age management, rozvoj diverzitních přístupů, rozvoj odpovědného podnikání jsou inovativní procesy a programy, které vyžadují otevřené, inkluzivní a flexibilní prostředí pracovního trhu.

¹⁴ Systémový přístup ke konceptu flexicurity, Potužáková Z; Mildeová S; časopis Politická ekonomie, str. 227, Praha 2011

¹⁵ Potužáková Z; Mildeová S., Systémový přístup ke konceptu flexicurity. Politická ekonomie, str. 228, Praha 2011. Uvádějí z článku: Madsen P. K., 2002. A Danish model of Flexicurity – A Paradise with some Snakes. Copenhagen: University of Copenhagen, 2002.

Příklad z České republiky

Asociace malých a středních podniků a živnostníků v rámci projektu „Implementace flexicurity v ČR¹⁶“, který skončil v únoru 2015, mimo jiné navrhuje, aby byla posílena flexibilita pracovního trhu prostřednictvím těchto legislativních opatření:

„Zavedení možnosti přechodu zaměstnance na zkrácený úvazek v případě, že pracuje ve firmě nejméně 6 měsíců a o tuto změnu požádá. Např. v německém zákoníku práce je tato možnost podmíněna minimálním počtem zaměstnanců ve firmě, musí jich pracovat nejméně 15, a je splněna podmínka, že se nepřekříží zkrácení pracovního úvazku a organizační či provozní důvody, anebo tomuto snížení nebrání nepřiměřené náklady.

Návazně na předchozí úpravu zavést možnost zkrácených úvazků v rámci části pracovního týdne – tzv. „stlačený týden“, např. úvazek na 2 nebo 3 dny po deseti hodinách práce denně apod.

Podpora možnosti přechodu ze zkráceného pracovního úvazku na plný úvazek (prodloužení pracovního úvazku). V případě, že zaměstnavatel vytváří nové pracovní místo na plný úvazek, je povinen přednostně je nabídnout zaměstnanci s částečným úvazkem, který o to požádal. Tato povinnost neplatí, jestliže takovému řešení brání provozní důvody nebo požadavky ostatních zaměstnanců s částečným úvazkem.

Úprava znění § 86, odst. 3 (zákoníku práce, pozn. autorů) následovně: (3) Jestliže je uplatněno konto pracovní doby, nemůže vyrovnávací období přesáhnout 52 týdnů po sobě jdoucích. Původní ustanovení § 86, odst. 3 vytváří pro firmy, kde odborové organizace nepůsobí, nerovné podmínky, neboť nemohou překročit délku vyrovnávacího období 26 týdnů. Z pohledu praxe je vyrovnávací období v délce 52 týdnů smysluplné pro všechny firmy, pro něž jsou typické sezónní práce, například ve stavebnictví, kdy je vhodné práci alokovat do týdnů a měsíců, v nichž je technologicky možné tuto práci vykonávat. Vyrovnávací období v délce 52 týdnů by přispělo i předcházení šedé ekonomice.

Specifikace podmínek a pravidel při vytvoření sdíleného pracovního místa. Sdílené pracovní místo vznikne dohodou zaměstnavatele a zaměstnanců o rozdělení práce na jednom pracovním místě mezi dvě nebo více osob. V případě, že jeden ze zaměstnanců nemůže dočasně z důvodu překážek práci vykonávat, zastoupí ho spolupracovník nebo spolupracovníci, kteří na základě dohody s tímto postupem souhlasili. Ne vždy však lze tuto

dohodu umožnit u malých firem, kde je větší kumulace funkcí, a s ohledem na malý počet zaměstnanců tak zaměstnavatel nemá možnost z provozních důvodů takové řešení akceptovat. V případě ukončení pracovního poměru jednoho ze spolupracovníků nekončí pracovní poměr ostatním spolupracovníkům. Výpověď podaná ostatním spolupracovníkům jen na základě ukončení pracovního poměru jednoho z nich bude považována za neplatnou.

Zavedení institutu „práce z domova“, resp. zpřesnění dosavadní úpravy obsažené v § 317 Zákoníku práce, týkající se pracovních vztahů zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje. U této formy zaměstnávání je třeba odstranit některé nevýhodné podmínky, kdy např. při jiných důležitých osobních překážkách v práci tomuto pracovníkovi nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nepřísluší mu ani mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek. Dále je nutné upravit podmínky, např. provozní či organizační, za kterých lze tuto formu práce ukončit, a dále posoudit případné daňové úlevy pro zaměstnavatele při poskytování příspěvků na opotřebení zařízení či výdaje za energii.

Zavedení institutu „práce na zavolanou“. Dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o vykonávání práce podle aktuálních potřeb zaměstnavatele na plnění zakázek firmy. Podstatnou náležitostí dohody je stanovení týdenního, nebo v případě sezónnosti nebo výkyvů ekonomického cyklu firmy, stanovení měsíčního či kvartálního počtu hodin. V případě, že se jedná o stanovenou denní kvótu, je nutné v dohodě upřesnit, v jakém časovém předstihu je zaměstnavatel povinen výkon práce oznámit, aby se pracovník stihl na pracoviště dostavit. Pracovní dny při práci na zavolanou je třeba stanovit s několikadenním předstihem, minimálně tři dny, na základě písemného rozvrhu.“

¹⁶ Návrh implementace výsledků šetření a pilotního ověření do legislativy ČR. Dokument. Projekt OPLZZ „Implementace Flexicurity v ČR“ Asociace malých a středních podniků a živnostníků. 2015. str. 1.

Legislativní návrhy se týkají zákoníku práce, (pozn. autorů).

DEMOGRAFICKÉ SOUVISLOSTI A RIZIKA SOUČASNOSTI A BUDOUCNOSTI

V závěru celé kapitoly se ještě podívejme na vybraná demografická data, která uzavřou pomyslný kruh celé této kapitoly, od „odpovědného podnikání až k tvrdým, a v podstatě varovným demografickým údajům“. Začátkem dubna 2015 publikovaly Hospodářské noviny článek s názvem „Bulharsko má problémy s financováním důchodů. Penzistů přitom přibývá“. Titulek článku do značné míry vystihuje hrozbu, která souvisí s dnes již všeobecně známými demografickými údaji.¹⁷

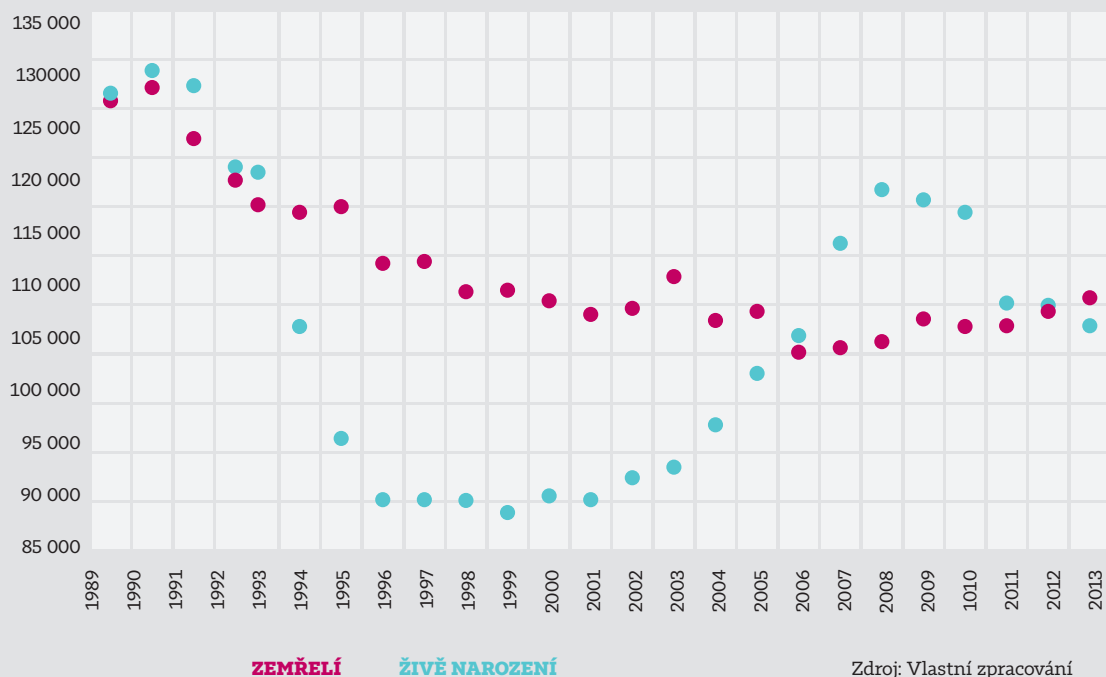
Stárnutí populace

Od 20. století postihuje téměř všechny země světa **stárnutí**. Stává se z něho celosvětový problém. Podle dlouhodobých prognóz budoucího vývoje celkového počtu obyvatelstva, včetně genderové a věkové struktury, bude **podíl starších osob v populaci stále narůstat**.

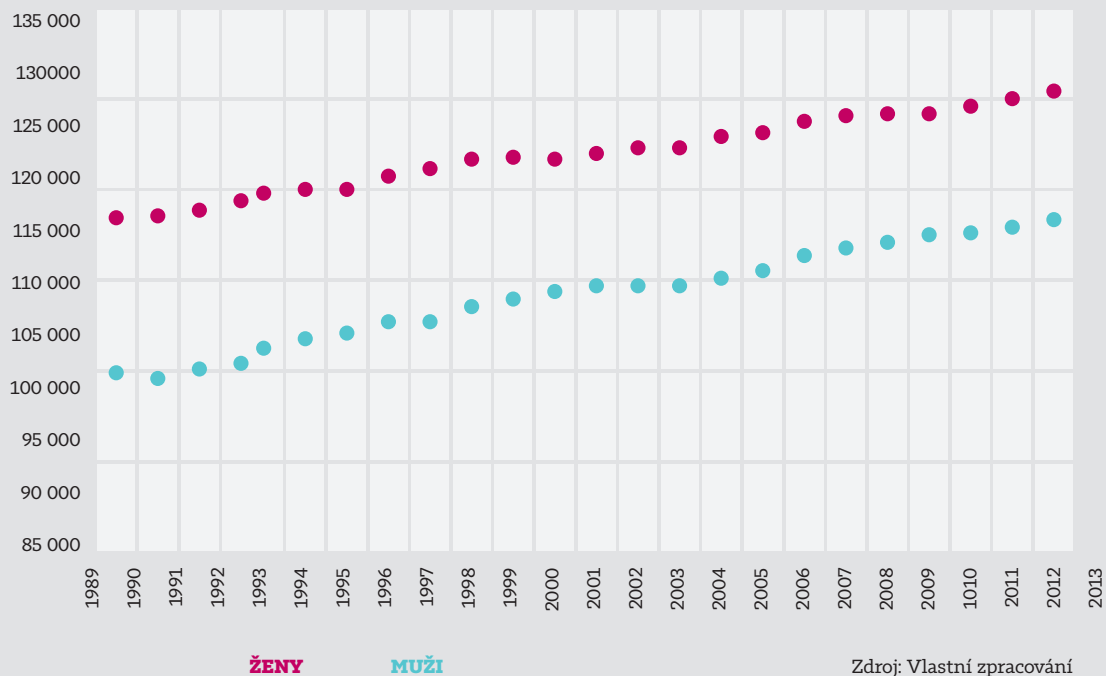
Pojem stárnutí můžeme rozlišovat na úrovni jednotlivce a populace. U jednotlivce znamená stárnutí biologický proces, kterým je organismus modifikován od narození do smrti. Stárnutí lidského organismu je neměnné, omládnutí není možné. Stárnutí v demografickém smyslu se naopak týká celé populace, a oproti jednotlivci může stárnoucí populace omládnout zvýšením podílu mladých věkových skupin. Ruku v ruce s vývojem moderní medicíny a pokroku v léčení se neustále zvyšuje průměrný věk lidí. Početnost starší generace roste. Oproti tomu klesá počet rodičích se dětmi.

¹⁷ zdroj: www.ihned.cz/archiv, 2015

Živě narození a zemřelí v České republice



Zdroj: Vlastní zpracování
z údajů poskytnutých Českým
statistickým úřadem.



Zdroj: Vlastní zpracování
z údajů poskytnutých Českým
statistickým úřadem.

Vlivem moderní medicíny se zvyšuje naděje na dožití. V roce 2101 bude mít Česká republika jen **7,68 mil. obyvatel**. Téměř třetinu z tohoto počtu budou tvořit osoby **starší 65 let**, dětí do 15 let bude 12 %. Průměrný věk se přiblíží hranici 50 let, naděje dožití při narození se zvýší na 91 let u žen a necelých 87 let u mužů. **Takové jsou výsledky střední varianty Projekce obyvatelstva České republiky 2013.**¹⁸

Druhá polovina tohoto století bude „patřit“ seniorům. Prodlužování délky života a současně nižší počet narozených dětí bude mít za následek výrazné zvýšení podílu **osob starších 65 let v populaci**. Výrazný nárůst počtu seniorů však nebude automaticky znamenat výrazný nárůst počtu starobních důchodců. V současné době tvoří osoby s nárokem na starobní důchod zhruba pětinu všech obyvatel. Tento podíl se bude i přes prodlužující věk nároku na důchod

postupně zvyšovat a na počátku padesátých let bude tvořit až 28 %. Poté se však bude opět snižovat a koncem století se téměř vrátí na současnou hodnotu. V rámci dat zveřejněných Českým statistickým úřadem vidíme trend **zvyšování počtu zaměstnanců starších 50 let**. Zatímco v roce 1993 bylo zaměstnanců nad **50 let 869 000, v roce 2013 je jich již 1 396 000**. Téma zaměstnatelnosti starších občanů se tak bude týkat stále větší skupiny osob.

Český statistický úřad zpracoval v lednu 2012 aktualizovanou projekci populačního vývoje až do roku 2100. Ve spolupráci s Think Tankem IDEA při CERGE-EI potom k tématu připravil kulatý stůl, kde odborníci diskutovali nad dopady očekávaného vývoje. V roce 2101 již nebude dle této prognózy velkých rozdílů v počtu zastoupení jednotlivých generací.

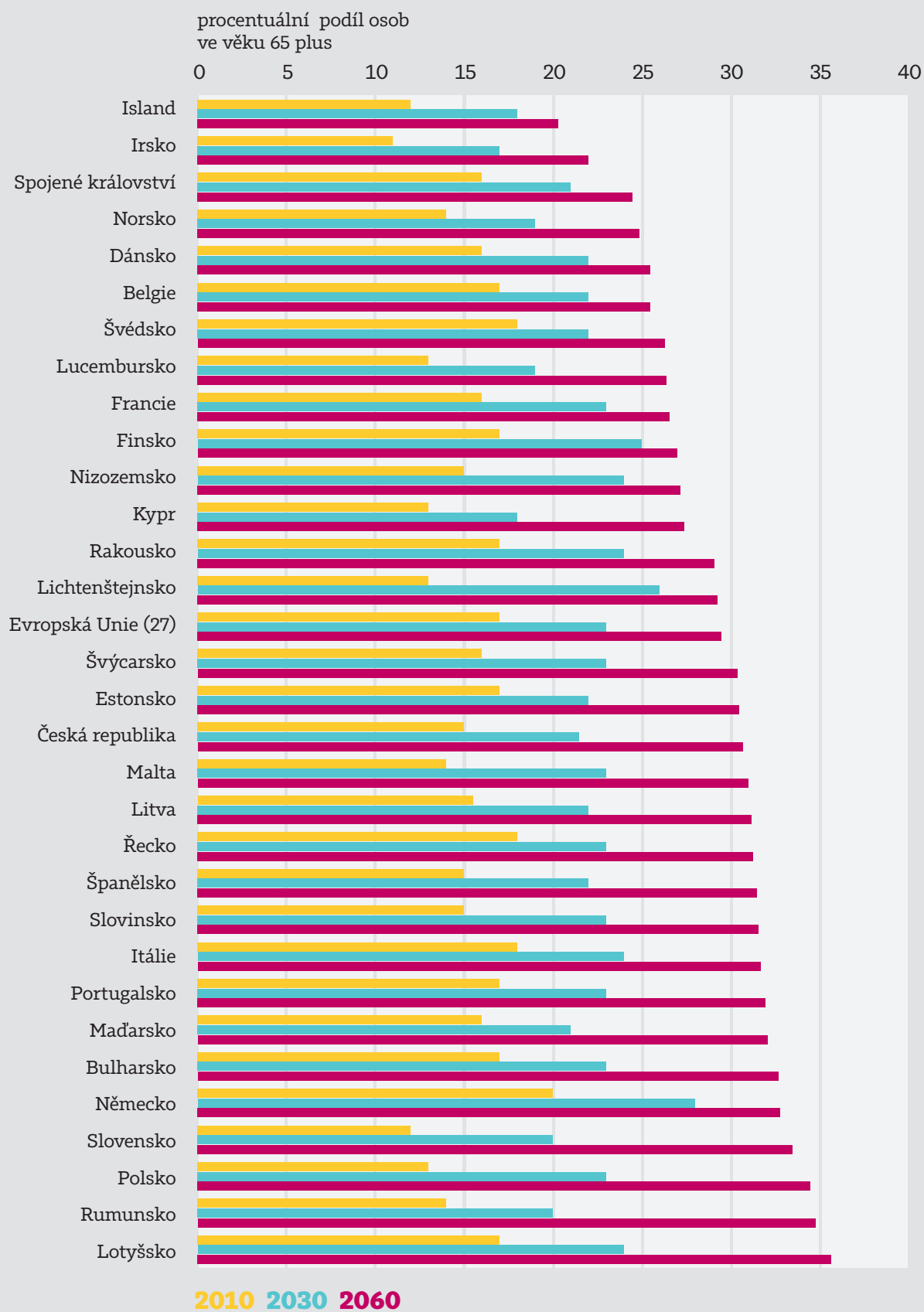
Na vpravo uvedeném grafu je evidentní, že česká populace bude stárnout rychleji než okolní země.

Podle výsledků „Sčítání lidu“ v roce 2011 bylo v České republice již o něco méně ekonomicky aktivních obyvatel v porovnání s celkovou populací.¹⁹ **Tedy již nyní máme nižší počet ekonomicky aktivních osob na trhu práce.** Hrozí reálná rizika, že nebude z čeho financovat důchodový systém, jelikož náklady budou příliš vysoké, nebo že se penze mohou výrazně snížit, o čemž se v podstatě uvažuje již nyní, soudě dle některých politických vyjádření. Rizika ztráty konkurenceschopnosti domácí ekonomiky jsou reálná. Situace může mít neblahý dopad i na sociální vztahy ve společnosti a na udržení principů solidarity, společenské a mezigenerační soudržnosti.

Zavádění inovativních strategií na podporu flexibility pracovního trhu a snižování jeho bariér, zavádění inovativních diverzifikačních přístupů, odpovědného podnikání, rozvoje a řízení lidských zdrojů v kontextu věku, tedy **Age managementu**, se s ohledem na alarmující demografická data v podstatě stává novodobým národním zájmem České republiky.

¹⁸ Český statistický úřad

¹⁹ Sčítání lidu, domů a bytů, Český statistický úřad, 2011.



Zdroj: Rychtaříková J. : Evropa a Česko v roce 2113 – Demografická perspektiva. Prezentace na multidisciplinární konferenci Evropa a Česko, Praha 24. 5. 2013

CHARTA DIVERZITY

Věříme, že klíčem k dlouhodobému úspěchu našeho podnikání a/či poskytování služeb jsou a budou schopnosti a kompetence našich zaměstnanců a zaměstnankyň: co nejpestřejší, tvůrčí a inovativní. Schopnost vnímat a respektovat rozmanitost nám v éře postupující globalizace, sociálních a demografických změn pomáhá vytvářet trvalý vztah k našim klientům, obchodním partnerům a široké veřejnosti. Veřejně se proto hlásíme k principům evropské Charty Diverzity, která tematicky rozšiřuje a navazuje na Memorandum Diverzita 2013+, zaměřené na genderovou diverzitu.

Diverzitu vnímáme jako princip, který umožňuje všem lidem bez ohledu na jejich individuální odlišnosti plně rozvinout jejich osobní potenciál. Dobrovolné uplatňování principu diverzity znamená přijímání, podporu a další rozvoj talentu jednotlivců. Jsme si vědomi toho, že tento přístup znamená příležitost pro inovace.

Podpisem evropské Charty Diverzity se zavazujeme vytvářet pracovní prostředí, které je otevřené každému nezávisle na pohlaví, rase, barvě pleti, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním stavu, věku či sexuální orientaci.

Chceme tímto krokem dále podpořit atmosféru vzájemné důvěry a respektu, která bude mít pozitivní vliv na rozvoj společnosti nejen v České republice.

V souladu s evropskou Chartou Diverzity se hlásíme k tomu, že budeme:

- Rozvíjet firemní kulturu, která stojí na vzájemném respektu a ocenění talentu jednotlivce. Nositelem myšlenky podpory diverzity je vedení společnosti. Hodláme vytvářet takové podmínky, aby všichni zaměstnanci tyto hodnoty respektovali a řídili se jimi. Strategie a procesy ve firmě či organizaci budeme nadále vytvářet s ohledem na principy diverzity, kterou vnímáme jako zdroj inovací a strategického rozvoje.
- Podporovat a zavádět opatření, která umožní všem zaměstnaným plně využívat talent a schopnosti a která budou zároveň respektovat kvalitu jejich osobního života. Vnímáme rozdílnost každého jednotlivce a usilujeme o sladění jeho potenciálu a nastavených standardů výkonnosti.
- Zavádět pravidla řízení lidských zdrojů, která podpoří diverzitu s důrazem na férový nábor a výběr zaměstnanců, přístup ke vzdělávání, kariérní růst, hodnocení a odměňování, osobní a rodinnou situaci.
- Aktivně propagovat principy evropské Charty Diverzity v naší interní a externí komunikaci. Budeme pravidelně veřejnosti prezentovat naše závazky, kroky a úspěchy a informovat o nich naše zaměstnance.

K evropské Chartě Diverzity se mohou hlásit zaměstnavatelé všech velikostí a zaměření. Národním koordinátorem pro Českou republiku je platforma Byznys pro společnost.

www.diverzita.cz

AGE MANAGEMENT A VĚKOVÁ DIVERZITA, PŘÍSTUP EVROPSKÉ UNIE, TRENDY, ROLE SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ

III

V Indexu Global Age Watch, sledujícího sociální a ekonomickou situaci lidí nad 60 let, je Česká republika na 25. místě z 96 zemí. Z pohledu indikátoru vstřícnosti prostředí pro stárnoucí populaci je Česká republika až na padesátém místě.

AGE MANAGEMENT A VĚKOVÁ DIVERZITA

Aktivita vztahující se k tématu Age managementu se u nás zpravidla věnuje zaměstnávání osob ve věku 50 plus nebo již i 45 plus²⁰. Vzhledem k diskriminačním přístupům k těmto věkovým skupinám na trhu práce je to pochopitelné (důvody jsme popsali již v kapitole II). Svoji roli má i celkový přístup české společnosti k věku a stárnutí. Podle zjištění **Eurobarometr 2012**²¹ je v České republice vnímán věk kolem šedesáti let jako spodní hranice stáří, zatímco průměr v zemích Evropské unie je přibližně 63 let. Například v Nizozemsku považují za začátek stáří věk okolo sedmdesáti let. Způsob, jakým společnost vnímá fenomén stárnutí, tu pomyslnou hranici, kdy začíná být člověk „starý“, jak se vztahuje a chová k lidem vyššího věku, má jistě vliv i na přístup zaměstnavatelů a firem k zaměstnávání různých věkových skupin.

Evropská organizace ESF-Age Network ve své studii z roku 2011²² (*Baseline Study 2011*) uvádí, že Age management se zaměřuje na věkovou diskriminaci, podporuje lepší, pestřejší rozvoj a řízení lidských zdrojů, poskytuje vhodné pracovní podmínky, celoživotní přístup k práci i k celoživotnímu učení. Opatření pro zlepšení schopnosti pracovat a být zaměstnatelný jsou určena **pro všechny věkové skupiny**, pro všechny zaměstnané i pro hledající zaměstnání. Age management je chápán i jako soubor opatření, procesů a postupů, který řeší situace věkové diverzity zaměstnanců.

Podpora diverzity, jak je uvedeno v předchozím textu, znamená mj. rozvoj firemní kultury, kde různé skupiny pracují spolu, navzájem se inspirují, učí a sdílejí pracovní zkušenosti. Podle zjištění platformy **Byznys pro společnost**²³ v rámci Tematické expertní skupiny Age management zúčastněné firmy přistupují k tématu zejména jako k činnostem sloužícím k vytváření a zlepšování pracovních podmínek a jako k opatřením kariérního rozvoje pro

všechny věkové skupiny zaměstnanců. Převážná většina zúčastněných zaměstnavatelů chápe Age management jako širší proces rozvoje lidských zdrojů s ohledem na věkovou strukturu/diverzitu zaměstnanců.

V praxi se ukazuje, že zaměstnavatelé vnímají potenciál Age managementu, ale nemají nastaveny potřebné **personální procesy vůči různým věkovým skupinám** zaměstnanců. Firmy nicméně usilují o vytváření interních procesů a pravidel s ohledem na principy a hodnoty diverzity. Podle zjištění a zkušeností platformy Byznys pro společnost²⁴, považují čtyři pětiny spolupracujících členských firem téma stárnutí za důležité. Oblast **věkové diverzity** je pro ně velmi důležitá, protože v některých oborech je obtížné získat zaměstnance, kteří mají kvalitní vzdělání, zkušenosti a jsou připraveni do praxe. Zejména v technických oborech klesá počet kvalifikovaných lidí a kvalita úrovně jejich vzdělání. Zdůrazňují přínos diverzifikačního přístupu v mezigenerační spolupráci a zlepšování vztahů mezi lidmi ve firmě. V neposlední řadě uvádějí i udržení znalostí a zkušeností ve firmě.

Ukazuje se, že je důležité nepřístupovat k věkové diverzitě odděleně, ale je nutné začlenit ji do celkové strategie diverzity. Věk se totiž překrývá s oblastmi, jako je rovnost mužů a žen, zdravotní znevýhodnění, rasa, etnický původ. Plné využití pracovního **potenciálu lidí ve všech fázích života** je jedním z nejdůležitějších přínosů Age managementu. Uplatňování přístupu **věkové diverzity** v rámci procesů Age managementu podporuje pozitivní vztah zaměstnanců k firmě. To se odráží i na kvalitě a produktivitě práce a má vliv i na omezení fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci se cítí být více součástí firmy a „její kultury“ a raději pro firmu pracují.

²⁰ 45 let – věk, kdy už lidé v Česku zažívají diskriminaci. www.ihned.cz, 2014

²¹ Active Ageing. Report. Special Eurobarometer 378. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and Directorate-General for Communication (DG COMM “Research and Speechwriting” Unit). 2012

²² Kuperus H., Stoykova P., Rode A., EIPA Baseline Study ESF-Age Network. www.carrerandage.eu; 2011

²³ Výstupy Tematické expertní skupiny Age management. Byznys pro společnost. Praha 2015

²⁴ Výstupy Tematické expertní skupiny Age management. Byznys pro společnost. Praha 2015



TRENDY V EVROPĚ

Evropská unie přikládá obecně agendě stárnutí pracovních sil a Age managementu velký význam. Podporuje politiku anti-diskriminace lidí na trhu práce, podporuje zvyšování konkurenceschopnosti, podporuje aktivity vedoucí ke snižování dlouhodobé nezaměstnanosti, podporuje opatření ke snižování bariér na trhu práce. Příkladem může být Lisabonská strategie, strategie Evropa 2020, aktivity Eurofoundu v oblasti sociálního dialogu nebo Evropského centra pro rozvoj profesního vzdělávání (*European Centre for the Development of Vocational Training – CEDEFOP*). Aktuální výzkumná zpráva CEDEFOP prezentuje názor²⁵, že téma Age managementu je sice obecně deklarováno jako nesmírně důležité a významné, jsou zaznamenány mnohé příklady dobré praxe, celkově však v rámci národních politik členských zemí charakterizuje celkový stav jako zanedbaný!

V klíčových závěrech uvedené zprávy je mimo jiné doporučeno, aby v rámci členských zemí byly v oblasti pracovního trhu a politiky zaměstnanosti vytvářeny podmínky a prostředí pro rozvoj celoživotní pracovní kariéry, nebo aby tyto aktivity byly realizovány zaměstnavateli v úzké koordinaci a maximální shodě se sociálními partnery.

Jednou z nových iniciativ je projekt Evropské organizace CSR Europe²⁶ **„Nový pohled na kariéru: jak se vyrovnat s prodloužením aktivního pracovního života“**. Projekt je součástí kampaně **„Dovednosti pro zaměstnání“** (*Skills for Jobs*). Cílem této kampaně je především posílit možnosti zaměstnatelnosti prostřednictvím většího propojení privátního sektoru zaměstnavatelů se vzdělávacími institucemi (stakeholdery). A také vytváření inovativního pracovního prostředí umožňujícího průběžný rozvoj pracovních schopností a dovedností zaměstnance v rámci jednotlivých životních etap, respektive pracovní kariéry. Na realizaci kampaně se v rámci České republiky podílí platforma **„Byznys pro společnost“**.

²⁵ Increasing the Value of Age. Guidance in Employers' Age Management Strategies. Research Paper no 44; European Centre for the Development of Vocational Training. Publications Office of the European Union, Luxembourg 2015

²⁶ Rethinking careers, How to deal with longer working lives in Human Resources processes. An Enterprise 2020 initiative The Business Contribution to Active Ageing. 2013

ROLE SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ

Role sociálních partnerů, odborových organizací již byla v předchozích kapitolách několikrát zmíněna. Spolupráce a koordinace se sociálními partnery je nezbytnou podmínkou pro úspěšné a konsensuální zavádění inovativních přístupů, jakým bezesporu Age management je, a patří i ke klíčovému doporučením například již citované zprávy CEDEFOP. Jedno z klíčových doporučení této zprávy říká, že zavádění opatření a nástrojů Age managementu musí být úzce koordinováno se sociálními partnery. Koordinace by měla zahrnovat jak národní úroveň (například celostátní strategie a politiky, legislativu), tak i opatření na úrovni jednotlivých odvětví a oborů. Pro ilustraci uvádíme některé příklady přístupu sociálních partnerů k tématu demografického stárnutí a zavádění strategií a procesů Age managementu v Evropských zemích.

„Podle **Evropské konfederace odborových organizací**²⁷ (*European Trade Union Confederation*, zkráceně *ETUC*) hrají odbory klíčovou roli v diskuzi o implikacích demografického stárnutí. Tím, že o otázce diskutují, že propagují odbornost a že předvídají a řídí demografické změny, mohou odborové organizace propagovat nové formy mezigenerační solidarity. ETUC uvádí, že cílem odborů je zlepšovat dovednosti mladých a starších pracovníků v celoživotně vzdělávacím prostředí, vyjednávat a propagovat aktivní strategie týkající se zaměstnanosti a vzdělávání, mzdové a organizační strategie a strategie pracovního prostředí a obsahu práce založené jak na kvalitě, tak na ochraně zdraví a bezpečnosti, čímž propagují partnerství mezi sociálními partnery a také veřejnými úřady na různých úrovních. Tyto otázky se týkají kvality zapojení na pracovišti, kvality práce během aktivního života a možnosti si dobrovolně tento aktivní pracovní život prodloužit. Odbory tvrdí, že k tomu, aby byly tyto výzvy zvládnuty, je zapotřebí efektivní, spravedlivé strategie sociální ochrany.“

Zkušenosti některých českých odborových organizací s aplikací Age managementu v praxi shrnuje dotazníková anketa, která je součástí **kapitoly V**.

²⁷ PILLINGER J., Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diversity a strategií Age managementu. Komise evropského sociálního dialogu o elektřině. 2008. Str. 47, 48

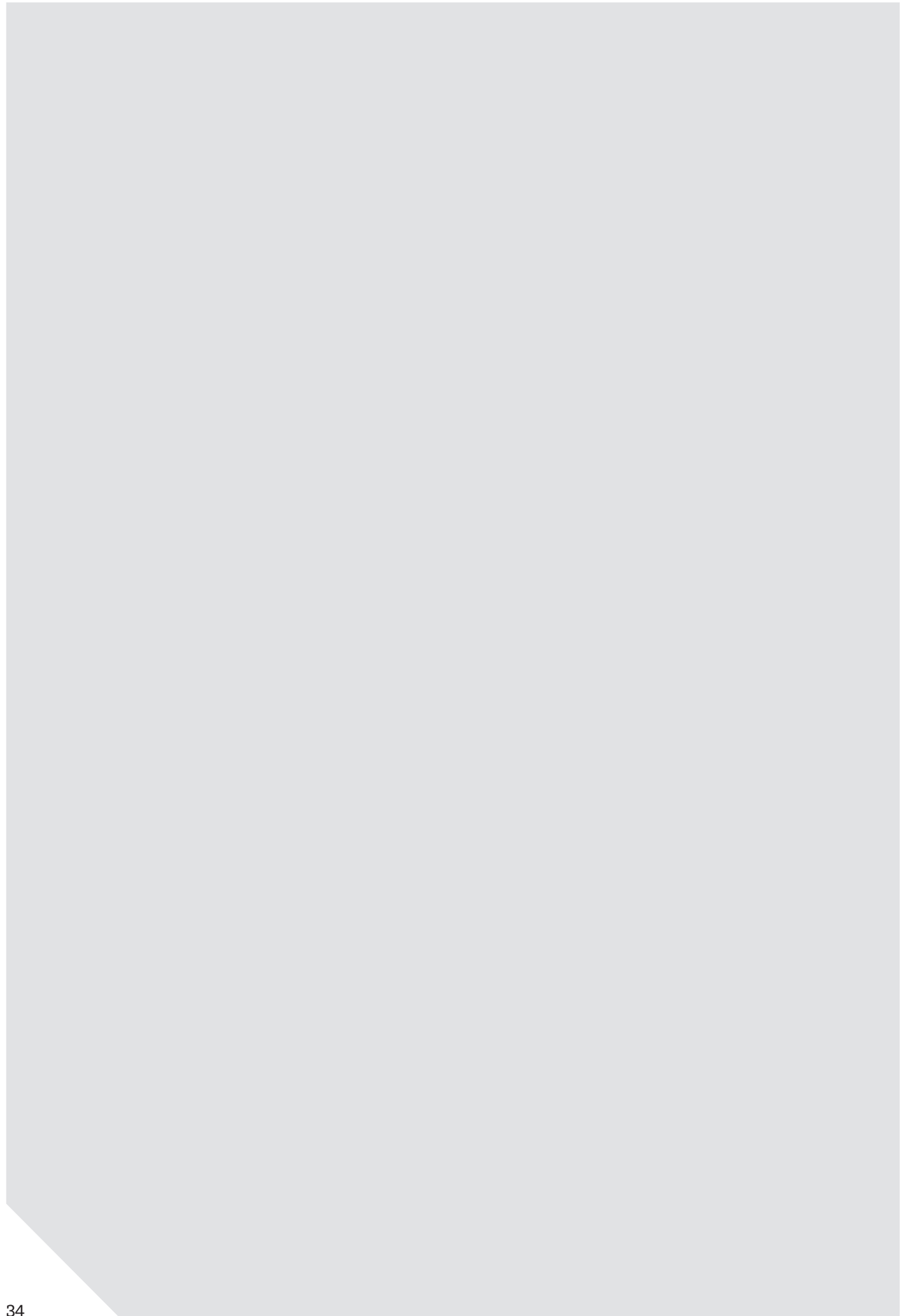
ENERGI E2, Dánsko²⁸. „HR strategie firmy E2 integruje koncepty rovnosti a diverzity do oblastí jako například nábor, služební postup a plánování kariéry. Jedna konkrétní část se zabývá staršími členy personálu a tato byla v poslední době upravena tak, že jakmile se zaměstnanec blíží odchodu do důchodu, má možnost flexibilní pracovní doby. Tato koncepce byla implementována v obou obchodních jednotkách společnosti. Manažeři z obou obchodních jednotek byli proškoleni tak, aby byli schopni tuto strategii implementovat; toto školení bylo manažery přijato velice dobře. Strategie načrtává obecné postoje a hodnoty společnosti ve vztahu ke všem oblastem týkajících se jejích zaměstnanců. Cílem této HR strategie je „poskytnout rámec inspirativního a atraktivního pracoviště, které musí být schopno získat a udržet kompetentní zaměstnance“. **Tato koncepce byla přijata Spojeným výborem pro konzultace odborů a managementu v roce 2001** (mezi společností a Pracovní radou, která zastupuje modré límečky, bílé límečky a odborové organizace ve společnosti). Odbory byly spokojené s průběhem a výsledky této koncepce. Tento koncepční rámec je důležitý, protože hlavní kolektivní smlouva společnosti, která řeší otázky mzdy či pracovní doby, neobsahuje klauzuli, která by specificky upravovala rovnost.“

„EON-Energie²⁹, Německo. „Firma EON-Energie si je vědoma překážek, které demografické stárnutí přináší, a které budou v příštích pěti letech obzvláště palčivé, proto se zaměřila na úpravu řízení lidských zdrojů a dalších oblastí. V roce 2008 **firma spolu s odbory** schválila program **Nové strategie pro lidi**. Ten zahrnuje mimo jiné vytvoření nástrojů demografie pracovních sil a plánování a opatření pro zaměstnatelnost starších pracovníků. Firma má také svou **Strategii řízení zdraví**, která by měla pomoci zlepšit zdravotní stav a kondici zaměstnanců bez ohledu na věk, to vše za účelem zvýšení zaměstnatelnosti. Firmou byl vyvinut program pro předávání znalostí určený zaměstnancům starším padesáti let. Zásadním faktorem úspěchu, ve snaze firmy vypořádat se s demografickým stárnutím, je také německý systém spolurozhodování odborů a zaměstnavatelů.“

Firmy, které se systematicky připravují na budoucnost, by měly stejně přistupovat k Age managementu. Ten je součástí strategického řízení firmy a je vytvořen ve spolupráci **vedení, zaměstnanců a zástupců odborů**. Dobře připravený plán zahrnuje přístup k řízení personálních procesů z hlediska životních stádií. Součástí strategie by také měla být podpora interní komunikace a vzdělávání všech zaměstnanců o principech věkové diverzity a Age managementu. Zvyšování povědomí o jednotlivých věkových skupinách, specifických potřebách a požadavcích různých generací umožní všem zaměstnancům chápat smysl a účel Age managementu a nezbytnost připravovat se na změny během životního cyklu.

²⁸ PILLINGER J., Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií Age managementu. Komise evropského sociálního dialogu o elektřině. 2008. Str. 49

²⁹ PILLINGER, J. Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií Age managementu; str. 8. Dublin: Komise evropského sociálního dialogu o elektřině, Dublin 2008



AKTUÁLNÍ SITUACE
V PROSAZOVÁNÍ
A ROZVOJI
AGE MANAGEMENTU
V ČESKÉ REPUBLICE

IV

„Počet lidí nad 60 se v Evropě zvyšuje dvakrát rychleji než před rokem 2007, a to kolem dvou milionů každý rok.“
Strategie Evropa 2020

RÁMEC AKTIVIT

Prosazování a zavádění procesů a nástrojů Age managementu v České republice probíhá na rozmanitých ekonomických a sociálních úrovních. Česká republika, jako členský stát Evropské unie, usiluje o naplňování politik, strategií Evropské unie, které se zaměřují na problematiku demografického stárnutí populace, rozvoje lidských zdrojů s ohledem na věk, politiku zaměstnanosti, zvyšování konkurenceschopnosti, snižování bariér na trhu práce nebo anti-diskriminační opatření. Už v předchozích kapitolách byly zmíněny „Lisabonská strategie“, „Strategie Evropa 2020“ nebo „Charta Diverzity“. Dalším je například Memorandum o celoživotním učení, vydané Evropskou komisí v říjnu roku 2000.

Stát – veřejná správa a samospráva

Na úrovni státu a veřejné správy se jedná především o **Národní akční plán pozitivního stárnutí** pro období 2013 až 2017, který schválila vláda. Akční plán řeší zejména problematiku stárnutí populace a přípravu na stárnutí. **Stávající plán má celkem 16 strategických cílů.** Ke strategickým cílům patří například podpora zavádění mezigenerační spolupráce, prodlužování pracovního života starších zaměstnanců a seniorů, ochrana před diskriminací z důvodu věku, podpora vzdělávání seniorů, podpora zaměstnavatelů při zavádění prvků a metod Age managementu. V dubnu 2015 Ministerstvo práce a sociálních věcí informovalo, že aktuálně reagovalo na stávající situaci ohledně přípravy na stárnutí prohlášením, že zavede institut *pěti koordinátorů*, kteří budou lépe sladovat postup ministerstev, krajů a dalších institucí. Do akčního plánu jsou zahrnuty vedle cílových skupin veřejné, samosprávné, nevládní a soukromé organizace.



Nevládní sektor, univerzity privátní sektor

V zavádění a prosazování metod a nástrojů Age managementu jsou aktivní některé nevládní organizace či platformy. **Asociace institucí vzdělávání dospělých** realizovala dvouletý projekt „Strategie Age managementu v České republice“. V rámci projektu byla přenesena metodika Age managementu a konceptu pracovní schopnosti z „**Finského institutu pracovního zdraví**“ se sídlem v Helsinkách (FIOH) do ČR³⁰. Projekt byl zaměřen na cílovou skupinu osob starších 50ti let, a hlavním cílem byl přenos inovativních nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny osob ve věku 50 plus na trhu práce. V rámci projektu vznikla publikace (příručka) **Age management pro práci s cílovou skupinou 50 plus**. Asociace nyní realizuje další projekt *Implementace Age managementu v České republice*.

Jedním z cílů projektu bylo i ověření konceptu WAI, respektive **Indexu pracovní schopnosti** (*Work Ability Index*). Index pracovní schopnosti je metodou, jejímž prostřednictvím lze vyhodnotit pracovní, fyzické schopnosti zaměstnance v závislosti na jeho věku a pracovním prostředí. Na zjišťování indexu participuje personalista a lékař. Jedná se tedy z větší části o především zdravotní posouzení pracovní schopnosti v závislosti na prostředí. Členové Asociace pracovali také na publikaci, respektive informační brožuře, „**Zaměstnanec a věk, aneb Age management na pracovišti**“ v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance“³¹. Asociace rovněž vydala příručku: **Age management**.³² Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku. Ta je volně ke stažení na webových stránkách Asociace. Uvedené projekty byly realizovány rovněž ve spolupráci s universitním prostředím nebo úřady práce.

„Občanské sdružení“ **Age management**. V rámci „sdružení“ pracují odborníci z oblasti rozvoje lidských zdrojů, kteří dlouhodobě v této oblasti působí. Aktuálně realizuje projekt „**Aktivní přístup, věk nerozhoduje**“, spolupracuje rovněž s Asociací institucí vzdělávání dospělých. Age managementu se věnuje rovněž organizace **Gender studies**³³, která v roce 2011 vydala publikaci pod názvem „Age management and Age discrimination in the Czech Republic“.

Nevládní platforma Byznys pro společnost, (dále jen BPS). V roce 2013 iniciovala zřízení „Tematické expertní skupiny Age management“. Členy skupiny se na počátku staly firmy Antalis, Ekolamp, GE Money Bank, pojišťovna Kooperativa, LMC, Novartis, Pivovary Staropramen, Plzeňský Prazdroj, Skupina ČEZ a Škoda Auto. Patronát nad touto skupinou převzala společnost GlaxoSmithKline. Cílem pracovní skupiny bylo podpořit zavádění dobré praxe v oblasti zaměstnávání a personálního řízení s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců, ovlivňování a motivování personálních manažerů k zavádění procesů Age managementu do praxe firem. Dílčími cíli skupiny byla i větší propagace a osvěta tématu v rámci České republiky. V roce 2015 vznikla v rámci BPS pracovní skupina Diverzita, do jejíž agendy patří například *Age management a životní stadia a etapy zaměstnance, soužití více generací na pracovišti a v týmu, věkové rozdíly nebo téma sendvičové generace*.

Na konci roku 2014 uspořádali společně BPS a CSR Europe workshop na téma „**Age management a jak ho měřit**“. Na workshopu byly představeny současné trendy v evropských i českých firmách v oblasti Age managementu a věkové diverzity.

Byl představen i nový unikátní nástroj měření a benchmarkingu **LEA**, (*Lifelong Employability Assessment*). Nástroj LEA umožňuje měřit, vyhodnocovat a mapovat klíčové procesy rozvoje lidských zdrojů ve firmě týkající se Age managementu. Zaměstnavatelé díky LEA získávají hodnověrný obrázek, jaká opatření, nástroje, procesy je třeba zavádět. Platforma Byznys pro společnost spolupracuje v rámci prosazování a propagace Age managementu aktuálně i s **Uníí zaměstnavatelských svazů**. Obě organizace společně připravily **dotazníkové ankety** pro menší a větší zaměstnavatele a také pro jejich odborové organizace. S výsledky těchto anket se můžete seznámit v další části publikace.

³⁰ Finsko je v podstatě „vynálezcem“ tématu Age Managementu. „Finský institut pracovního zdraví“ je jedním z výrazných zdrojů informací a praxe v rámci organizace Eurofound, pozn. autorů.

³¹ Brožura byla vydána ve spolupráci s Českomoravskou konfederací odborových svazů a Asociací samostatných odborů.

³² <http://www.aivd.cz/>

³³ <http://www.genderstudies.cz/publikace/publikace.shtml>

Na základě předchozího textu určitě nelze říci, že Age managementu je věnována v České republice malá pozornost. Stalo se z něj, do jisté míry, populární téma. Aktivita se rozvíjí na mnoha úrovních společnosti. Publikují se články, analytické materiály, nové knihy, organizují se workshopy, semináře. Vláda vyhlásila akční plán pozitivního stárnutí. Zaměstnavatelé mají někdy malé, jindy naopak rozsáhlé informace, co je Age management, a vnímají, že stárnutí zaměstnanců představuje téma, kterému je třeba věnovat trvalou pozornost. Jak bylo zjištěno v rámci dotazníkových anket.

Vysledovat lze nicméně některé **důležité rozdíly v praxi**. Na straně privátního sektoru lze zaznamenat mnohem větší aktivity při zavádění procesů Age managementu nežli v sektoru veřejném. Příklady dobré praxe v rámci věkové diversity a Age managementu jsou již dnes doložitelné u firem, které jsou členy Tematické expertní skupiny Age management.

Nicméně i v rámci menších firem a podniků zaměstnavatelé obecně vnímají nezbytnost věnovat se tématu stárnutí pracovních sil a procesům Age managementu. Nezřídka se také potýkají s problémy získat kvalitní a zkušené zaměstnance ve vyšším věku zpravidla pro technické a řemeslné obory, jak bylo zachyceno v odpovědích na rozeslané anketní dotazníky.

Z odpovědí na anketní otázky jsme se dozvěděli, že například v jednom nejmenovaném podniku těžebního průmyslu mají zavedena následující opatření a procesy Age managementu. „*Přijímání, udržení a vzdělávání starších zaměstnanců, možnost celoživotního vzdělávání, podpora spolupráce starších a mladších zaměstnanců při výuce, důraz na předávání znalostí mezi odcházejícími a nově nastupujícími zaměstnanci, jubilejní odměny jako ocenění dlouholeté práce*“. V dotazníkové anketě jsme také zjistili, že **odborové organizace** se tématu stárnutí pracovních sil a možnostem uplatnění Age managementu věnují celkově mnohem méně než **zaměstnavatelé**.

Co se zdá být slabou stránkou, je spolupráce státu s privátním sektorem, s firmami malými či většími, velkými domácími i nadnárodními korporacemi. Dokument **Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí** obsahuje i seznam institucí, organizací, které se na jeho přípravě podílely. Z firem je tam uvedena pouze jediná, a to **RWE Česká republika a.s.** Za odborové organizace se na přípravě akčního plánu zřejmě nikdo přímo nepodílel, jelikož v seznamu není uvedena žádná odborová organizace. Pravděpodobně se zástupci sociálních partnerů podíleli na schvalování plánu v Radě vlády pro seniory a stárnutí populace.

Z předchozích textů je patrné, že vzájemná spolupráce mezi státem, soukromým sektorem a sociálními partnery není v kontextu agendy stárnutí pracovních sil a zavádění nástrojů a procesů Age managementu dostatečná. Důkazem je kupříkladu přetrvávající diskriminační přístup k zaměstnávání osob nad padesát let věku, a nejen jich, ale i nižších věkových skupin. Spíše se zdá, že se Age management rozvíjí a prosazuje živelně, ne však koncepčně. Související příbuzná témata, jako jsou koncept flexicurity a uvolňování bariér na pracovním trhu, diverzitní management, odpovědné podnikání, nejsou na straně státu zatím dostatečně zpracovány a prosazovány. Pro rozvoj konceptu Age managementu jsou však více než důležité! Tvoří nedílnou součást celkového ekonomického a sociálního prostředí.

Je evidentní, že soukromý sektor je v implementaci procesů a nástrojů Age managementu napřed. Stát, bohužel, zatím výrazně zaostává. Ideálním stavem by mělo být, že všichni tři klíčoví „hráči“ systému, **stát, zaměstnavatelé, odbory** intenzivně a především účinně spolupracují ku společnému i vlastnímu prospěchu.

VÝSLEDKY ANKET MEZI ZAMĚSTNAVATELI A ODBOROVÝMI ORGANIZACEMI K TÉMATU AGE MANAGEMENT

platformy sdružené v projektu
„Společným postupem sociálních
partnerů k přípravě odvětví na změny
důchodového systému – etapa I



„Podle Evropské
konfederace
odborových
organizací, European
Trade Union
Confederation, hrají
odbory klíčovou
roli v diskuzi
o implikacích
demografického
stárnutí.“

ZÁKLADNÍ INFORMACE O ROZSAHU A POČTECH RESPONDENTŮ

Ankety se celkem zúčastnilo **76 zaměstnavatelů** z oblasti stavebnictví, textilního, oděvního a kožedělného průmyslu, zemědělství, těžebního průmyslu, dopravy, kultury, školství a polygrafického průmyslu.



Ankety se zúčastnilo také celkem **36 odborových organizací** z těchto uvedených odvětví. Je zajímavé, že v některých platformách jsme v rámci této ankety získali více odpovědí ze strany odborových organizací než ze strany zaměstnavatelů.

Souhrnně však můžeme konstatovat, že ze strany zaměstnavatelů se ankety zúčastnilo dvakrát více organizací. Anketa se skládala ze dvou dotazníků, jeden byl určen pro zaměstnavatele a druhý pro jejich odborné organizace. Procentuální ukazatele reflektují celkové počty zúčastněných na straně zaměstnavatelů a na straně odborů.



ANKETA: ZAMĚSTNAVATELÉ

Věnujete se v rámci Vaší personální strategie tématu stárnutí pracovních sil?

Převážná většina (83 %) zaměstnavatelů uvádí, že se tématu stárnutí věnuje.

Většina zaměstnavatelů uvádí, že největším problémem je odchod kvalifikovaných pracovních sil. Na jedné straně odcházejí lidé do starobního důchodu, na straně druhé není dostatek pracovních sil. Klesá zájem mladších generací o určité profese. Nedaří se předat odbornost mladším generacím.



Považujete téma stárnutí pracovních sil za důležité pro Vaši organizaci/obor?

Valná většina zaměstnavatelů (86 %) považuje téma stárnutí za důležité.

Kdo se tématu ve Vaší organizaci/oboru věnuje?

U malých a středních firem se tématu Age managementu věnuje většinou majitel, u větších je to personální oddělení. Respondenti dále uvedli, že z časových důvodů se tomuto tématu nevěnuje širší skupina.



Zabýváte se tématem Age managementu v kontextu Vaší „personální a zaměstnanecké“ politiky?

Dvě třetiny zaměstnavatelů odpovědělo, že se tématem zabývají. Někteří uvádějí, že jejich iniciativa je velice nová s ohledem na „teoreticky mladou disciplínu“. V tomto kontextu někteří uvádějí, že jednou z posuzovaných informací při přijímání nových zaměstnanců je věk.

Jak rozumíte nástroji/tématu Age managementu a kde jste se o něm dozvěděli?

Respondenti odpověděli, že téma chápou následovně:

personální řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců

nástroj, který zohledňuje věk zaměstnanců

název pro téma, které tu bylo vždy

strategický vývoj organizace s ohledem na sociální politiku státu a přirozený demografický vývoj

komplexní přístup k řešení demografických změn na pracovišti a podpoře věkové diverzity

kontinuita práce a řízení pro udržení vysoké úrovně kvality práce

optimální využití potenciálu starších zaměstnanců

Jako zdroj informací se uvádí:

školení a semináře

studium

internet

projekt „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému“ – etapa II.

semináře Unie zaměstnavatelských svazů

Objevily se také odpovědi:

nedoověděli jsme se o něm, ale když se napíše Age management, tak si jeho smysl odvodíme vzhledem k velikosti naší firmy a věkovému složení (do 50 let) tuto problematiku neřešíme

Jaké strategie a opatření týkající se stárnutí pracovních sil a Age managementu v rámci rozvoje lidských zdrojů prosazujete ve Vaší organizaci/oboru?

Zaměstnavatelé uvádějí, že menší firmy si z časových i finančních důvodů nemohou dovolit věnovat se vůbec nějaké strategii. U větších firem se vytvářejí následující strategie:

zařazování starších zaměstnanců jako mentorů

odchod lidí po dosažení důchodového věku do důchodu

podpora spolupráce mladých a starých zaměstnanců

souběhy, zkrácené úvazky, možnosti přechodu na jiné pozice, dostatečný čas na zácvič náhrad

nábor nových pracovníků

semináře, školení, e-learning

podpora studentů formou stipendií u profesí, které mají nejvyšší věkový průměr

příklady dobré praxe

při výběru nových pracovníků upřednostňování mladších tak, aby portfolio zaměstnanců bylo rovnoměrné

možnost celoživotního vzdělávání

přesun starších zaměstnanců mimo směnné režimy, mimo riziková pracoviště

možnost zkrácení pracovních úvazků

úprava/snížení množství fyzicky náročné práce výměnou za práci duševní

podpora odborných škol

zdravotní péče o zaměstnance

podpora zdravých stravovacích návyků

možnost rehabilitace

omezování hluku

flexibilita pracovního času

omezování časového stresu

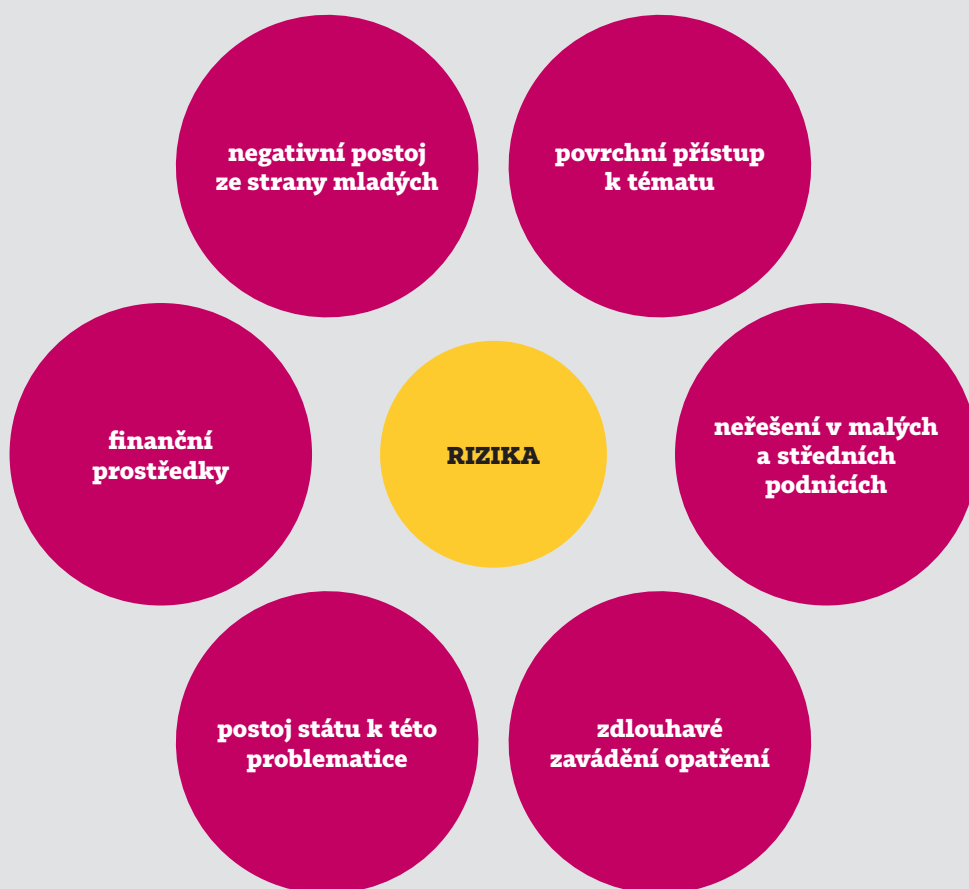
V čem vnímáte přínos tohoto nového nástroje (AM) rozvoje lidských zdrojů pro personální strategii Vaší organizace/oboru?

Někteří respondenti žádný přínos nevnímají. Většinou ale chápou tento nástroj jako přínos pro mezigenerační diskuzi, řízení lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců nebo udržení profesionality a kvality v organizaci.

Někteří respondenti upozorňují na to, že „řada organizací se nezabývá personálním nástupnictvím a řeší je až v okamžiku, kdy problémová situace nastane“. Objevují se také vyjádření k přínosům z hlediska prestiže dané organizace, konkurenceschopnosti a přípravy na změnu legislativy.

V čem vnímáte rizika tohoto nového nástroje rozvoje lidských zdrojů pro personální strategii Vaší organizace/oboru?

Téměř polovina respondentů uvádí, že žádná rizika nevidí. Ostatní za rizika považují následující témata.



Na jaké překážky při prosazování Age managementu ve Vaší praxi narážíte?

Někteří respondenti uvádějí, že žádné překážky dosud neobjevili. Mezi uvedenými překážkami se objevují:

- chybějící čas
- nedostatek financí
- nejasná legislativa
- nedostatek osvěty
- úcta a respekt generací mezi sebou
- nedostatečná praxe v práci s PC
- chybějící legislativní a ekonomická podpora ze strany vlády, parlamentu a státních institucí
- neznalost problematiky
- směnný provoz ve věku nad 60 let
- stereotypy a předsudky
- snaha prosadit se za každou cenu
- nechuť přijímat nové způsoby práce
- zdravotní stav zaměstnanců

Věnujete se také tématu diversity složení pracovních sil/týmů v rámci personální strategie Vaší organizace?

Téměř 69 % respondentů odpovědělo ANO. Zaměstnavatelé se této problematice věnují s ohledem na zakázky, které získali. Chtějí využít kombinace mladších a starších k předávání odborností a udržení efektivity daných týmů. Není to však záležitost nejbližší budoucnosti (5-10let), ale pokud se této problematice nebude věnovat management už nyní, event. nebude-li ji respektovat, mohou nastat v organizaci za 15 až 20 let problémy.

Prosazují „Vaše“ odborové organizace, pokud u Vás působí, v rámci sociálního dialogu téma stárnutí pracovních sil a Age managementu?

Téměř u dvou třetin společností (přesně 64 %) odborové organizace téma stárnutí neprosazuje.

Můžete uvést nějaké příklady z Vaší personální strategie, které se týkají tématu stárnutí pracovních sil a Age managementu?

Příklady strategií:

využívání zkušených pracovníků pro mentorské a výukové firemní programy

možnost sebevzdělávání na všech věkových stupních

naučit zaměstnance vnímání reality stárnutí pracovní síly a vzájemné generační vstřícnosti v oblasti odbornosti

preventivní zdravotní péče pro vybranou skupinu zaměstnanců

přezarování zaměstnanců na vhodnější pozice

jubilejní odměny jako ocenění dlouholeté práce

včasné vyhledávání nových a vhodných pracovníků na vedoucí posty

zajištění informovanosti o plánovaných odchodech do důchodu

plánování nástupnictví a zastupitelnosti

Shrnutí ankety

Anketa byla celkově přijata vstřícně a poskytla značné množství důležitých informací.

Ukázalo se, že zaměstnavatelé vnímají téma stárnutí pracovních sil jako důležité, a mají informace o tom, co je Age management. Snaží se zavádět i některé prvky do praxe. Uvítali by však výraznější angažování a podporu státu. Výrazně aktivněji se ankety zúčastnili zaměstnavatelé ve srovnání s odbory, a také mnohem výrazněji se tématům ankety v praxi věnují. Respondenti se mohli vyjádřit k celé anketě. Ve vyjádřeních převládá pozitivní hodnocení a ocenění výběru tématu.

V hodnocení ankety se objevují i kritické komentáře. Pochybnosti o smysluplnosti celé ankety a také, že aktuální „popularita“ Age managementu je k ničemu. „Dobrý manažer pracuje zodpovědně se všemi pracovníky, a moc dobře ví, že kolektiv musí být různorodý a o vztahy v něm je nutno pečovat. Je mu též jasné, že je třeba vycházet z individuálních a věkových schopností a potřeb zaměstnanců.“ Age management je považován za módní trend, který za chvíli bude nahrazen jiným, včetně pochybností, zdali si téma ankety zaslouží podobné „studie“.

ANKETA: ODBOROVÉ ORGANIZACE

Ankety se zúčastnilo také celkem **36 odborových organizací** z oblasti stavebnictví, textilního, oděvního a kožedělného průmyslu, zemědělství, těžebního průmyslu, dopravy, kultury, školství a polygrafického průmyslu.

Věnujete se v rámci sociálního dialogu se zaměstnavateli systematicky tématu stárnutí pracovních sil?

Polovina zúčastněných odborových organizací odpověděla, že se tématu věnuje.

Zabýváte se v rámci strategie aktivit odborových organizací a sociálního dialogu tématem Age managementu jako nového nástroje „personální a zaměstnanecké“ politiky?

Na rozdíl od předchozí otázky odpovídá kladně již méně organizací, jen 23 % z dotázaných odpovídá, že se v rámci aktivit odborových organizací tématem zabývá.

Jaké nástroje/opatření navrhuje/projednávejte?

nábor a zácvik mladých pracovníků pod vedením zkušených praktiků

změny v režimu přestávek

spolupráce s odbornými školami

co největší možnou zaměstnanost ve firmě

spolupráce mezi mladšími a staršími zaměstnanci

individuální plány rozvoje

povinné zaměstnávání osob nad 55 let



Jak rozumíte nástroji/tématu Age managementu a kde jste se o něm dozvěděli?

Téměř třetina organizací uvádí, že o tématu nikdy neslyšela. Někteří uvádějí jako zdroje různé konference. Uvádíme některé odpovědi:

Přizpůsobení pracovní zátěže fyzickým a mentálním možnostem podle změn souvisejících s věkem zaměstnance, s přesunem, k využití praktických zkušeností takového zaměstnance, k zácvičku dorostu, aby byla zachována kontinuita odbornosti pro práce, které se už na učilištích ani školách nevyučují, nebo jen omezeně.

Je to módní nástroj, kterým se živí spousta lidí, zejména v Praze, kteří nevytvářejí žádné hmatatelné hodnoty.

Zapojení seniorů do vzdělávacích programů a umožnění dalšího uplatnění ve společnosti, přístup k informacím.

V čem vnímáte přínos tohoto nového tématu/nástroje rozvoje lidských zdrojů pro spolupráci odborů a zaměstnavatelů?

Respondenti vidí přínos hlavně ve zlepšení atmosféry na pracovišti, především z pohledu spolupráce mladší a starší generace. Přínosem by mohlo být zlepšení vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Další zmiňovanou oblastí je zachování kvalitních odborníků v dané oblasti.

V čem vnímáte rizika tohoto nového nástroje rozvoje lidských zdrojů pro spolupráci odborů a zaměstnavatelů?

Mezi riziky se objevuje zneužívání slabých stránek zaměstnanců ze strany zaměstnavatele. Dále pak názor, že „staří jsou málo výkonní“.

Na jaké překážky při prosazování tohoto tématu narazíte?

Mezi překážky uvádějí odborové organizace především nezájem zaměstnavatele. Mezi dalšími zmiňují:

nedostatek dovedností v oboru u mladých

nezájem mladších pracovníků o daný obor

nedostatek informací pro odborové organizace od zaměstnavatelů

neochota

neznalost, nepochopení

Věnujete se také tématu diverzity složení pracovních sil/týmů v rámci sociálního dialogu se zaměstnavateli?

Téměř 61 % odborových organizací složení pracovních týmů neřeší.

Setkali jste se s nějakými příklady dobré praxe při jednání se zaměstnavateli (sociálním dialogu) v rámci tématu Age management a stárnutí pracovních sil?

Více než 58 % organizací se nesetkalo s příklady dobré praxe.

Shrnutí ankety

Za odborové organizace na anketu odpovědělo celkově méně respondentů než u zaměstnavatelů. Větší pozornost tématu ankety věnují zaměstnavatelé a mají o něm i lepší představu a informace. Někteří cítí, že by se tímto tématem zabývat měli, nicméně z nedostatku času a finančních prostředků se jím nezabývají. Lepší prostředí pro zavádění mají větší společnosti/firmy. U malých je mnohdy téma irelevantní. Age management se většinou objevuje mezi tématy v sociálním dialogu. Některé odborové organizace přijaly anketu negativně. Poukázaly na to, že se jedná spíše o utrácení unijních peněz a anketa je zbytečná. Objevily se ale i výrazně pozitivnější ohlasy. Poděkování za anketu, přání úspěchu, ocenění srozumitelnosti získaných informací včetně jejich vyhodnocení, to vše bylo vnímáno jako přínos.

VÝSLEDKY ANKETY V RÁMCI PLATFORMY BYZNYS PRO SPOLEČNOST

VI

„Musíme investovat do lidského kapitálu, který ve starších zaměstnancích máme a vytvářet atraktivní a zdravé pracovní podmínky.“
Vladimír Špidla.

ANKETA: ZAMĚSTNAVATELÉ

Na začátku roku 2015 odpovědělo v rámci ankety Age management **celkem 15 zaměstnavatelů** v České republice z několika odvětví (například finanční instituce, média, firmy z papírenského, energetického nebo farmaceutického odvětví). Mezi respondenty ankety působí 40 % zaměstnavatelů pouze v České republice nebo mají centrálu v ČR, 60 % patří do mezinárodně působících společností. Z hlediska velikosti převládají mezi zaměstnavateli velké společnosti s 250 a více zaměstnanci, těch bylo 73,3 %, tedy téměř tři čtvrtiny. Byli osloveni zaměstnavatelé z kategorie malých podniků (11-50 zaměstnanců) a jeden mikro-podnik (do 10 zaměstnanců). V anketě byly použity z větší části obdobné otázky jako v rámci Unie zaměstnavatelských svazů. Osloveni byli pouze zaměstnavatelé.

Anketní otázky

Věnujete se v rámci Vaší personální strategie tématu stárnutí pracovních sil?

Většina zaměstnavatelů (60 %) uvádí, že se tématu stárnutí věnuje. V detailu pak zaměstnavatelé zmiňují, že diverzita je součástí náplně jejich práce či dokonce jejich prioritou pro příští období. Většinou mají za sebou audit a soustředí se na vybrané skupiny zaměstnanců, přičemž principy diverzity zabudovávají do strategických plánů celé společnosti.

Diverzita je jednou z našich strategických HR priorit pro rok 2015–2017. Jednou z podoblastí je také Age management. V současné době máme za sebou výstupy z auditu, návrh prvních doporučení a opatření. Chystáme informační kampaň a cílený program pro skupinu zaměstnanců 55+.

Máme za sebou genderový audit rovných příležitostí se zaměřením na věk v roce 2014, strategie je připravována na rok 2015 – zaměření na ženy na mateřské dovolené a jejich návrat, diverzitní týmy, lidé 50+.

Jsme součástí týmu zabývajících se Age managementem. Pravidelně sledujeme ukazatele pro sledování diverzity muži/ženy, délka zaměstnání. Diverzita, vzdělávání, předávání zkušeností, trainee programy patří mezi naše strategické cíle.

Připravujeme pravidelné analýzy demografické struktury, definování rizik, projekty pro obnovu personálu; posuzování personálních nástrojů s ohledem na potřeby různých věkových skupin zaměstnanců a jejich případné úpravy či návrhy nových opatření.

11

velký

3

střední

1

mikro

0

malý

Považujete téma stárnutí pracovních sil, Age managementu a věkové diverzity za důležité pro Vaši organizaci/obor?

80 % zaměstnavatelů, tedy čtyři pětiny, považují téma stárnutí za důležité pro svou společnost a/nebo pro svůj obor. Zaměstnavatelé dále odpověděli, že je pro ně téma důležité proto, že je obtížné získat zaměstnance dostatečně a kvalitně vzdělané a připravené na praxi. Proto spolupracují s odbornými školami.

Diverzita je vždy prospěšná. Každá generace má své výhody i nevýhody.

Určitě, počet lidí vzdělaných v našem technickém oboru klesá, bohužel klesá i kvalita úrovně tohoto vzdělání. Proto podporujeme interní rozvojové a nástupnické programy, současně aktivně spolupracujeme s VŠ a SŠ.

Věkový průměr zaměstnanců v organizaci nezadržitelně stoupá, proto je třeba se zabývat otázkami Age managementu. Situaci sleduje jednatel společnosti.

Kdo se tématu ve Vaší organizaci/oboru věnuje?

Nejčastěji se téma stárnutí pracovních sil, Age managementu a věkové diverzity zařazuje do odpovědností osob a manažerů v odděleních CSR a HR, případně do části odpovědné za komunikaci. Mezi odpověďmi ale také zaznělo, že ačkoliv společnost považuje téma za důležité, není nikdo delegován se touto oblastí zabývat.

CSR manager do roku 2014, HR manager od 2015

HR manager

oddělení Corporate Affairs & Communications

oddělení personálního rozvoje

za oblast je definována odpovědnost na úrovni člena představenstva, jinak se jedná především o činnost personalistů

nikdo

Zabýváte se tématem Age managementu v kontextu Vaší „personální a zaměstnanecké“ politiky?

Necelé dvě třetiny zaměstnavatelů odpověděly, že se tématem zabývají.

9 zaměstnavatelů (60 %) se tématem zabývá.

6 zaměstnavatelů (40 %) se tématem nezabývá.

Zaměstnavatelé dále uvádějí dodatečné komentáře:

ano, je součástí HR strategie

ano, oblast Age managementu je zapracovaná do personální politiky

při každé možnosti hledáme, jak zvýšit diverzitu ve firmě

Jak rozumíte nástroji/tématu Age managementu a kde jste se o něm dozvěděli?

AM je zde pro vyrovnané zastoupení sil na pracovišti, integrace mladých pracovních sil, čerstvě dostudovaných do chodu firmy, podporu starších zaměstnanců v zaměstnání včetně přípravy na důchodový věk

zabýváme se tím z důvodu stárnutí populace

strategické plánování pracovní síly, řízení rozvoje a kariéry zaměstnanců, přizpůsobení pracovních podmínek, mobilita

řízení mezigenerační spolupráce

vytvoření řízených podmínek a nástrojů pro všechny věkové kategorie zaměstnanců, aby každá skupina byla motivována ve své oblasti a současně, aby měla společnost dlouhodobě připravené lidské zdroje, které sníží negativní dopad stárnutí populace

personální řízení firmy s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců a zachování maximálního využití pracovního potenciálu jednotlivých zaměstnanců

řízení lidí zohledňující jejich věk, které začíná u absolventů škol a končí u zaměstnanců, kteří odešli do starobního důchodu, to vše se znalostí demografické struktury zaměstnanců

řízení zohledňující věk zaměstnanců

téma diverzity mě provází od začátku mého působení v HR

cílená práce se specifickou skupinou zaměstnanců (55+), kteří mají své specifické potřeby – osobní i kariérní, tvoří významnou skupinu zaměstnanců, jsou více ohroženi na pracovním trhu (v případě ztráty zaměstnání) a jejich zapojení do firmy přímo ovlivňuje i další externality (např. posunutí věkové hranice odchodu do důchodu)

soubor opatření, který je zaměřen na udržení zaměstnanců ve společnosti delší dobu, na udržení vysoké úrovně jejich výkonu, ale také na pomoc pracovníkům – seniorům zůstat zdraví a aktivní, udržet si životní rovnováhu a předávat znalosti mladším kolegům

řízení lidských zdrojů z perspektivy věku a s tím spojené kompetence, schopnosti a potřeby

Jako zdroj informací se uvádí:

jsme členem pracovní skupiny Byznys pro společnost – TES Age management a Diverzita

dozvěděla jsem se o něm z personalistického časopisu cca před rokem

odborné časopisy, HR konference

nejvíce inspirace z poslední doby čerpám z časopisu Age (www.age-management.cz)

téma sledujeme několik let – v rámci odborných i laických diskuzí, v periodikách atd.

asi přirozeně se stárnutím pracovní populace ve firmě, aniž by bylo pojmenováno „Age management“



Jaké strategie a opatření týkající se stárnutí pracovních sil a Age managementu v rámci rozvoje lidských zdrojů prosazujete ve Vaší organizaci/oboru?

Zaměstnavatelé uvádějí následující strategie:

podpora věkové diverzity pracovních týmů

ergonomie pracovního místa

nabídka kratších pracovních úvazků

nabídka workshopu pro věkovou skupinu nad 55 let

podpora zaměstnávání studentů formou tzv. internships, podpora zaměstnávání starších generací na nižší úvazky a příprava odchodu do důchodu

podpora generation differences v rámci projektu

zařazení tématu strategické HR priority

máme za sebou audit, z něj vycházející doporučení, chystáme interní průzkum potřeb, následně komunikační osvětovou kampaň a přípravu cíleného programu na míru (podpora kariéry ve změněné roli – mentor, kouč, expert) + návaznost na flexibilní formy práce (umožnění péče o rodiče, řešení zdravotních problémů atd.)

náhrada za odcházející zaměstnance, předání znalostí a zkušeností nováčkům

hledání opatření na zlepšení pracovních a sociálních podmínek

se střednědobou projekcí bereme v úvahu věk zaměstnanců vzhledem k jejich možnému odchodu do starobního důchodu, s tím související plán předání know how, a také zpříjemnění situace a přípravu pro zaměstnance, který se do starobního důchodu chystá

trainee programy, programy pro stážisty, užší spolupráce s VŠ a SŠ

rozšířená zdravotní péče nad zákonnou povinnost, zlepšování pracovních podmínek a bezpečnosti, přizpůsobování programů možnostem zaměstnancům

ženy / muži po rodičovské dovolené – programy pro návrat do zaměstnání, + benefity pro rodiny s dětmi

interní analýza stárnutí naší populace a návaznost na nábor zaměstnanců

rozvojové programy jsou určeny všem věkovým kategoriím zaměstnanců

začleňování zaměstnanců ve věku kolem 50ti let do pracovního týmu, kde je průměrný věk cca 36 let

Někteří z respondentů uvedli, že prozatím žádné konkrétní strategie nebo aktivity nemají, ale hodlají se inspirovat závěry z Tematické expertní skupiny Age management v rámci BPS.

V čem vnímáte přínos tohoto nového nástroje (AM) rozvoje lidských zdrojů pro personální strategii Vaší organizace/oboru?

Kromě jedné výjimky, kdy zaměstnavatel doposud nemá zkušenosti, se mezi názory na přínos nástrojů Age managementu objevila celá řada možností. Někteří respondenti chápou tento nástroj jako přínos pro mezigenerační diskuzi, zlepšení vztahů mezi lidmi, řízení lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců, zvyšování spokojenosti zaměstnanců nebo udržení znalostí a zkušeností (know-how) ve firmě. Mezi respondenty se projevíly následující názory na přínos nástrojů AM:

plné využití lidského potenciálu ve všech fázích lidského života

vzájemný transfer znalostí a zkušeností

vyšší motivace spolupracovníků, zvýšení atraktivity společnosti jako zaměstnavatele

jednoznačné využití potenciálu významné skupiny zaměstnanců, jejich lepší a více odpovídající zapojení a reflexe na jejich potřeby

lepší podpora diverzity ve firmě (i věkové)

možnost využít maximální potenciál všech věkových skupin, vytváření diverzity názorů, a tím i inovace a udržitelnosti, udržení vysoké angažovanosti a výkonnosti zaměstnanců všech věkových skupin

v hodnotách – větší respekt, tolerance atp. k sobě navzájem, ztráta předsudků typu „v tomto věku...“

být dobrým zaměstnavatelem, který i tento aspekt v HR politice zohledňuje

přinutí vás podívat se na zaměstnance z jiného úhlu pohledu (věkový) a motivuje vás k hledání zlepšení podmínek s ohledem na různé potřeby jednotlivých věkových skupin

ve výsledku by tato opatření měla přispět k větší motivaci a angažovanosti zaměstnanců

sdílení zkušeností, mentoring

společnost má připravený různorodý lidský kapitál, který podporuje růst společnosti, interní růst a rozvoj zaměstnanců a jejich motivaci, a je lépe připravena na negativní dopady stárnutí populace

vhodné pro zamyšlení se nad vhodnou strategií náboru, vzdělávání zaměstnanců a jejich udržování v plné síle po co nejdelší dobu

V čem vnímáte rizika tohoto nového nástroje rozvoje lidských zdrojů pro personální strategii Vaší organizace/oboru?

Téměř polovina respondentů uvádí, že žádná rizika nevidí. Ostatní za rizika považují následující témata:

jako u každé novinky hrozí, že nebude přijata s pochopením, neboť bude znamenat pro zaměstnance posun od dosavadních návyků a bude od nich vyžadovat nějakou spolupráci a pochopení

nákladové riziko, kde je potřeba investice s delší dobou návratnosti. Je proto potřeba AM prosadit do dlouhodobé HR strategie. Z krátkodobého pohledu je nákladná a návratnost je nízká

nedostatečná podpora vedení firmy – členů představenstva. Nedostatečné ověření potřeb – neadresnost. Nepropojení na ostatní nástroje a cílové skupiny – potenciální hrozba špatného přijetí

několiikaleté období, než se bude brát jako automatická součást v plánování lidských zdrojů

vysoké nároky na manažery a HR oddělení

minorita (př. 50+) nezapadne do mladšího týmu, a tím způsobí, že si to někteří vezmou jako důkaz, že tyto „pokusy“ k nám nepatří

zajistit vyváženost věkové struktury pracovního společenství bez diskriminace a zároveň bez uměle stanovených kvót

Na jaké překážky při prosazování Age managementu ve Vaší praxi narážíte?

Někteří respondenti uvádějí, že žádné překážky nevidí, respektive dosud nemají zkušenost. Mezi uvedenými překážkami se objevují:

externality – posunutí hranice věku do důchodu bez další návaznosti podpory pro zaměstnavatele (daňové úlevy atd.)

pracovní očekávání, potřeby a možnosti se s věkem mění, odpovědnost ale leží na zaměstnancích a zaměstnavatelích

v 50ti letech mají lidé před sebou ještě 15 let další práce

na bariéry u vyššího managementu, zejména na nároky na mladé či starší nezkušené a jinak k práci přistupující, vůbec podpora diverzity není vždy jednoduchá

náklady

převzít osobní zodpovědnost od nejvyššího vedení

neochota manažerů měnit zavedené způsoby vedení lidí, jiné priority firmy, vysoký důraz na výkon

občas narážíme na nepochopení přímých nadřízených upravit vhodné zařazení pro zaměstnance 55+, aby nehledali pouze řešení výměnou za mladší, ale hledali, jak využít bohatých zkušeností a loajality starších kolegů

předsudky typu „nezvládne tempo“, „nerozumí PC“, „bude více nemocný/á“, tzn., budeme muset za něj pracovat

překážkou nadále zůstává celospolečensky silné vnímání propojení Age managementu pouze s kategorií starších pracovníků – byť se to zlepšuje

Věnujete se také tématu diverzity složení pracovních sil/týmů v rámci personální strategie Vaší organizace?

Zaměstnavatelé se této problematice věnují s ohledem na svůj předmět podnikání. Chtějí využít kombinace mladších a starších pracovníků, potřebují zajistit, aby zkušení pracovníci předávali svou odbornost a zkušenost pracovním mladším a méně zkušeným kolegům.

Celkem 4 firmy (29 %) se nevěnují tématu diverzity složení pracovních sil/týmů v rámci personální strategie organizace.

Celkem 10 firem (71 %) se věnuje tématu diverzity složení pracovních sil/týmů v rámci personální strategie organizace.

Jak je začleněna oblast Age managementu do personální strategie společnosti?

oblast diverzity je zapracovaná do personální politiky

diverzita je jednou ze 6 HR strategických priorit pro období 2015–2017

není začleněna v rámci personální strategie, ale neoficiálně ano. Složení pracovníků má na fungování firmy dopad, takže se diskutuje, ale spíše individuálně, v rámci konkrétních změn ve firmě na dané pozici. Toto je specifické s ohledem na malý celkový počet zaměstnanců firmy.

začleněna je pouze částečně, jsme výrobní společnost, a z toho vyplývá i naše specifikum

strategicky zatím především v oblasti genderové, v ostatních oblastech, včetně diverzity na základě věku, individuálně

v rámci celofiremní strategie Diversity & Inclusion

Prosazují „Vaše“ odborové organizace, pokud u Vás působí, v rámci sociálního dialogu téma stárnutí pracovních sil a Age managementu?

U 80 % respondentů odborová organizace téma stárnutí neprosazuje. Není však z odpovědí zřejmé, zda odborová organizace v dané společnosti existuje, ale tomuto tématu se aktivně nevěnuje. U 20 % respondentů v rámci sociálního dialogu téma stárnutí pracovních sil a Age managementu odborové organizace prosazují.

Můžete uvést nějaké příklady z Vaší personální strategie, které se týkají tématu stárnutí pracovních sil a Age managementu?

cílené sladování spolupráce starších a mladších kolegů v týmech

úprava parametrů pro odměňování, aby i starší zaměstnanci s již nižší fyzickou výkonností (především u dělnických profesí) měli možnost dosáhnout na stejnou odměnu

diverzita z pohledu různorodosti generací je důležitou součástí strategie firmy, především z pohledu sdílení zkušeností a různých pohledů v týmu

při uvolnění pracovního místa jednáme s manažery o možnosti pracovního uplatnění zaměstnanců ze skupin, pro které je těžší nalézt práci (nejen 50+, ale i navracející se rodiče z mateřských/rodičovských dovolených, absolventi, lidé z etnických minorit)

Shrnutí ankety

Z odpovědí respondentů zúčastněných v anketě je patrné, že zaměstnavatelé se o Age management a věkovou diverzitu zajímají, mají o nich dostatek informací zvenčí i z praxe firmy. Tématům věnují v rámci personálních strategií značnou pozornost. Výsledky ankety potvrzují předpoklad, že soukromý sektor je výrazně napřed v prosazování a zavádění tématu. Také se ukazuje, že pro velké firmy je snadnější prosazovat nová témata a že k tomu mají výrazně lepší vstupní i provozní podmínky.

AGE MANAGEMENT V PROCESU ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ ZAMĚSTNAVATELŮ

Zkušenosti z pilotního
ověřování nástroje LEA
(Lifelong Employability
Assessment)

VII

„Počet lidí na světě
ve věku nad 65 let
se do roku 2050
až ztrojnásobí.“
Pew Research Center

AGE MANAGEMENT A JAK HO MĚŘIT?

Zkušenosti z pilotního ověření nástroje LEA (Lifelong Employability Assessment) – vyhodnocení celoživotní zaměstnatelnosti

S přicházejícími demografickými změnami bude třeba, aby se ve většině evropských států firmy vypořádaly s prodlužováním aktivního pracovního života a odkladu odchodu do důchodu. Především přizpůsobením strategických řešení tak, aby firmy zůstaly konkurenceschopné a byly schopny udržet své zaměstnance aktivními po delší dobu. K tomu potřebují přehodnotit stávající modely řízení lidských zdrojů, využít stávajících dovedností zaměstnanců, přizpůsobit pracovní podmínky, jakož i zajistit zaměstnatelnost a větší vnitřní a vnější mobilitu pracovní síly. A to vše zakomponovat do stávajících procesů řízení lidských zdrojů.

Personalisté a manažeři lidských zdrojů musí v současnosti zvládat nové výzvy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů v kontextu dlouhodobé udržitelnosti kvalitních zaměstnanců a talentů. Demografické změny, měnící se legislativa, zvyšování věku odchodu do důchodu, stoupající počet nezaměstnaných mladých lidí s nedostatečnými kompetencemi – to všechno má vliv na firmy i jednotlivce. Zaměstnanci i zaměstnavatelé se musí přizpůsobit delšímu pracovnímu životu a věnovat značné úsilí tomu, jak se se změnami vyrovnat.

V souvislosti s demografickými změnami je nutné plánovat koncepci a strategii firmy, vytvářet vhodné pracovní podmínky pro různé skupiny lidí. Personalisté i linioví manažeři (vedení firmy) si začínají uvědomovat, že je nutné k různým věkovým skupinám přistupovat různým způsobem, je potřebné také změnit způsob řízení týmů.

Personalisté potřebují nástroje měření a metodický přístup, aby mohli rozvíjet všechny HR procesy z pohledu různorodosti věku, z pohledu Age managementu, a zároveň aby zabezpečili plnění firemních cílů. Podle zkušeností ze zahraničí víme, že když dokážou procesy změřit a následně přenastavit koncepci a strategii ve všech oblastech HR, dokážou také efektivně rozvíjet firemní personální strategie.

METODIKA K MĚŘENÍ ZÁKLADNÍCH PROCESŮ A POSTUPŮ ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBLASTI AGE MANAGEMENTU – LEA

(Lifelong Employability Assessment –
vyhodnocení celoživotní zaměstnatelnosti)

Nástroj na měření v oblasti Age managementu LEA byl vytvořen ve spolupráci se CSR Europe, (Corporate Social Responsibility Europe) a členskými organizacemi GDF SUEZ, Enel, Business and Society Belgium, Impronta Etica, Sodalitas a s platformou Age Platform Europe jako pokračování projektu Aktivní stárnutí (2011–2013). Českou verzi připravila platforma

Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA, následně nastavením procesů rozvoje lidských zdrojů a zviditelněním dobrých postupů v praxi, je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (*benchmarku*) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření **LEA jde o čtyři základní oblasti:** strategické plánování pracovní síly (*složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace nábory*), řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (*vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrada mzdy, podpora při odchodu*), pracovní podmínky a prostředí (*zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy*), flexibilita a mobilita pracovních sil (*funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání*).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy, přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od nábory přes vzdělávání a rozvoj, oblast, od benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společností data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů. Srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.



PRAKTICKÉ VYUŽITÍ NÁSTROJE LEA

Pomocí jednoduchého dotazníku jsou posbírána data z jednotlivých HR oblastí, otázky jsou zaměřené primárně na HR strategii v oblasti Age managementu. V návaznosti na HR strategii se hodnotí data ve vztahu k nastaveným vnitrofiremním procesům a aktuálně platným směrnícím. Součástí je také analýza a popsání nastavených klíčových indikátorů výkonnosti (*Key Performance Indicators, KPIs*), jejich provázanost na HR postupy v souvislosti s Age managementem a sledování a vyhodnocení.

LEA pomáhá organizacím analyzovat a následně upravit přístup k strategickému plánování pracovních sil (výběru a náboru zaměstnanců). V oblasti vzdělávání mapuje nastavené strategie

a směrnice směřující k celoživotnímu vzdělávání a jeho napojení na interní procesy.

Dokáže identifikovat vhodné přístupy při přípravě kariérního plánu a ukáže možnosti pro zlepšování interního i externího vzdělávání. V oblasti odměňování analyzuje firemní strategii včetně identifikace nefinančních benefitů. Zanalyzuje nastavení pracovních podmínek a pracovního prostředí u všech skupin zaměstnanců.

Ideální proces Age managementu dle měření LEA

Strategické plánování pracovní síly

Proces, který sjednocuje potřeby a priority organizace s potřebami a prioritami zaměstnanců, umožňuje dosažení cílů organizace a splnění požadavků na její produkci. Plánování pracovní síly je každoročně přehodnocováno se střednědobou až dlouhodobou projekcí. Pravidelná hodnocení umožňují předvídat potřeby obsazování pozic i individuální požadavky zaměstnanců.

Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců

Kombinace strukturovaného plánování a řízení profesního rozvoje (kariéry) zaměstnance. Vzdělávání a rozvoj na míru je součástí celkového plánu rozvoje. Zahrnuje celoživotní, věku a životním stádiím přizpůsobené, vzdělávání.

Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Pracovní prostředí a pracovní podmínky jsou adaptovány na možnosti jednotlivých životních stádií.

Mobilita a flexibilita

Mobilita se týká pracovních cílů nebo konkrétních činností přidělených zaměstnancům. Mobilita může být vertikální či horizontální. Flexibilita odpovídá schopnosti firmy nabídnout takové pracovní možnosti, které odpovídají potřebám zaměstnanců. Firma se postupně stává součástí širší sítě organizací (*obchodních společností, institucí, neziskových organizací, dodavatelských firem apod.*) i z hlediska profesního rozvoje. Dochází ke zvýšení funkční přizpůsobivosti uvnitř i vně skupiny. Zahrnuje přechodné umístění nebo převedení zaměstnanců na jiná pracoviště (do jiných firem) či do skupin odborníků, dobrovolnické práce nebo např. zapojení do programů pro rozvoj podnikatelských schopností.

Závěry a poznatky

Rozvoj Age managementu prostřednictvím měření LEA pomáhá rozvíjet už nastavené strategie a procesy rozvoje lidských zdrojů. Představuje možnosti, jak nastavit a porovnat procesy v rámci firmy (organizace) a také v rámci České republiky. Pomocí měření/mapování je možné identifikovat oblasti a příklady dobré praxe a také oblasti, které vyžadují zlepšení.

ZKUŠENOSTI EVROPSKÝCH
A ČESKÝCH FIREM
SE ZAVÁDĚNÍM AGE
MANAGEMENTU
A NÁSTROJE LEA

VIII

„Největší demografickou hrozbou není imigrace, ale stárnutí populace. Nárůst populace nevyřeší problém stárnutí. Stárnutí neúměrně napíná sociální systémy a snižuje ekonomický růst.“

David Coleman,
Profesor demografie
Oxford University
a spoluzakladatel
organizace Migration
Watch.

PŘEHLED ZKUŠENOSTÍ

První výsledky pilotního projektu měření **LEA (Lifelong Employability Assessment) CSR Europe** vykazují **42% připravenost** hodnocených firem k zavedení procesů, které podpoří dlouhodobou zaměstnatelnost. Hlavní nedostatky zatím vidí v oblastech profesního rozvoje, mobility a flexibility. CSR Europe si klade za cíl rozšířit srovnání v rámci EU a vytvořit celoevropskou vzdělávací síť pro lepší zvládnutí překážek celoživotní zaměstnatelnosti ve vztahu k národním specifikům. V několika členských státech EU probíhá v období 2014–2015 série workshopů, mezi první země patří Itálie a Česká republika.

Ukazuje se, že firmy reagují na zvýšenou potřebu řízení kariéry zaměstnanců v průběhu celého života přípravou a úpravou interních postupů a procesů. V současnosti ale zůstávají tyto postupy nesjednocené a obvykle nejsou součástí firemní strategie. Age management jako koncept je firmám znám, ale postupy dle **Age managementu nejsou plnohodnotnou součástí HR strategie a k jejich realizaci dochází nahodile**. Součástí hodnocení výkonu zaměstnanců a oddělení a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs) není sledování zavedených postupů vhodných v rámci Age managementu. I když si firmy začínají uvědomovat nutnost přistupovat k zaměstnancům z hlediska životních stádií, ještě není obvyklé, aby aktivně využívaly možnost řízení celoživotního rozvoje zaměstnanců a připravovaly kariérní a rozvojové plány s ohledem na životní stadia. **A jaké konkrétní výsledky sledování dle LEA přineslo?**

Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů) je ve většině firem součástí firemní HR strategie a odehrává se s prognózou na jeden až tři roky. Talent management a spolupráce se školami většinou není součástí HR strategie. Některé společnosti spolupracují se školami a nabízejí studentům, učňům nebo čerstvým absolventům možnosti praxe. Diverzita není ve většině případů součástí firemní strategie pro nábor zaměstnanců.

Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců. Součástí HR strategie jsou plány vzdělávání a vzdělávací programy, které jsou dostupné všem zaměstnancům bez ohledu na věk. Výjimečně je součástí firemní HR strategie podpora smíšených pracovních skupin nebo programy využívající reverzní mentoring. Hodnocení výkonu zaměstnanců je součástí strategie a zaměřuje se zejména na odborné

dovednosti. Strategie (postupy, směrnice) kariérního a profesního rozvoje nezahrnují specifika individuálních životních stádií zaměstnanců. V některých firmách a zemích probíhají formální rozhovory se zaměstnanci, kteří se nacházejí v polovině profesní dráhy (tzv. mid-career interviews). Součástí HR strategie nejsou v žádné zkoumané společnosti opatření pomoci přípravy na důchod.

Pracovní prostředí a podmínky. Součástí HR strategií nejsou v žádné zkoumané společnosti opatření, která pomáhají zaměstnancům s přípravou na odchod do penze. Jen některé firmy poskytují opatření odpovídající věku nebo životnímu stadiu zaměstnanců, obvykle firmy poskytují stejné služby všem věkovým kategoriím. Úprava pracovního prostředí nebo pracovních podmínek je v některých společnostech součástí HR strategie. Obvykle ale firmy reagují až na individuální žádost jednotlivce. Některé společnosti nabízejí svým zaměstnancům trénink relaxačních technik.

V oblasti flexibility a mobility je pro všechny firmy prioritou dosažení stanovených firemních cílů. Zároveň ale často chtějí naplnit očekávání zaměstnanců a využít jejich potenciál. Jen některé firmy využívají možnosti přechodu zaměstnanců na jiné pozice v rámci společnosti a/nebo většího celku (*skupiny, jiných subjektů*). Dobrovolnictví (*firemní a dobrovolnické*) je součástí interní strategie v několika společnostech. Firmy ale většinou neposkytují programy, které by po odchodu ze zaměstnání, zejména do důchodu, podporovaly dobrovolnické aktivity zaměstnanců a/nebo podnikatelské aktivity. Společnosti obvykle udržují kontakt s bývalými zaměstnanci organizací na pravidelných setkání a prostřednictvím sociálních médií.

Příklady dobré praxe v Evropě³⁴

Společnost RWE (Německo) zavedla metodu pro předpovídání budoucího nedostatku personálu prostřednictvím IT programu, který simuluje proces stárnutí jak pracovní síly jako celku, tak i jednotlivých profesních skupin a jejich umístění. Tento program je analytickým nástrojem pro shromažďování podrobných specifických dat, jeho systém včasného varování umožňuje společnosti identifikovat vývojové trendy, jakmile se objeví. Současně poskytuje dostatek času přijmout vhodná opatření. Tato metoda umožňující provádět dlouhodobé prognózy dovedností a nedostatku či přebytku pracovních sil velmi významně napomáhá rozvoji firmy.

Město Helsinky zahájilo v roce 2009 mnohostranný Age management program. Tento program zastřešuje mnoho klasických iniciativ vztahujících se k věku zaměstnanců: ergonomii, fitness, flexibilní pracovní dobu, změny v plánování pracovní síly atd. Iniciativa se zaměřila i na rozdíly v platech u různých věkových skupin. Vedení města má v úmyslu přejít z odměňování za dlouholeté zkušenosti na odměňování za úkoly, což znamená, že mzdy mladších zaměstnanců mohou být na počátku jejich kariéry vyšší.

Další cíle a záměry v oblasti Age managementu najdeme i u jiných evropských firem.

EMILBANCA: Chce prostřednictvím analýz zvýšit povědomí o Age managementu. Má cíl zavádět alternativní přístupy k řízení kariéry a k strategickému řízení společnosti, do roku **2016** poskytne zaměstnancům možnosti „horizontální“ kariéry (předcházení syndromu vyhoření a demotivace), rozvíjet aktivity podporující vyváženost mezi pracovním a osobním životem (zejména u starších zaměstnanců).

Orange: Poskytuje podporu odcházejícím zaměstnancům, vzdělávací podporu, zejména tréninky a workshopy k tématu „jak podnikat“.

Randstad: Jako podporu flexibility a mobility nabízí zaměstnancům, ve spolupráci s neziskovými organizacemi, možnosti odborného dobrovolnictví (podpora vzdělávání a rozvoje).

Německá automobilka **BMW** se rozhodla aktivně čelit demografickým výzvám a stárnoucí pracovní síle. Za účelem identifikace případných obtíží a navržení způsobů jejich zmírnění společnost spustila pilotní projekt personální výrobní linky v závodě Dingolfing se skupinou pracovníků, jejichž průměrný věk byl 47 let. V rámci projektu byli vyzváni specialisté na ergonomii, personál řízení lidských zdrojů a lékaři ke spolupráci se zaměstnanci, aby společně navrhli způsoby, jak zlepšit pracovní podmínky. Většina navrhaných změn byla záhy implementována. Mezi ně patřily: nová zařízení, jako jsou speciální ergonomické židle, zvětšovací čočky, dřevěné podlahy a pracovní rotace v rámci pracovních stanic, aby byla minimalizována únava a v neposlední řadě vývoj speciálních protahovacích cvičení ke kompenzaci fyzické zátěže během pracovní doby. **Jen s minimální investicí ze strany společnosti bylo dosaženo působivých výsledků.** „Starší“ výrobní linka udržuje **stejnou úroveň produktivity** jako ostatní, a navíc dosáhla ještě lepší kvality než srovnatelné linky. Absence nebyla významně vyšší. Poznatky z pilotních projektů integrovala firma BMW při zakládání nového výrobního zařízení v závodě Dingolfing v únoru 2011 (investice ve výši 20 milionů Euro). Jde o jednu **z prvních iniciativ tohoto druhu** v automobilovém průmyslu, kdy bylo řešení od začátku navrženo s ohledem na stárnutí pracovní síly. Cílem BMW je udržet dobré zdraví a optimální pracovní podmínky pro všechny zaměstnance, a to jak mladší, tak i starší.

GruppoHera: Zvyšuje znalosti manažerů, využívá již existující nástroje Age managementu, kdy zefektivňuje interní procesy bez dodatečných finančních nákladů. Vytvořila nové interní vzdělávací aktivity využívající zkušenosti a přínos seniorních zaměstnanců, podporuje profesní rozvoj mladších zaměstnanců prostřednictvím koučinku.

³⁴ Rethinking careers, How to deal with longer working lives in Human Resources processes. An Enterprise 2020 initiative The Business Contribution to Active Ageing. 2013

ZKUŠENOSTI ČESKÝCH FIREM SE ZAVÁDĚNÍM AGE MANAGEMENTU A NÁSTROJE LEA

V České republice se do implementace konceptu Age managementu aktuálně nejvíce zapojují velké firmy, které řeší komplexně svou současnou i budoucí personální strategii. Dále pak nadnárodní společnosti, u kterých je impulzem vliv mateřské společnosti a jde o součást globální strategie řízení lidských zdrojů. Částečně se také zapojují menší firmy a organizace.

Dle zjištění **Tematické expertní skupiny Age management, která pracuje v rámci** platformy Byznys pro společnost, mnoho společností už procesy a postupy Age managementu alespoň částečně využívá. Pro zlepšení vnímání principů je však nutné na úrovni organizací a státu sjednotit definice a zdůrazňovat pojetí Age managementu jako **strategie řízení a rozvoje zohledňující jakýkoliv věk a nesoustředit se pouze na jednu věkovou skupinu**.

Členské firmy výše zmíněné expertní skupiny se shodly na tom, že aby bylo možné šířit koncepci Age managementu, je zapotřebí měnit postoje vedení firem ke stárnutí a věkové diverzitě. Vzdělávat a informovat o této problematice nejenom personalisty, ale zejména vedení firem (*management*) a zaměstnance. Správná komunikace a sdílení přenositelných příkladů dobré praxe pomáhají všem zúčastněným stranám zvládat nové výzvy v oblasti řízení lidských zdrojů a motivují vedení firem k praktickým krokům v této oblasti.

Praktické zkušenosti s dosavadním zaváděním potvrzují, že podpora Age managementu buduje značku a statut dobrého zaměstnavatele, zvyšuje spokojenost zaměstnanců, podporuje tvorbu různorodých týmů, nastavuje ve firmách mezigenerační dialog a pomáhá při nastavení kariérního plánu s perspektivou.

Z rozhovorů se zástupci firem vyplývá, že vnímají potřebu posílení v několika oblastech. Zejména jde o **restrukturalizaci pracovních míst** s ohledem na možnost rekvalifikace v důsledku změn způsobilosti v průběhu kariéry a vytváření **sdílených pracovních míst** pro absolventy a zkušené pracovníky. Dále pak i **rozvoj pracovního prostředí** a nábor **všech věkových skupin**. Neméně důležitý je také rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k Age managementu, tj. zařazování jeho koncepce do procesů jako je nábor zaměstnanců, kariérní rozvoj, vzdělávání a také plán odchodu do penze.

Příklady dobré praxe zkušeností členských firem v Tematické pracovní skupině Age management³⁵

Plzeňský Prazdroj – Setkávání s bývalými zaměstnanci a závodní stravování pro bývalé zaměstnance penzisty-seniorů.

Každý rok pořádají odborové organizace působící v Plzeňském Prazdroji, spolu s oddělením lidských zdrojů Plzeňského Prazdroje, **setkání zaměstnanců seniorů**. Tyto akce jsou příležitostí k přátelskému setkání bývalých zaměstnanců s vedením společnosti i k setkání bývalých kolegů, kteří se rok neviděli. Vedení informuje o výsledcích společnosti a plánech do budoucna, zatímco seniori společně vzpomínají na dobu své aktivní činnosti v pivovaru. Setkání je zpestřeno živou hudbou a občerstvením. Odborové organizace zabezpečují organizaci a zaměstnavatel přispívá na náklady akce. Bývalí zaměstnanci na penzi a seniori dále mohou využívat závodní stravování firmy. **Tyto aktivity přispívají mimo jiné k posilování firemní kultury založené na úctě k tradici.**

Novartis – Rozvoj mezigenerační spolupráce.

Celofiremní iniciativa Diversity&Inclusion (D&I), kterou zastřešuje v každé pobočce skupina D&I Board. Jedná se o ocenění lidí různých generací, odlišného pohlaví, původu, národnosti, zkušeností a podobně. Iniciativa podporuje tvorbu rozličných týmů, které společně vymýšlejí inovativní projekty a dobře propracované strategie. Součástí iniciativy D&I je i měření, tedy statistiky a analýzy toho, jak spolupráce rozdílných lidí dosahuje lepších finančních výsledků.

Sodexo Benefits – Rozvoj mezigenerační spolupráce a podpora diverzity na pracovišti.

Společnost se zaměřuje na skladbu týmů jak z pohledu věku, tak pohlaví. Věkový průměr zaměstnanců je 38,5 roku. Společnost má například i nastaven dlouhodobý cíl, že procento žen na vedoucích pozicích by mělo dosahovat nejméně 40 %. Celkově se firma snaží vyvažovat počet mužů a žen, kde je poměr 35 ku 65 %. Společnost též podporuje dobrovolnické dny. Jde o sérii dobrovolnických dnů v roce zaměřených především na oblast péče o seniory.

GE Money Bank. V rámci programu GE Volunteers mají zaměstnanci GE Money Bank možnost zapojit se do pomoci znevýhodněným skupinám v rámci širší společnosti. GE Money Bank též investuje do osobního rozvoje zaměstnanců. Podporuje jejich studium na vysoké škole poskytnutím až pěti placených a šesti neplacených dnů volna, dále dává možnost využít celou škálu tréninků a rozvojových aktivit, připravuje programy zaměřené na talentované ženy nebo na sdílení praktických zkušeností. Společnost vytvořila rozvojový modul pro zaměstnance věkové kategorie 50 plus zahrnující školení zaměřená na rovnováhu pracovního a osobního života s důrazem na psychickou pohodu (*stress management, time management, worklife balance*). Tento program je určen zaměstnancům Retail Sales.

GlaxoSmithKline – Energy for Performance a Personal Resilience.

Společnost pořádá školení zaměřená na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem s důrazem na kondici a psychickou pohodu. Jedná se o holistický pohled na práci s energií, s využitím jednoduchých pravidel, jako je správná výživa, pitný režim, cvičení na pracovišti a doma, odpočinek, spánek, práce s časem a hledání životního poslání. Program je určen všem zaměstnancům mezinárodní společnosti a postupně jím projdou i zaměstnanci v ČR. Dle průběžných výzkumů absolventi kurzu deklarují, že se z 85 % změnil jejich přístup k vlastnímu zdraví. Více dbají na pravidelný pitný režim a stravování. Od zavedení kurzů bylo u jejich absolventů prokázáno 10% snížení nepřítomnosti v práci z důvodu nemoci.

Pivovary Staropramen. Pro podporu diverzity společnost zavedla rozvojové programy pro všechny zaměstnance. Začíná se od náboru, kdy se hledá kvalitní nový zaměstnanec, který splňuje požadavky na pozici a zároveň má zájem se v budoucnu vzdělávat a získávat zkušenosti na jiných pozicích v rámci společnosti. Interním vzděláváním a podporou předávání zkušeností získává společnost kvalitní interní kandidáty na odpovědnější pozice. Odměňuje se seniorita za odpracované roky ve společnosti a úroveň znalostí v interní akademii. Zavedením těchto programů společnost získala loajální a stabilní základnu zkušených zaměstnanců s průměrnou délkou zaměstnání ve firmě přes deset let a průměrným věkem 39 let. Každým rokem se tato hranice zvyšuje. Z pohledu nákladů stojí interně „vychovaný“ zaměstnanec společnost méně než externě vybraný kandidát, a to v průměru o 12 % (náklady na nábor, zaškolení a mzdu).

Pojišťovna Kooperativa – Trainee program.

Trainee program je jednoroční odborná příprava určená studujícím posledních ročníků a absolventům vysokých škol s cílem získat nové kolegy a kolegyně, kteří svými nápady a invencí přispějí k dalšímu rozvoji Kooperativy. Realizuje se každoročně již od roku 2007. Součástí programu jsou odborná školení, stáže a workshopy na jednotlivých odděleních společnosti, kde se napříč firmou setkávají trainees s profesně staršími kolegy. Všichni trainees (účastníci kursů) mají mentora, profesně zkušenějšího kolegu/kolegyni, jejichž úkolem je metodické vedení, nastavování cílů, hodnocení a vedení svěřeného trainee. Celkem 90 % trainees nachází po ukončení programu a vypršení roční smlouvy uplatnění ve firmě.

Antalis. Firemní kultura společnosti Antalis podporuje otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci různých věkových skupin. Společnost se zaměřuje na to, aby se zaměstnanci chovali vždy s respektem a oceňovali přínosy ostatních zaměstnanců podle věku. Pro firmu je optimální mít různorodé týmy, protože se pak všem pracuje příjemně a s pocitem vlastního naplnění a zároveň je zachován maximální přínos pro společnost.

Skupina ČEZ. Při zajišťování svých personálních potřeb vyhledává společnost žáky a studenty, kteří chtějí spojit svoji budoucnost s prací v energetice již v době jejich přípravy na povolání. Má vybudovanou síť partnerských škol a fakult, a s těmi intenzivně spolupracuje. Rozvíjí talentované absolventy v rámci programu ČEZ Potentials, v němž se připravují na samostatnou dráhu specialisty/experta pod vedením odborného garanta. Dále nabízí systematickou přípravu a rozvoj individuálního manažerského potenciálu s cílem budoucího uplatnění na manažerských pozicích v rámci programu ČEZ Leader. Pro práci se zkušenostmi a znalostmi byl nastaven systém popisující jejich zachycování, třídění a předávání, který zaměstnanci uplatňují ve své každodenní praxi (proces je zařazen mezi best practice v rámci mezinárodní organizace provozovatelů jaderných zařízení).

Zaměstnanci LMC umí svůj věk dobře oslavit – mohou si na to vzít den volna.

Přestože LMC nemá formálně sepsanou strategii Age managementu, řada opatření i koncept řízení firmy jednoznačně zohledňují věkovou strukturu zaměstnanců. Jsou to například různé varianty přizpůsobení pracovního režimu s ohledem na věk a aktuální životní situaci (částečné úvazky, možnost práce z domova, čerpání tzv. sick days aj.) nebo pravidla pro využití delší pracovní pauzy (tzv. sabbatical). Mezi netradiční oblasti patří možnost pracovního volna v den svých narozenin, výběr jednoho dne ročně pro realizaci dobrého skutku dle vlastního výběru, provozování malé čajovny v prostorách firmy pro podporu kreativní atmosféry nebo možnost masáží v pracovní době coby jeden z benefitů na výběr.

VÝSLEDKY PILOTNÍ ANALÝZY LEA V ČESKÉ REPUBLICE³⁶

První pilotní dotazníkové šetření a analýza pomocí nástroje LEA (*Lifelong Employability Assessment tool*) bylo realizované platformou Byznys pro společnost v 16 firmách a organizacích.

Personalisté chápou, že je potřebné upravit interní procesy tak, aby reflektovaly přístup z hlediska životních stadií, ale tento přístup zatím není formalizovaný. Ve většině firem nejsou postupy Age managementu součástí formální HR strategie a k jejich realizaci dochází v důsledku reakce na individuální potřeby jednotlivců. Nejlepších výsledků dosahují firmy v oblasti procesů vzdělávání, kde se ukazuje, že firmy zaměstnance nediskriminují a poskytují vzdělávání všem zaměstnancům. **Ani jedna firma nemá v současnosti formulované klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs), které by monitorovaly účinnost zavedených postupů v oblasti Age managementu.**

Ve čtyřech základních oblastech měření LEA byly zjištěny podobné výsledky jako na úrovni dalších zemí Evropské unie.

V oblasti strategického plánování pracovní síly (lidských zdrojů) se ukázalo, že ve většině firem je plánování pracovní síly (*lidských zdrojů*) součástí formální firemní HR strategie a odehrává se s prognózou na jeden až tři roky, v některých firmách dochází k přehodnocování čtvrtletně. Talent management a spolupráce se školami je součástí HR strategie jenom v několika firmách. Všechny společnosti, i když to není součástí HR strategie, nabízejí studentům, učňům nebo čerstvým absolventům možnosti stáže a/nebo praxe.

Z pilotní analýzy vyplývá, že **oblast řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců** vnímají společnosti jako velice důležitou. Vzdělávání je dostupné

všem zaměstnancům bez ohledu na věk a ve většině společností je součástí HR strategie. Podpora smíšených pracovních skupin nebo programy využívající reverzní mentoring nejsou součástí firemní HR strategie, ta existuje ve společnosti často neformálně. Hodnocení výkonu zaměstnanců je součástí strategie a zaměřuje se zejména na odborné dovednosti, ve většině společností se nepoužívá 360 stupňové hodnocení. Rozhovor o přehodnocení kariéry je obvykle součástí pravidelného hodnocení zaměstnance nebo je prováděn v případě potřeby přímým nadřízeným. V žádné společnosti neprobíhají formální rozhovory se zaměstnanci, kteří se nacházejí v polovině profesní dráhy (tzv. *mid-career interview*).

Pracovní podmínky a prostředí. Podle prvotních zjištění se ukazuje, že firmy nejenom dodržují platnou legislativu, ale často zaměstnancům poskytují výhody nad rámec zákona. Ochrana zdraví je součástí HR strategie ve většině firem.

Kromě povinných školení ze zákona poskytují firmy obvykle stejné služby všem věkovým kategoriím. Některé firmy poskytují zaměstnancům služby prostřednictvím systému benefitů (*cafeterie*). Formálně ani jedna společnost nezohledňuje při přípravě programu na ochranu zdraví přístup z hlediska životních stadií.

Úprava pracovního prostředí není v žádné společnosti součástí formální HR strategie, většinou firmy reagují až na individuální žádost jednotlivce. Stejně i úprava pracovních podmínek je v některých společnostech součástí HR strategie, některé společnosti poskytují pracovní podmínky nad rámec zákona. Žádná ze společností nenabízí svým zaměstnancům training relaxačních technik nebo informace o nebezpečí stresu.

³⁶ Výstupy Tematické expertní skupiny
Age management. Byznys pro společnost.
Praha 2015

Nejméně pokrytá je oblast **flexibility a mobility**. Jen některé firmy využívají možnosti přechodu zaměstnanců na jiné pozice v rámci společnosti, obvykle jde o iniciativu firmy. Personalisté často zdůrazňovali, že zaměstnanci neprojevují zájem o přechod v rámci společnosti. Žádná společnost nenabízí možnost přechodu zaměstnance na jinou pozici v rámci jiných subjektů (*dodavatelé, neziskové organizace, sesterské společnosti*). Zde lze patrně konstatovat přímou souvislost s bariérami na trhu práce danými vysokou sociální ochranou zaměstnanců a absencí programů flexicuritu.

Firemní dobrovolnictví je součástí interní strategie jenom v několika společnostech, žádná společnost nepodporuje a nesleduje volnočasové dobrovolnictví. Žádná firma neposkytuje zaměstnancům podporu v podnikání nebo

dobrovolnických aktivitách po ukončení zaměstnání. Společnosti udržují kontakt s bývalými zaměstnanci spíše neformálně, v žádné společnosti nejde o součást strategie rozvoje lidských zdrojů.

Pilotní ověřování nástroje LEA ukazuje jeho velký potenciál. Personalisté se často při prosazování Age managementu setkávají s překážkami. Měření interních procesů a srovnání v rámci České republiky může dokázat prospěšnost a potřebnost změn ve společnosti i na úrovni například legislativy, Zákoníku práce a dalších souvisejících předpisů.

Další nástroje pro měření a sledování procesů Age managementu

Jedním z dalších nástrojů v rámci Age managementu je Work Ability Index, WAI (česky *Index pracovní schopnosti*).³⁷ V předchozím textu byla metoda WAI již zčásti představena. Jedná se o nástroj pro měření **pracovní schopnosti jednotlivých zaměstnanců**. Pracovní schopnost lze hodnotit, kvantifikovat a srovnávat standardizovaným nástrojem, jímž je **Index pracovní schopnosti**. Představuje proces používaný při průzkumu této dispozice konkrétního pracovníka nebo skupiny. Kvantitativní měření pracovní schopnosti je realizováno pomocí odpovědí na standardizované otázky uvedené v dotazníku WAI. Pomocí tohoto dotazníku lze vyjádřit subjektivní vnímání různých pracovních a socioekonomických faktorů, které ovlivňují pracovní schopnosti konkrétního pracovníka. Na základě odpovědí pak lze společně s lékařem pracovně-lékařské služby nebo jiným pověřeným zdravotnickým pracovníkem navrhnout vhodné aktivity k udržení či případně zlepšení jeho pracovních schopností. Index pracovní schopnosti je tedy založen na rovnováze mezi požadavky práce a vlastními dispozicemi jednotlivce tímto jednotlivcem hodnocené. Nabízí se samozřejmě úvaha, že vhodná kombinace potenciálu nástroje LEA a Indexu pracovní schopnosti by mohla být pro zavádění koncepce Age managementu prospěšná.

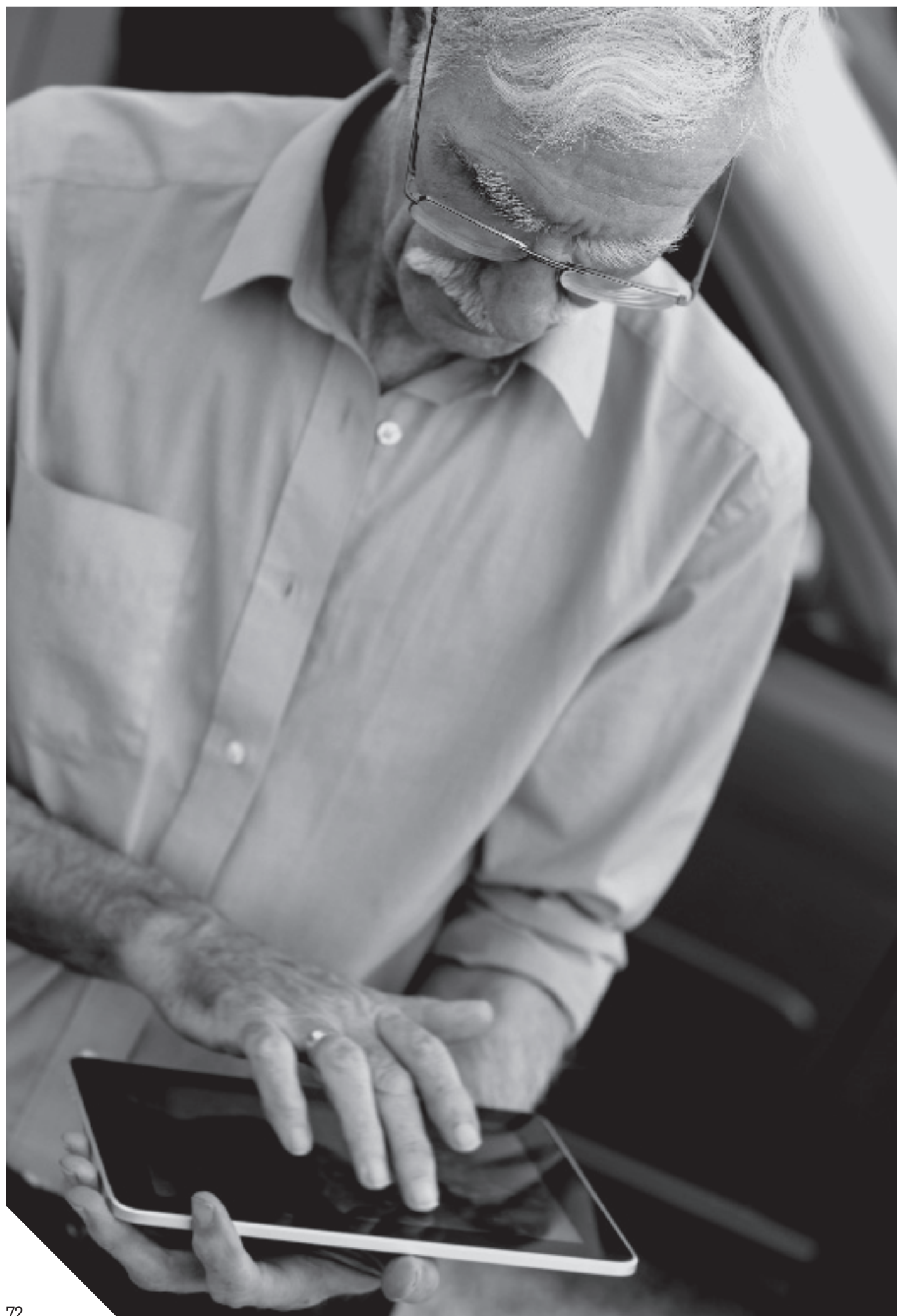
Balance Management

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů plánuje v rámci návazné etapy svého projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému“ sestavit týmy odborníků, kteří by měli u jednotlivých platforem zapojených v projektu vytipovat faktory směřující k udržení pracovních pozic zaměstnanců i ve vyšším věku. Předpokládá se využití nástroje a procesů LEA ve vhodné kombinaci s dalšími využitelnými metodami či technikami. Jednou z nich může být právě projektivní technika barvové slovních asociací (**BSAT**). Technika vychází z konceptu tzv. **Balance managementu**:

„Balance Management přináší do rozvoje lidských zdrojů způsoby, jak měřit a zjišťovat stereotypy/návyky pracovníků, pracovních týmů, včetně stereotypů ve firemních procesech. Samotné měření je postaveno na přirozené interakci na jednotlivé podněty pomocí barev, což umožňuje zohlednit ve výsledcích kromě rozumové složky i složku fyzickou, emoční a sociální. Výsledky tak přinášejí realistické a nezkrácené informace důležité pro další rozvoj pracovníků či pracovních týmů a lze brát v úvahu i kontext věku“.³⁸

³⁷ Novotný P., a kol. Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age managementu v České republice. Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnosti. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Projekt ESF Implementace Age Managementu v České republice. Grafia, s.r.o., 2012

³⁸ Volně citováno dle: www.outdoorsolutions.cz, www.engagehill.com



ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI KONCEPCE AGE MANAGEMENTU

S ohledem na předchozí kapitoly
se v závěrečných doporučeních zaměříme
na „základní“ úrovně pro rozvoj
a zavádění Age managementu.

IX

„V roce 2060 bude
v EU i v České
republice 28 %
populace starší
65 let a na jednoho
důchodce případnou
pouze dva pracující,
tedy o polovinu
méně než nyní.“
Zpráva o stárnutí
obyvatelstva zemí
EU pro období
2013–2060

Doporučení na úrovni státu – veřejné správy

Stát, odborové organizace a zaměstnavatelé by měli intenzivněji a koncepčněji spolupracovat v tématech stárnutí pracovních sil a zavádění koncepce Age managementu. Podle domácích i zahraničních zkušeností a doporučení je pro implementaci Age managementu klíčová spolupráce hlavních stakeholderů, tedy státu, zaměstnavatelů a sociálních partnerů.

Stát a „jeho instituce“ by měly být mnohem proaktivnější v prosazování a vytváření podmínek pro efektivní zavádění i dlouhodobé fungování konceptu Age managementu a jeho nástrojů než doposud. Tuto roli v podstatě zčásti převzal nevládní a soukromý sektor.

To by mělo být reflektováno i v aktivitách a opatřeních Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí. Soukromý sektor by měl být mnohem více než doposud (firmy malé, střední i velké) jeho strategickou součástí. Soukromý sektor je zdrojem inovací i v oblasti Age managementu a diverzity a může se také výrazněji podílet na pravidelném vyhodnocování výsledků Akčního plánu, a to nejen vstupy z terénu.

Zároveň by měly aktivity a opatření Národního akčního plánu mnohem více reflektovat sociální partnery (rovněž z malých, středních i velkých firem a také z organizací státní správy). Sociální partneři by se měli rovněž výrazněji podílet na vyhodnocování výsledků Akčního plánu.

Stát by měl zároveň mnohem více podporovat mobilitu a flexibilitu pracovních sil na trhu práce a v politice zaměstnanosti. Absence programu/programů flexicurity v praxi omezuje mobilitu a flexibilitu zaměstnanců a limituje i zavádění Age managementu do praxe.

Stát by měl mnohem více podporovat a prosazovat zavádění inovativních procesů, nástrojů a metod, jakými jsou odpovědné podnikání, diverzita a její management.

Doporučení na úrovni soukromého sektoru, (malé, střední i velké firmy)

Majitelé a nejvyšší vedení firem sledují demografické změny a trendy s ohledem na firemní strategii. Zároveň jsou však majitelé i ředitelé klíčovou součástí pro legitimizaci i zavádění politiky diverzity a Age managementu. Majitel i ředitel firmy může v rámci prezentací, interní komunikace i osobních rozhovorů se zaměstnanci podporovat firemní kulturu, která ctí věkovou diverzitu a umí s ní aktivně pracovat. U menších i větších firem je motivující i skutečnost, jak se vedení chová k odcházejícím i bývalým zaměstnancům (příklady uvádějí i aktivní zapojení odborníků v důchodu do vzdělávacích aktivit).

Age management by měl být neoddělitelnou součástí stávajících procesů a postupů v rozvoji lidských zdrojů. **Co ale může personalista udělat?** Personalisté mají možnost ovlivnit správnou praxi při zavádění Age managementu, a pomoci tak ředitelům nebo majitelům firem v systémové i praktické rovině.

Než začne personalista realizovat opatření Age managementu na podporu věkové diverzity měl by zmapovat silné a slabé stránky dané firmy a zamyslet se nad aktuálními problémy a potřebami. Dosavadní zkušenosti ukazují, že pomocí promyšlených HR postupů je možné zvýšit zaměstnatelnost pracovníků v průběhu celé jejich kariéry, a také zabezpečit lepší plnění firemních cílů, posílit inovativní přístupy k řešení problémů, a v neposlední řadě posilovat motivaci a loajalitu zaměstnanců.

V rámci mapování by se měli personalisté zaměřit na čtyři základní oblasti: strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace náboru), řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu), pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy), flexibilitu a mobilitu pracovních sil (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání). V rámci měření/mapování by se současně měli podívat i na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech těchto oblastech, na jejich provázanost se strategií a firemními cíli.

Takové měření a vyhodnocení lze udělat na úrovni velké, ale i menší firmy. Cílem měření/mapování je srovnat měřitelné výstupy jednotlivých oblastí HR procesů a vytvořit přehled o tom, jak české firmy a organizace nastavují procesy s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál. Součástí měření by mělo také být zjištění přístupu firmy k diverzitě obecně.

Další krok by měl spočívat ve formulaci konkrétních krátkodobých i dlouhodobých kroků a aktivit, možných příležitostí a potenciálních hrozeb. Ideálně ve spolupráci s nejvyšším vedením firmy. Všechny aktivity by měly být navázané na celkovou strategii firmy (organizace) a měly by mít jasné definované a měřitelné kritéria pro dosažení cílů. To vše poskytne vstupy pro vytvoření tzv. byznys

case pro strategii Age managementu. Tedy analýzu nákladů a přínosů jak finančních, tak nefinančních. Ten je nutný formulovat z dlouhodobého pohledu a s využitím dostupných analýz na trhu (například srovnání v rámci výsledků benchmarkingu LEA). U firem, které si byznys case pro diverzitu/Age management vytvořily, se jasné prokázalo spojení mezi zaváděním těchto opatření a indikátory, jako jsou nejen výkonnost, snížení fluktuace a souvisejících nákladů (další viz kapitola II), ale i ekonomickou výkonností firmy.

Pro úspěch zavedení strategie/aktivit Age managementu je také velmi důležité, aby se tématu věnovali nejen personalisté, ale i další manažeři ve firmě, kteří jsou také součástí nejen řízení lidí a týmů, ale také mohou zodpovídat za nábor. V rámci firmy by se mělo jednat o pravidelnou otevřenou komunikaci i vůči zaměstnancům, aby se cítili být součástí procesu!

Je také vhodné, když se ve firmě vytvoří projektový tým složený z lidí z různých pozic a s různými zkušenostmi. Společně tak můžou vytvořit plány možného vývoje firmy. Zaměřit by se měli zejména na dvě situace: jaký přínos může pro firmu mít, pokud bude diverzitu a Age management podporovat, a co se může stát, když žádné změny nezavede.

Velkou roli hraje v procesu implementace také interní komunikace. Bez toho, aby všichni zaměstnanci chápali důležitost diverzity a Age managementu, nebude možné prosadit žádné změny. Téma by mělo být komunikováno nejen dovnitř, ale i veřejně s ohledem na pověst zaměstnavatele i jeho společenskou odpovědnost firmy/firem.

Doporučení na úrovni sociálního dialogu

Odborové organizace by měly hrát mnohem výraznější a pro-aktivní roli v rámci zavádění inovativních procesů souvisejících s věkem zaměstnanců a jejich zaměstnatelnosti v kontextu věku. Měly by být například mnohem více zapojené do aktivit typu „Akční plán pozitivního stárnutí“, měly by cíleně podporovat procesy, které zlepšují firemní kulturu a kvalitu pracovního života. Měly by podporovat procesy, které zaměstnancům otevírají nové kariérní možnosti i ve vyšším věku, ať se týkají zvyšování nebo změny kvalifikace s ohledem na jejich věk.

Nejde jen o to, aby lidé chodili každý den do zaměstnání, ale aby vnímali svoji práci jako hodnotu, kterou přináší firmě a také společnosti, aby se cítili platnou součástí procesu vytváření takových hodnot, a to v kterémkoliv věku! O nic jiného koneckonců v procesech, jako jsou Age management, diverzita, odpovědné podnikání, nejde. Role odborových organizací je zde nezastupitelná a bylo by jen ku prospěchu věci a společnosti, aby byla celkově výraznější a aktivnější.

Na úplný závěr...

„Proč vždy, když chci jenom ruce dělníků, dostanu celého člověka?“ Autorem tohoto výroku je Henry Ford, který zavedl ve svých továrnách pásovou výrobu a její následky pro zaměstnance pak řešil zavedením oddělení sociologie, což nebylo nic jiného než první oddělení pro rozvoj lidských zdrojů.

Lidské zdroje, **tedy lidé**, zaměstnanci, jsou přes veškerý „revoluční“ vědecký a technologický vývoj dvacátého prvního století stále tím nejhodnotnějším, nejcennějším a nejdůležitějším pro ekonomický a sociální rozvoj společností a organizací. V globálně propojeném a také stále více stárnoucím světě „moudré, chytré a odpovědné“ státy, společnosti, firmy, organizace a podniky považují za nejcennější právě lidský kapitál, který nelze ničím nahradit!

Varovné demografické prognózy dávají zdánlivě jasnou informaci. Populace v Evropě a ve světě stárne. Dříve nebo později přijde doba, kdy počet těch, kteří pracují a vytvářejí ekonomický zisk, bude zřejmě trvale menší než počet těch, kteří ještě nepracují nebo již pracovat nemohou. Jak to nakonec dopadne a vyplní-li se zcela varovné scénáře, to v tuto chvíli přesně nevíme. Možná, že řízená migrace obyvatel pozitivně zasáhne do věkové struktury obyvatel zemí se stárnoucí populací a možná že nikoliv. Možná se varovné demografické prognózy vyplní a možné je, že pouze částečně.

Ze zkušeností, dostupných dat a údajů je patrná touha a zájem lidí žít kvalitní, hodnotný pracovní i soukromý život. Témata, která jsme představili v naší publikaci, jsou v podstatě symbolem této kvality života a lidské práce jako celoživotní hodnoty. Myslíme si, že má význam a smysl o tyto hodnoty dlouhodobě usilovat v kontextu ekonomickém i sociálním! A to i přesto, že můžeme zatím pouze odhadovat, co bude za dalších padesát či sto let. Pracovní kariéra lidí se prodlužuje a mění se její pojetí. Struktura a očekávání zaměstnanců se také mění. Firmy, organizace, státy budou potřebovat „novou definici“ své udržitelnosti. **K této diskusi, kterou nezbytně nutně musíme projít, doufáme, přispěje i naše publikace.**

Údaje o autorech

Pavčina Kalousová

Dlouhodobě se zabývá odpovědným a udržitelným podnikáním. Předsedá platformě Byznys pro společnost, národní asociaci odpovědných firem, která realizuje společné programy firem a zavádí standardy odpovědného a udržitelného podnikání. V oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR) pracuje jako konzultantka v oblasti strategií v ČR i v zahraničí. Spolupracovala s více než 60 firmami na jejich projektech a strategiích v oblasti CSR a udržitelného podnikání. Do České republiky přivedla evropskou Chartu Diverzity, strategický nástroj firem pro zavádění managementu diverzity, ke kterému se již přihlásili velcí zaměstnavatelé. Aktivně spolupracuje se CSR Europe, evropskou platformou pro CSR.

Pavel Štern

Vystudoval obor sociální práce na FF UK. Věnuje se tématům sociální práce v justici, probace, mediace, restorativní justice, sociální služby, rozvoj lidských zdrojů, vedení a řízení lidí. Dlouhodobě pracoval v justici nejprve jako probační úředník, posléze jako první ředitel Probační a mediační služby až do roku 2014, poté krátce i jako náměstek ministryně spravedlnosti. Po odchodu z justice působí jako odborný konzultant a spolupracuje na projektech zaměřených na politiku zaměstnanosti, sociální politiku a služby, rozvoj lidských zdrojů, vedení a řízení lidí, společenskou odpovědnost firem.

Jakub Žákavec

Působí jako lektor a externí konzultant v oblasti IT. Zabývá se komunikací, vedením lidí a také návrhy systémových řešení. Od roku 2000 působí v řadě společností v oblasti vedení zaměstnanců. Má zkušenosti se zaváděním systémů kvality ISO, EFQM. Vystudoval mimo jiné obory etika, psychologie a sociologie na KTF Univerzity Karlovy. Je úspěšným absolventem manažerského programu na ESMA Barcelona. V roce 2014 získal ocenění Národní cena kvality v programu Excellence.

Míriam Zábrženská

Dlouhodobě působí v oblasti řízení lidských zdrojů, zabývá se propojením firemního a neziskového sektoru. Působila jako manažerka a personalistka, v posledním období se v rámci platformy Byznys pro společnost zabývá propojením společenské odpovědnosti a personalistiky, zaměřuje se zejména na oblast věkové diverzity, Age managementu a jeho měření. Pracuje zde také na projektech, které rozvíjejí oblast firemního dobrovolnictví v ČR a podporu zaměstnávání mladých lidí.

Použitá literatura:

Acemoglu D., Robinson J. A., **Proč státy selhávají. Kořeny moci, bohatství a chudoby.** Why Nations Fail: Origin of Power, Prosperity and Poverty. Nakladatelství Dokořán ve spolupráci s Argo. Praha 2015

Assessing Diversity. Impact in Business by the European Union. Platform of Diversity Charters. Brožura. European Commission, 2013

Active Ageing. Report. Special Eurobarometer 378. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and Directorate-General for Communication (DG COMM "Research and Speechwriting" Unit). 2012

Best Employers Česká republika. Studie. www.aonhewit.com/czechrepublic; Praha 2014

Business Benefits of Work Inclusion. Why working with people from disadvantaged groups works well for business. Report. Business in the Community. www.bitc.org.uk; London 2015

Cimbálníková L., a kol. **Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+.** Metodická příručka. Projekt ESF „Strategie Age Managementu v České republice“. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. 2012

Cimbálníková L., a kol. **Age Management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku.** Projekt ESF „Strategie Age Managementu v České republice“. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. 2011

Český důchodový systém v kontextu EU. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Analýza. www.mpsv.cz 2012

Europe Best Employers study. Study. Aon Hewit. www.aonhewit.com/best-employers/Europe; 2013

Flynn M., at all; **Trade union responses to ageing workforces in the UK and Germany.** The Tavistock Institute of Human Relation, SAGE London 2012

Greene A. M., Kirton G., Wrench J., **Trade Union Perspectives on Diversity Management. A Comparison of the UK and Denmark.** London: European Journal of Industrial Relations, 2005

Increasing the value of age. Guidance in employers' Age Management Strategies. Research paper no 44; European Centre for the Development of Vocational Training. Publications Office of the European Union, Luxembourg 2015

Ilmarinen J., **Towards a longer work life, Ageing and the quality of worklife in the European Union.** Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2005

Kalíšková K., Münich D., **Nevyužitý potenciál země.** Studie. IDEA CERGE-EI. Národohospodářský ústav. Praha 2012

Kuperus H., Stoykova P., Rode A., **EIPA Baseline Study ESF-Age Network.** www.carrerandage.eu; 2011

Keil M., Amershi B., at all; **Diversity Management.** Vzdělávací manuál. International Society for Diversity Management (IDM). 2007

McKinsey Global Institute, **Global Growth: Can productivity save the day in an aging world.** Executive summary. January 2015

Madsen P. K., 2002. **A Danish model of „Flexicurity“ – A Paradise with some Snakes.** Copenhagen: University of Copenhagen, 2002.

Managing an age-diverse workforce: What employers need to know. Research Report. CIPD Chartered Institute of Personnel and Development. London 2015

Nekolová M., Flexicurity – **Hledání rovnováhy mezi flexibilitou a ochranou trhu práce v České republice.** Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Praha 2008

Novotný P., a kol. **Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age managementu v České republice.** Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnosti. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Projekt ESF Implementace Age Managementu v České republice. Grafia, s.r.o., 2012

PILLINGER, J., **Demografické změny na evropském trhu s elektřinou.** Příručka k prosazování věkové diversity a strategií Age managementu. Komise evropského sociálního dialogu o elektřině. Dublin 2008

Potužáková Z; Mildeová S; **Systémový přístup ke konceptu Flexicurity.** Politická ekonomie. Praha 2011

The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability. United Nations Global Compact. Architects of a Better World. 2013

Storová I., Fukan J., **Zaměstnanec a věk aneb Age Management na pracovišti.** Projekt ESF „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance.“ Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů. Praha 2012

Velíšková H., **Víc (různých) hlav víc ví. Diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů.** Nový prostor. Praha 2007

Výstupy Tematické expertní skupiny Age management. Byznys pro společnost. Praha 2015

Rethinking careers, **How to deal with longer working lives in Human Resources processes.** An Enterprise 2020 initiative The Business Contribution to Active Ageing. CSR Europe 2013

Věková diverzita. Age Management a jak ho měřit. Brožura. Byznys pro společnost. 2014 Praha

Internetové zdroje:

www.diverzita.cz
www.czso.cz/csu
www.ec.europa.eu
www.careerandage.eu
www.csreurope.org
www.eurofound.eu
www.buinessseurope.eu
www.byznysprospolecnost.cz
www.engagehill.com

© Pavlína Kalousová, Pavel Štern,
Jakub Žákavec, Miriam Zábrženská

**Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské
zdroje v kontextu věku a demografických změn**

Vydala Konfederace zaměstnavatelských
a podnikatelských svazů ČR v červnu 2015

Václavské náměstí 21, 113 60, Praha 1
První vydání. 80 stran.

Odborná spolupráce: Jiří Horecký, Karel Vostrý,
David Šourek

Grafická úprava a zlom: Tereza Šerá
pro Future design studio s.r.o.

ISBN: 978-80-260-8019-0



