

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

navazující magisterské prezenční studium
2009–2012

Bc. Eliška STEKLÍKOVÁ

**Koncepce Age Management
v organizacích v České republice**

**Concept of Age Management in Organizations in
the Czech Republic**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce: PhDr. Renata KOCIANOVÁ, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

28. června 2012

Bc. Eliška STEKLÍKOVÁ

ABSTRAKT

Tato diplomová práce shrnuje současné pojetí koncepce age managementu, tedy řízení lidských zdrojů s ohledem na věk a schopnosti zaměstnanců, v České republice. V teoretické části se zabývá východisky tohoto konceptu, komentuje aktuální demografický vývoj, jeho důsledky v pracovní oblasti a problematiku stárnutí populace, která se odráží v potřebě přizpůsobit v současnosti aplikované strategie řízení v organizacích tomuto trendu. Jsou zmíněny některé výchozí programy, myšlenky a legislativní opatření, od kterých se odvíjejí nejnovější koncepce a strategické plány v Evropě a v České republice. Empirická část této diplomové práce se úžeji zaměřuje na specifickou úroveň organizací a obsahuje dvě dílčí šetření. Prvním je komparativní dvoupřípadová studie, pro kterou byla sbírána data ve dvou organizacích, které v nedávné minulosti zavedly opatření vycházející ze strategií age managementu. Ve výstupech jsou tato opatření konkretizována a zároveň konfrontována s výpověďmi zaměstnanců, kteří se během polostrukturovaných rozhovorů s autorkou vyjadřovali ke změnám zavedeným v rámci koncepce age managementu a k otázce diskriminace osob starších padesáti let na trhu práce. Na problematiku věkové diskriminace a na obeznámenost personalistů a personálních manažerů s konceptem age managementu a na jejich případné názory na tuto koncepci bylo zaměřeno také druhé šetření – dotazník distribuovaný online formou personalistům a personálním manažerům organizací působících v České republice. Výstupy z tohoto dotazníkového šetření dokreslují aktuální stav připravenosti organizací age management přijmout.

ABSTRACT

This diploma thesis summarises current approaches to age management, or human resources management taking in account the age and skills of employees in the Czech Republic. The theoretical part of this paper deals with the background of this concept, describes the present demographical development, its consequences in the labour field, and the problem of aging population which is visible in the need to adapt applied management strategies in organisations to this trend. There are mentioned several programmes, thoughts, and legislative measures on which the newest concepts and strategic plans in Europe and the Czech Republic are based. The empirical part of the thesis focuses on a specific level of organisations, and consists of two surveys. The first one is a comparative case study for which data were collected in two organisations which have recently implemented measures stemming from age management strategies. These measures are then specified and confronted with the statements of the employees who, in semi-structured interviews with the author, talked about the changes that were put into practice under the concept of age management, and about the discrimination of persons over 50 years of age on the labour market. The second survey was carried out by a questionnaire distributed online to personalists and personal managers of organisations working in the Czech Republic. Its outputs depict today's readiness of the organisations to accept age management.

KLÍČOVÁ SLOVA

Age management, demografické změny, diversity management, senior, stárnoucí populace, diskriminace na základě věku, protidiskriminační strategie, aktivní stárnutí.

KEY WORDS

Age management, demographical changes, diversity management, senior, ageing population, age discrimination, anti-discrimination strategies, active ageing.

Obsah

0	ÚVOD	7
1	DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ A STÁRNUTÍ POPULACE	11
2	POJETÍ KONCEPCE AGE MANAGEMENT	13
2.1	VZNIK A ROZVOJ KONCEPCE AGE MANAGEMENT	15
3	ASPEKTY ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB STARŠÍCH PADESÁTI LET	18
3.1	IDEA CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ	20
3.2	VÝHODY A NEVÝHODY ZAMĚSTNÁVÁNÍ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ.....	22
3.3	NEVÝSTIŽNOST OZNAČENÍ „STARŠÍ PRACOVNÍK“	25
3.4	WORK ABILITY INDEX.....	27
3.5	DISKRIMINACE NA ZÁKLADĚ VĚKU NA TRHU PRÁCE.....	29
3.6	ODCHOD DO DŮCHODU A PRÁCE V DŮCHODOVÉM VĚKU	31
4	AGE MANAGEMENT V EVROPĚ	35
5	AGE MANAGEMENT V ČESKÉ REPUBLICĚ	39
6	AGE MANAGEMENT V ORGANIZACÍCH	43
6.1	PŘÍKLADY UPLATNĚNÍ STRATEGIÍ KONCEPCE AGE MANAGEMENT	45
6.2	KOMPARATIVNÍ DVOUPŘÍPADOVÁ STUDIE	46
6.2.1	PŘÍPADOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI A	49
6.2.1.1	ŠETŘENÍ INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI A O OPATŘENÍCH PROVEDENÝCH V ORGANIZACI NA ZÁKLADĚ KONCEPCE AGE MANAGEMENT	51
6.2.1.2	ŠETŘENÍ NÁZORŮ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI A NA POSTAVENÍ PRACOVNÍKŮ STARŠÍCH PADESÁTI LET NA TRHU PRÁCE	54
6.2.2	PŘÍPADOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI B.....	56
6.2.2.1	ŠETŘENÍ INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI B O OPATŘENÍCH PROVEDENÝCH V ORGANIZACI NA ZÁKLADĚ KONCEPCE AGE MANAGEMENT	58
6.2.2.2	ŠETŘENÍ NÁZORŮ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI B NA POSTAVENÍ PRACOVNÍKŮ STARŠÍCH PADESÁTI LET NA TRHU PRÁCE	60
6.2.3	ZÁVĚR KOMPARATIVNÍ DVOUPŘÍPADOVÉ STUDIE	63
6.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	63
6.3.1	POHLEDY A NÁZORY PERSONALISTŮ A PERSONÁLNÍCH MANAŽERŮ NA VĚKOVOU DISKRIMINACI	65
6.3.2	POHLEDY A NÁZORY PERSONALISTŮ A PERSONÁLNÍCH MANAŽERŮ NA KONCEPCI AGE MANAGEMENT V ČESKÉ REPUBLICĚ.....	68
6.3.3	DOPORUČENÍ PERSONALISTŮ A PERSONÁLNÍCH MANAŽERŮ PRACOVNÍKŮM STARŠÍM PADESÁTI LET	73
6.3.4	SOCIODEMOGRAFICKÁ DATA RESPONDENTŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	76
7	ZÁVĚR	80
8	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	85
9	BIBLIOGRAFIE	91
10	SEZNAM PŘÍLOH	93

0 Úvod

Ve své diplomové práci se zabývám pro Českou republiku novým, nicméně ne zcela neznámým konceptem age managementu. V užším slova smyslu se jedná o strategie a způsoby, jakými lze efektivně pracovat se staršími zaměstnanci na pracovištích, poskytnout jim možnost neustále zlepšovat své schopnosti a dovednosti, být validními články organizace, předávat své zkušenosti, a zároveň zmírnit „jednorázovost“ a nenávratnost přechodu z aktivního pracovního života do důchodu. V poněkud širším pojetí se může jednat o koncept efektivního využívání potenciálu pracovníků napříč věkovými kategoriemi, řízení zaměstnanců a skupin zaměstnanců přihlížející k jejich věku, resp. vytváření pracovních podmínek zohledňujících věk. V nejširším slova smyslu pak age management může představovat také komplexní politiku v oblasti trhu práce – zvýšení účasti pracovní síly na trhu práce, zejména skupin uchazečů na tomto trhu znevýhodněných, tzn. například starších osob, a provázání politiky zaměstnanosti s dalšími souvisejícími politikami.

V teoretické části své diplomové práce se zabývám převážně prvním a druhým jmenovaným úhlem pohledu; v empirické části pak vycházím z větší části z první jmenované koncepce, tj. z řízení pracovního procesu přihlížejícího k vyššímu věku zaměstnanců způsobem, který zužitkovává všechny jejich schopnosti, zajišťuje jejich další vzdělávání a případně poskytuje prostor k jejich setrvání v zaměstnání i po dosažení vyššího věku. Tímto přístupem navazuji na projekt Asociace institucí vzdělávání dospělých „Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+“, který v českých podmínkách koncepci age managementu představuje širší veřejnosti a který zároveň utváří v našich podmínkách určitý myšlenkový úzus. Je však potřeba zdůraznit, že všechny tři úrovně age managementu jsou vzájemně provázané, a v některých kapitolách bude tedy více či méně docházet k jejich vzájemnému prolínání a doplňování.

K zájmu o problematiku zaměstnávání, dalšího vzdělávání a efektivního využívání potenciálu starších lidí, resp. pracovníků, mě přivedla v první řadě osobní zkušenost s obdobím přechodu z plně aktivního pracovního života do důchodu mých nejbližších, prarodičů, a jejich různé způsoby vyrovnání se s touto zásadní životní změnou. Dalším důležitým impulzem pro mě později byla účast na výzkumu kvality života seniorů, při které jsem měla možnost v rámci rozhovorů na základě Life Story Interview poznat několik respondentů, kteří byli ochotní velmi otevřeně vyprávět o svém životě, vztazích a zkušenostech, a jejichž otevřený přístup mi dovolil nahlédnout problémy, kterými se trápí, i radosti, které je povzbuzují; mnoho z těchto intenzivně prožívaných emocí se týkalo pocitů vlastní neužitečnosti (u lidí, kteří už aktivně neparticipovali v pracovním procesu), resp. pocitů naplnění a prospěšnosti, pokud mohli tito lidé svou energii a zkušenosti využít v rámci nějaké smysluplné činnosti, nejčastěji prostřednictvím věnování se vnučatům a ve velkém měřítku také v rámci pracovních aktivit (např. formou založení vlastního podnikání).

Při vypracovávání diplomové práce jsem byla odkázána převážně na dostupné sociologické studie zabývající se trhem práce a seniorskou populací, statistická data Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (VÚPSV), Českého statistického úřadu (ČSÚ) a Střediska empirických výzkumů (STEM). Jako důležité vodítko pro zorientování se v problematice age managementu mi posloužila hlavně komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku „Age management“ Lenky Cimbálníkové, Jiřího Fukana, Romany Jokešové a kolektivu a související studie dalších autorů. Důležitým zdrojem pro mě byly také odborné cizojazyčné studie dostupné na serveru EBSCO a články uveřejňované prostřednictvím zájmových skupin na profesním portálu LinkedIn. Odborná literatura se standardně věnuje spíše diskriminaci (např. Vidovičová, Glover, Branine, McMullin) či stárnutí (Haškovcová, Butler, Kuchařová, Sýkorová a další),

ovšem můžeme najít i publikace zabývající se specificky tematikou age managementu (Rabušicová, Rabušic, Štorová, Ilmarinen aj.), ač v nižším měřítku.

Za cíl jsem si touto prací uložila v určitém smyslu navázat na studii vytvořenou v rámci projektu Strategie Age Managementu v České republice (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012), a to doplněním této koncepce o informace z dalších pramenů; propojit či konfrontovat dosud získaná data, úhly pohledu a názory odborníků. Jednotlivé kapitoly teoretické části práce tvoří jakousi platformu pro okruhy témat a otázek kladených respondentům v praktické části. V empirické části diplomové práce si kladu za cíl doplnit dosud sesbírané teoretické poznatky o konkrétní názory, zkušenosti a informace získané na úrovni organizací: od potenciálních hlavních aktérů age managementu na tomto stupni, tedy implementátorů (případně tvůrců) – personalistů a personalistů manažerů, a přímých účastníků – zaměstnanců. Dílčím cílem je také prostřednictvím komparativní dvoupřípadové studie představit konkrétní projekty, které již byly v rámci aplikace strategií age managementu v organizacích v České republice uskutečněny, tyto přístupy porovnat a kriticky zhodnotit. Výzkum provedený formou komparativní dvoupřípadové studie byl zaměřen kromě těchto aspektů i na sdílení přání a odhalení potřeb, které mají pracovníci ve věkové kategorii nad padesát let. Zajímavé závěry přináší i pomyslná třetí část šetření zaměřená na zkušenosti pracovníků s „věkovou“ diskriminací, sdílení osobních pocitů, obav a předpokladů v kontextu trhu práce, identifikování výhod a nevýhod starších pracovníků vůči pracovníkům mladším a další dílčí otázky věnující se problematice osob starších padesáti let na trhu práce.

Vzhledem ke skutečnosti, že organizací, pro které je již v současnosti age management aplikovanou a „živou“ strategií, jsou pouze jednotky, součástí praktické části diplomové práce jsou i výstupy z dotazníkového šetření mezi personalisty a personálními manažery, které jsem distribuovala elektronicky

prostřednictvím internetového dotazníkového portálu VypInTo.cz. Zaměření otázek koreluje s výše uvedenými okruhy, na které jsem se koncentrovala i v osobních rozhovorech s respondenty v organizacích, kde už jsou některé ze strategií age managementu uplatňovány. Všechna tato data přinášejí zevrubně komplexní a aktuální přehled situace koncepce age managementu na úrovni organizací, ze kterého je možné vycházet například v rámci vytváření strategií age managementu na úrovni regionální, organizační, ale i individuální. Získané informace mohou poskytnout inspiraci v rámci „příkladů dobré praxe“, ale i vodítka, čeho se mají budoucí tvůrci programů a opatření na základě koncepce age managementu případně vyvarovat. Výstupy zároveň představují určitou sondu v úrovni organizací, která nám osvětluje, zda jsou organizace age managementu spíše otevřeny či nikoli, jakými úhly pohledu nahlízejí otázku věkové diskriminace, jakými způsoby se vyrovnávají s otázkou změn věkové struktury zaměstnanců a další.

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi byli v průběhu psaní diplomové práce nápomocní, v první řadě vedoucí práce PhDr. Renatě Kocianové, PhD., konzultantům z řad pedagogů – hlavně PhDr. Ivě Poláčkové Šolcové, PhD., svým kolegům, své rodině, Sedě, Danielovi a Jiřímu a nejbližším přátelům a spolužákům. Zároveň chci poděkovat za obětavost, sdílnost a čas i všem respondentům, jejichž přispěním vznikla empirická část této diplomové práce.

1 Demografický vývoj a stárnutí populace

Na rozdíl od většiny živočišných druhů průměrná délka lidského života výrazně překračuje dobu, kdy jsou jeho příslušníci schopni reprodukce; hodnota průměrné délky života se navíc stále zvyšuje. Jaký má tato skutečnost důvod, proč se evoluce v našem případě vyvíjí právě tímto způsobem, který nemá nic společného s pokračováním druhu biologickými prostředky, zatím nebylo nikým zodpovězeno. Důvodem by mohlo být přispívání k zabezpečování druhu jiným způsobem – například shromažďováním zkušeností a informací a jejich předávání dalším generacím. Zároveň s tímto vývojem se samozřejmě zvyšuje i počet případů starých lidí postižených zdravotními komplikacemi, některou z poruch paměti, demencí apod. Avšak i přesto podle výzkumů Staudingera a Baumerta (2009, s. 153) naopak „Lidé nejenže žijí déle, ale jsou rovněž mnohem déle tělesně zdatní a méně nemocní. Epidemiologové a demografové uvádějí, že současní šedesátiletí jsou biologicky zhruba o pět let mladší než šedesátiletí minulé generace.“ Současní šedesátiletí nejsou s šedesátníky žijícími před několika desetiletími srovnatelní – jsou daleko schopnější, fyzicky aktivnější a zdatnější.

Zajímavou myšlenku v tomto duchu uvádějí ve svém textu Vaupel a Von Kistowski (2009, s. 59, 60) – podle těchto autorů je současné století obdobím, které by mělo být definováno procesem přerozdělení práce rovnoměrněji do průběhu celého života každého jedince: „Rozhodující je nejen prodloužení výdělečně schopné doby, ale rovněž její aktivní a kreativní utváření. Budoucí generace se možná budou ptát, proč jsme tak zatvrzele trvali na stávajícím uspořádání pracovního života. Potomci budou zvědaví, proč nebyl pracovní život jejich rodičů vyváženější, proč byli uprostřed svého života tak přetížení, a později naopak vytiženi nedostatečně, proč se dostatečně nevěnovali svým dětem a nepracovali na maximum teprve tehdy, až byly děti větší.“

Pracovní potenciál starších lidí, který zůstane nevyužitý, pokud jim nebude umožněno zaujmout místo na pracovním trhu, bude úměrný vysokému pracovnímu zatížení mladších pracujících. Náš sociální systém, který je takto nastaven, by měl flexibilněji reagovat na takto silnou tendenci demografického vývoje. Dopady a vliv demografického trendu násobí podle Staudingera a Baumerta (2009, s. 153) ještě druhý současný trend – dramatický technologický převrat a ekonomická globalizace. Tyto dva činitelé působí zásadní změny v pracovní a kvalifikační struktuře a vyvolávají doposud neznámou dynamiku regionální distribuce; od zaměstnanců je tak požadována vysoká míra flexibility a schopnosti učit se, a stejné požadavky jsou kladeny i v rámci celkové struktury požadovaných kvalifikací.

Zmiňované tendence demografického, ekonomického a technologického vývoje posledních desetiletí donutily většinu států Evropské unie přibližně od poloviny 90. let k zásadním změnám důchodové politiky. Dřívější snahy o motivaci starší pracovní síly k rezignaci na hledání zaměstnání (například odchodem do předčasného důchodu) z důvodu snahy o snížení nezaměstnanosti a zvýšení počtu pracovních míst k dispozici pro mladé byly vystřídány přehodnocenými strategiemi, které se více zabývají otázkou udržitelnosti financování důchodových systémů a které naopak starší pracovní sílu motivují k setrvání na trhu práce co nejdélší možnou dobu (Kotýnková, Červenková, 2001). Na tomto základu tak vznikl koncept strategií, které souhrnně označujeme jako „age management“.

2 Pojetí koncepce Age Management

Řízení neboli management lze definovat jako „...soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí své činnosti směřující k dosažení cílů organizace“ (Kocianová, 2004, s. 7). Age management je druhem řízení lidských zdrojů, který ve své podstatě zohledňuje věk zaměstnanců a má za úkol „podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti“ (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 14). V souladu s názory Cimbálníkové, Fukana, Lazarové a kolektivu (2011, s. 6) můžeme také konstatovat, že opatření zaujatá v rámci age managementu „...by měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.“

Na age management lze pohlížet z různých úhlů pohledu – čeští autoři (např. Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2011 a 2012; Novotný, 2011) nejčastěji rozlišují age management na třech klíčových úrovních – národní či regionální (resp. společensko-politické), organizační a individuální. První jmenovaná úroveň v sobě zahrnuje opatření v oblastech důchodové a sociální politiky, vzdělávacího systému a politiky zaměstnanosti. Jejím cílem je zajištění sociální soudržnosti a podpora hospodářského růstu. Na úrovni organizací se jedná převážně o nástroje sociálně zodpovědného chování zaměstnavatelů, resp. snahu o udržení a rozvoj pracovních sil. Konečně každý jedinec koncentruje své snažení k udržení či případné obnově své vlastní zaměstnatelnosti, a v tomto ohledu by měl zodpovědně plánovat svou budoucnost s ohledem na delší pracovní dráhu, využívat aktivně možnosti celoživotního vzdělávání a zaujmout odpovědný postoj k vlastnímu zdraví (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 34).

Monti (2004, s. 14) volí odlišný přístup ke klasifikaci age managementu v organizacích – rozlišuje tři druhy, resp. stupně. Do kontrastu proti sobě staví

první dva – *gestion passive des âges* (pasivní řízení podle věku) jako řízení ex post a *gestion volontariste des âges* (dynamické řízení podle věku) jako přístup ex ante. Tyto dva principy řízení se liší v míře aktivity, s jakou je přistupováno ke změnám reflektujícím vývoj věkové struktury zaměstnanců. Pasivní řízení podle věku je považováno za typický přístup průmyslového sektoru a tradičních institucí, kdy v řízení lidských zdrojů nejsou zohledňovány aspekty věkového rozložení zaměstnanců, a v tomto smyslu nejsou plánovány strategické kroky do budoucna. Případné dopady nevyváženosti věkové struktury lidských zdrojů (například hromadné odchody do důchodu v rámci jedné generace, ztráta nepředaného know-how aj.) jsou vnímány negativně a nejsou dále zpracovávány. Jde o reakci na dopady ex post. „Vyšší“ stupeň vývoje, resp. odlišný přístup reprezentuje dynamické řízení podle věku. Tento druh řízení se projevuje aktivním začleněním proměnné věku do aktuálních strategií se současným sledováním možných dalších, převážně vnějších činitelů. Za nejefektivnější způsob řízení lidských zdrojů je pak považován třetí stupeň, *gestion prospective des âges* (prognostické řízení podle věku), které nejenže zohledňuje veškeré aktuální proměnné, které mohou mít souvislost s proměnnou věku, ale předpovídá i možný budoucí vývoj těchto aspektů a definuje případná opatření a priori (Monti, 2009, s. 14–19).

Ve své práci formálně vycházím z první jmenované koncepce rozlišování úrovní age managementu; vzhledem k tomu, že se však vzájemně nevyklučují, ztotožňuji se i s dělením podle odlišných kritérií Montiho (2004).

Přestože se aktuální projekty na podporu age managementu v České republice zaměřují v rámci svých opatření převážně na kategorii pracovníků starších padesáti let, a i já jsem se v rámci své práce tohoto úzu držela, ráda bych na tomto místě zdůraznila, že koncept age managementu v sobě zahrnuje řízení všech věkových kategorií zaměstnanců, a tímto způsobem by se do budoucna měla jeho aplikace ubírat. V současné době se sice jeví jako nejpálčivější nutnost naučit

se práci a komunikaci se staršími pracovníky, ale existují určité programy, které by v rámci strategií age managementu bylo možné aplikovat napříč celým věkovým spektrem (např. různé existující talent programy, opatření v rámci plánování kariéry apod.). Je důležité, aby se i současní „mladší“ pracovníci na svůj budoucí kariérní vývoj a roli úspěšně připravili.

2.1 Vznik a rozvoj koncepce Age Management

Z historického hlediska, resp. z hlediska vývoje teorie organizace a řízení v sobě koncepce age managementu podle Montiho (2004, s. 20–25) snoubí dva přístupy, resp. navazuje na předchozí koncepty *gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences* (řízení očekávaných povolání, řemesel a kompetencí) z 80. let a *gestion prévisionnelle des carrière* (řízení kariéry), zaměřené na pracovní dráhu individua, ze 70. let 20. století.

Potřebu koncentrace pozornosti organizací a státních funkcionářů na otázku věku v řízení pracovníků vyvolal převážně demografický vývoj posledních desetiletí a z něho vyplývající prognózy do dalších dekád. Mluví se o tzv. stárnutí populace. Dochází k proměnám struktury a proporcí věkové pyramidy, ve prospěch většího zastoupení starších ročníků, následkem čehož dochází k dříve neznámým tlakům v sociálních systémech států. Z demografického pohledu jde o propojení dvou rozdílných fenoménů – o *stárnutí od základny věkové pyramidy*, které je zapříčiněno sníženou průměrnou plodností, a kvůli kterému dochází k celkovému snižování počtu obyvatel, podíl starších osob na celkovém počtu obyvatel se proto zvyšuje, a o *stárnutí od vrcholu věkové pyramidy*, ke kterému dochází díky celkovému zlepšení zdravotní péče a lidé se tak dožívají vyššího věku, zvyšují se hodnoty naděje dožití, a podíl starších osob v populaci se tak zvyšuje „ještě rychleji“.

V německých podmínkách výzkumníci zpracovali tzv. rostocký index, který kvantifikuje ekonomické důsledky demografických změn a předpovídá, že kdybychom provedli obměny uspořádání stále se prodlužujícího života, tato skutečnost by mohla obohatit život každého jedince a zároveň přispět k všeobecně lepšímu ekonomickému uspořádání (Vaupel a von Kistowski, 2009, s. 55): „Pokud se staří lidé budou zapojovat do pracovního procesu tak málo, jako je tomu dnes, klesne v roce 2025 celkový počet odpracovaných hodin zhruba o 8 %. Starší lidé hledající práci jsou v Německu považováni za těžko zaměstnatelné a starší zaměstnanci jsou zase bráni jako málo motivovaní a produktivní.“

S výše uvedenými stereotypy o starších zaměstnancích se setkáváme běžně i v českých podmínkách. Jedním z důvodů je fakt, že trh práce je obecně věkově diferencován, a zároveň je definována i doba participace – tj. na jedné straně věk, kdy je možné uzavřít první pracovní kontrakt a na straně druhé pak období odchodu do důchodu. Co se však týče systému sociální péče, jeho dlouhodobou udržitelnost lze zabezpečit jedinou cestou – vysokou zaměstnaností (Chum, 2012, s. 10). Zůstává však otázkou, jak ji zajistit, jak dojít ke zvýšení počtu pracovních míst či jak tuto situaci řešit jinak. I tyto otázky mohou být do budoucna výzvami řešenými v rámci age managementu.

Dalším důvodem ke vzniku koncepce age managementu mohla být i určitá revalorizace zkušeností, resp. revalorizaci konce kariéry (Faurie, Fraccaroli, Le Blanc, 2008), ke které v poslední době v některých sférách došlo, a například i dostupnější ergonomická opatření aj.

Ačkoli je age management v našich podmínkách poměrně novým konceptem a na žádné úrovni u nás nenajdeme mnoho příkladů dobré praxe, existují státy, z jejichž dlouholetých zkušeností s touto problematikou můžeme již v současnosti čerpat inspiraci. Jedná se v první řadě o Finsko, které se age

managementu začalo věnovat ve velkém měřítku již před více než dvaceti lety (např. Ilmarinen, 2008) a ve spolupráci s kterým připravil kolektiv autorů projekt Age Management pro české podmínky, ale také například o Švédsko, Nizozemí, Rakousko, Německo a Austrálii (Langer, 2011, s. 3). Ve Finsku byly snahy o průzkumy a opatření v rámci strategií aktivního stárnutí podporovány ze strany Ministerstva zdravotnictví a sociálních věcí nepřetržitě již od začátku 80. let (tamtéž): „Po naší dlouhodobé strategii stárnoucích pracovníků, která ukázala, že pracovní schopnost s věkem klesá, bylo autoritami rozhodnuto, že udržování a podporování pracovní schopnosti bude naším společným cílem. Také proto měly firmy podporu zaměstnavatelských a odborových svazů. Během finského Národního programu pro stárnoucí pracovníky (1998–2002) jsme vyškolili top manažery v oblasti age managementu. Tito top manažeři následně díky svým znalostem podpořili implementaci konceptu do firem, ve kterých pracovali.“

Většina autorů (např. Monti, 2004, s. 21) však zdůrazňuje, že age management není univerzální způsob řízení, kterým by bylo možné nahradit obvyklé přístupy k řízení lidských zdrojů, používané v současnosti v organizacích. Ovšem idea, že věk je jedna z klíčových proměnných, na které je třeba se ve snaze o optimální řízení lidských zdrojů v organizacích zaměřit, je v současnosti více než aktuální.

3 Aspekty zaměstnávání osob starších padesáti let

Problematika stárnutí a stáří se v poslední době citelně dotýká celé populace, a to nejen v momentě, kdy do této vývojové fáze každý jednotlivec sám dospěje, ale často i daleko dříve, prostřednictvím příprav na důchodovou reformu, rostoucí potřeby postarat se o stále se zvyšující počet spoluobčanů v postproduktivním věku apod. Mladším generacím je tak nepřímou podsouvána myšlenka, že staří lidé jsou pro společnost přítěží, která pouze „bere a nic nedává“. Tento všeobecný pocit je často násoben i skutečností, že se soužití několika generací v jedné domácnosti je stále méně časté, a sounáležitost mezi generacemi se tak vytrácí i na základní úrovni rodiny.

Bylo by smutné rozdělovat v tomto smyslu svět na „oni“ a „my“, na mladé a staré, neboť nejde o dva zneprátelené tábory, ale o různé etapy našeho života, ve kterých se následujeme. Je důležité si uvědomit, že stáří není jen obdobím úbytku fyzických sil a kognitivních schopností a obdobím vzrůstající závislosti na okolí – přestože s neustále se zvyšujícím průměrným věkem člověka je nová role potřeba stále hledat – ale i etapou, ve které je možné společnost obohatit o získané zkušenosti, pěstováním prověřených hodnot, předáváním vědomostí nejmladším generacím aj. Na subjektivní rovině pak pro každého jednotlivce přináší tato životní etapa změny, se kterými je třeba se vyrovnat, kterým je potřeba se přizpůsobit; stejně jako v jakémkoli jiném životním období. Pro jejich překonání má člověk ve vyšším věku k dispozici mnohem více životních zkušeností a také daleko lépe zná sám sebe.

Pojmy stárnutí a stáří jsou velmi relativní – jejich nástup je individuálně velice odlišný, kulturně, etnicky a historicky je navíc také variabilní; zatímco na přelomu 18. a 19. století, jak uvádí Langmeier a Krejčířová (1998, s. 185), byl za starého člověka považován čtyřicetiletý jedinec, v roce 1890 bylo jako na staré

pohlíženo na padesátníky. V současnosti je za dolní hranici stáří obvykle označován 65. rok, zájem gerontologie je směřován spíše až k věku nad 75 let. Světová zdravotnická organizace (WHO) pak rozlišuje období stárnutí (60–74 let), stáří (75–89 let) a stařeckosti (nad 90 let). Stárnutím je obecně obvykle označován „...souhrn změn ve struktuře a funkcích organismu, které podporují jeho zvýšenou zranitelnost a pokles schopností a výkonnosti jedince, a které kulminují v terminálním stádiu a ve smrti. Biologické změny stárnutí lze pozorovat ve všech tkáních a v jejich buňkách, nejzávažnější jsou však v nervové a endokrinní soustavě, které zajišťují neurohumorální regulaci všech tělesných a duševních pochodů. (...) Biologické projevy stárnutí jsou nápadné.“ (Langmeier, Krejčířová, 1998, s. 184)

Všeobecně je ustanovení objektivního měřítka stáří náročný úkol; můžeme ho totiž posuzovat hned z několika úhlů pohledu – podle Stuarda-Hamiltona (1999, s. 20) je nejběžnějším měřítkem stárnutí chronologický věk (který je však sám o sobě bez informace), dalším je sociální věk – tedy společenské očekávání chování přiměřeného určitému biologickému věku, a velmi důležitými měřítky jsou také věk biologický a psychologický.

Shoda panuje v aspektu, že v průběhu stárnutí dochází k relativně velkým fyziologickým změnám; mění se ale stářím i osobnost člověka? Na tuto otázku neexistuje jednotný názor. Pokud bychom se zeptali amerických psychologů R. R. McCraeho a P. T. Costy, tvůrců NEO osobnostních inventářů (vycházejících z původního Cattelova šestnáctifaktorového dotazníku), nejspíš by nám odpověděli, že osobnost je z podstaty neměnným komplexem rysů. Naopak zastánci dynamických teorií osobnosti, tedy konceptů, jejichž podstatou je myšlenka, že osobnost každého člověka je neustále se vyvíjející systém, který na základě různých životních událostí prochází kvalitativními změnami, by s největší pravděpodobností prosazovali myšlenku, že osobnost člověka se stářím může i podstatně změnit. Prvním psychologem, který předložil názor, že k vývoji

osobnosti pokračuje v průběhu celého života člověka, byl C. G. Jung. Podle něj dochází ve stáří ke dvěma zásadním změnám. Za prvé máme tendenci k většímu uzavření se do sebe, k introverzi. Po období, kdy jsme se intenzivně věnovali práci a rodině, máme konečně více času se věnovat svému vnitřnímu světu a jeho uspořádání. Druhým typem změny je pak podle Junga tendence k částečnému přejímání myšlení a chování typického pro druhé pohlaví – muži se stávají citlivějšími a empatičtějšími, ženy pak dominantnějšími a ráznějšími. Jako dalšího zástupce dynamických teorií osobnosti bychom mohli uvést E. Eriksona a jeho teorii osmi „věků“ člověka, ve které věkové kategorii stáří – senia (dnes častěji označované jako „geripauza“) připadá stadium reprezentované konfliktními póly „integrita ega“ a „zoufalství“. Pokud se člověk nemůže ve stáří ohlédnout za svým životem s pocitem uspokojení a naplnění, stává se zoufalým. Naopak ctností tohoto stadia je moudrost (Drapela, 2003, s. 70).

Ale k případnému vývoji osobnosti, negativním fyziologickým změnám, možnému ochabování smyslových funkcí a psychomotorických výkonů a změnám v kognitivní oblasti není možné přistupovat paušálně, důležitým aspektem je v první řadě individualita každého jedince, vliv sociálního okolí a přístup k celoživotnímu učení a seberozvoji.

3.1 Idea celoživotního učení

Idea celoživotního vzdělávání a – či lépe – učení není novým konceptem. Její podstatou je myšlenka, že „...všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním, a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života“ (Palán, 2002, s. 28). Šíření

tohoto konceptu probíhá v České republice už od 90. let a stal se tak poměrně známým a uznávaným. Základními prameny, ze kterých může být v tomto duchu čerpáno, jsou mezi jinými dokument OECD „Celoživotní učení pro všechny“ (1996), strategický plán Evropské komise „Vyučování a učení: k učící se společnosti“ (1995) a dokument UNESCO „Učení je skryté bohatství“ (1996). Důkladně zpracované statistiky a shrnutí většiny poznatků o vzdělávání dospělých v České republice shrnuje publikace „Učíme se po celý život?“ editorů Rabušicové a Rabušice (2008). Akceptace idey celoživotního učení všemi součinnými stranami je nedílnou podmínkou úspěšného pojetí age managementu obecně.

Obecně lze spolu s Tošnerovou (2002, s. 8) konstatovat, že „většina starších si udržuje normální duševní schopnosti. Reakční doba se zpomaluje, což má za následek delší dobu učení. Nicméně, rozdíl mezi staršími a mladšími osobami může být vysvětlen, kromě věku a nemoci, motivací k učení se, nedostatkem praxe nebo úrovní vzdělání. Jsou-li tyto proměnné vzaty v úvahu, chronologický věk nemá výrazný vliv na schopnost učení.“ Je navíc stále větším trendem i nutností, že se starší lidé, a tedy i starší pracovníci, vzdělávají nejen v rámci formálního vzdělávání (např. v zaměstnání), ale i na úrovni informálního a neformálního vzdělávání. Šerák (2009, s. 183) k tomuto faktu doplňuje, že vzdělávání seniorů bývá obvykle chybně zařazováno (a to i na odborné úrovni) do segmentu zájmového vzdělávání; v současné době však musíme brát v potaz, že stále větší důležitosti nabývá u starších osob i další profesní vzdělávání – a to v kvalifikační i rekvalifikační formě.

Pokud odhlédneme od všech výše uváděných hledisek, existují samozřejmě i další rizika související se zaměstnáváním pracovníků starších padesáti let. Pro starší zaměstnance může být náročné udržovat se stále otevřeni novým nápadům a mezigeneračnímu dialogu, v kontaktu s technologickým pokrokem a novinkami v oboru. Na druhou stranu výzvou je často jistě i chuť nepřestávat se dále vzdělávat, sdílet s týmem své znalosti a zkušenosti, a žít aktivně v souladu se svým

věkem. Jiné prizma nám poskytuje naopak údaje o úrovni (formálního) vzdělání starších pracovníků. Jednou ze zásadních charakteristik současné skupiny zaměstnanců starších padesáti let je totiž nižší dosažené formální vzdělání (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 42).

3.2 Výhody a nevýhody zaměstnávání starších pracovníků

Vydeme-li z faktu, že mezi staršími pracovníky lze identifikovat poměrně vysoký podíl vysokoškoláků – protože právě toto je skupina, která ve velké míře zůstává i v pozdějším věku na trhu práce – a soustředíme se na tuto věkovou kohortu v její celistvosti, lze dojít spolu s Cimbálníkovou, Fukanem a Lazarovou (2011, s. 25) k závěru, že nižší míra získaného vzdělání může působit pro starší populaci jako znevýhodnění. Zároveň však můžeme konstatovat, že vzdělanostní mobilita, tedy pravděpodobnost, že potomci dosáhnou vyššího vzdělání než jejich rodiče, je v České republice velmi nízká ve srovnání s Evropou, a znamená tak relativní výhodu české starší populace vůči mladším generacím, oproti obyvatelům jiných evropských států (Czesaná, Matoušková, 2006, s. 16).

V některých oborech může být naopak nevýhodou úbytek fyzických sil, jehož nástup je u každého velmi individuální, nicméně zákonitý. „Obecně se uvádí, že zhruba po 40. roce věku (s respektem k individuálním odlišnostem) dochází obvykle k výraznějšímu úbytku svalové hmoty, přibývá nemocí pohybového ústrojí, oběhového systému a častější jsou i poruchy spánku. Zhoršují se i motorické schopnosti a bolestivost pohybu může významně znepříjemnit výkon povolání, a to zvláště ve fyzicky náročnějších profesích.“ (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 22) S přibývajícím věkem dochází ke zvyšování především dlouhodobé pracovní neschopnosti z důvodu chronických onemocnění, která se mohou

projevovat ve formě psychických poruch, nemocí rakovinového původu, poškození pohybového systému nebo například formou oběhových potíží (tamtéž).

Je však důležité v tomto smyslu zvažovat veškeré intervenující proměnné – například Chum (2012, s. 11) v této souvislosti uvádí, že přestože bývá udáváno, že křivka produktivity pracovníků dosahuje nejvyššího bodu v jeho 45 letech, empirické výzkumy naopak prokazují, že výkonnost zaměstnance se s věkem zvyšuje.

Deficitem, který může hrát u starších pracovníků velkou roli, je také nedostatečná počítačová gramotnost vzhledem k aktuálním požadavkům a potřebám organizací. Zounek (2008, s. 157) uvádí, že počítačová zdatnost v současné populaci klesá nepřímo úměrně zvyšujícímu se věku: ve věkové kategorii 20–29 let dosahuje 68 %, ve skupině třiceti až třiceti-devítiletých 48 %, mezi čtyřicátníky 47 %, ale klesá na 34 % v kategorii osob ve věku 50–59 let a na 15 % mezi osobami šedesáti až šedesáti-pětiletými.

Překážky znemožňující plné využití potenciálu starších zaměstnanců mohou samozřejmě být nastaveny i na straně zaměstnavatelů – při výběrových řízeních a priori favorizují mladší uchazeče, případně odmítají investovat do vzdělávání starších zaměstnanců s odvoláváním se na nenávratnost těchto investic¹; nemají dostatečně zmapované jejich potřeby a motivátory, přebírají stereotypy, které o stáří šíří média. Tošnerová (2002, s. 8, 9) uvádí, že všeobecnou představou o starších a starých lidech je předpoklad, že tito lidé nejsou schopní pokračovat v práci, nebo, v lepším případě, jsou, ale jejich výkon je nízký, neproduktivní. „Tato představa je hlavním východiskem pro nucený odchod a diskriminaci v najímání, přeškolení a podpoře starších zaměstnanců. Skutečnost - většina starých lidí může pracovat stejně jako mladší. Ve studiích zaměstnaných starších lidí se

¹ Srovnej např. výzkum Chartered Institute of Personnel and Development (McNair a kol., 2012).

prokazuje např. menší fluktuace, méně nehod, větší spolehlivost než u mladších zaměstnanců“ (tamtéž). Negativní atributy pracovníků vyššího věku, které kromě výše představených uváděli respondenti výzkumu agentury STEM (Postavení zaměstnanců..., 2006), jsou zkosnatělost, neperspektivnost a nízká flexibilita.

Ze všeobecného pozorování a výzkumů naopak vyplývá, že hlavní výhodou starších pracovníků vůči jejich mladším kolegům je penzum zkušeností, kterým disponují. Za svou dlouhou pracovní kariéru měli možnost nasbírat zkušenosti, jejichž jedinečnost, množství a hloubka se jen nesnadno nahrazují. Další často zmiňovanou kvalitou přisuzovanou ve vysoké míře starším zaměstnancům (v obecném srovnání s mladšími), je loajalita. Starší zaměstnanci nemají obvykle tendence měnit zaměstnání tak často jako jejich mladší kolegové a svoji zaměstnaneckou příslušnost vnímají jako dlouhodobý závazek. Starší zaměstnanci disponují také širokým rejstříkem specifických znalostí nasbíraných v průběhu kariéry, orientují se obratně v dané problematice a mají vybudovanou síť sociálních kontaktů v této konkrétní oblasti.

Pracovníci starší padesáti let jsou blíže potenciálním firemním zákazníkům ve stejném věku, a tím pádem dokáží lépe odhadnout potřeby a tužby této věkové kategorie a poskytnout tak svému zaměstnavateli interně všeobecné know-how této generace; tato skutečnost může být hlavně v budoucnu velkou devizou. V závěru své kariéry mohou být někteří zaměstnanci participovat i v rámci některého z mentoringových programů, mohou tak předat své know-how dál a usnadnit zaměstnavateli integraci absolventů a specifické vzdělávání dalších pracovníků.

Tento výčet výhod vychází z obecných zkušeností autorčina profesního okolí a výzkumu agentury STEM (Postavení zaměstnanců..., 2006), která dále uvádí ještě například pozitivní starším zaměstnancům přisuzované atributy zodpovědnosti,

píle, důvěryhodnosti a klidu. Na výhody, kterými disponují vůči svým mladším kolegům, byli dotazováni i respondenti empirického výzkumu této diplomové práce. Jejich odpovědi ve velké míře korelují s tímto obecným shrnutím, detailněji popsány je ovšem naleznete v kapitole 6.2 a 6.3.

Společně s Cibálníkovou, Fukanem, Jokešovou a kol. (2011, s. 4) si můžeme položit otázky „V čem je problematická situace této skupiny zkušených a stále ještě relativně výkonných a zdravých pracovníků, kteří bezpochyby mají zaměstnavatelům co nabídnout? Jaké je jejich postavení na trhu práce a ve firmách konkrétně? Jaká jsou jejich ohrožení, ale také potenciality? Jak je potenciál této skupiny využíván? Jaké jsou možnosti podpory zaměstnávání stárnoucí pracovní síly? A jakou roli vůbec starší pracovníci sehrávají a budou sehrávat v ekonomice a na trhu práce?“ Tyto podněty k zamyšlení mě inspirovaly i během sestavování otázek pro online dotazník a komparativní dvoupřípadovou studii v empirické části této práce.

3.3 Nevýstižnost označení „starší pracovník“

Jak bylo již zmíněno, stanovit věkovou hranici, na základě které by bylo možné rozlišovat pracovníky „středního věku“ a zaměstnance „starší“ či dokonce „staré“, je nelehké (a s největší pravděpodobností i nežádoucí). Obecně bývá za dělivý moment označováno dosažení 50 let věku (např. Cibálníková, Fukan, Jokešová a kol., 2012 a Postavení zaměstnanců nad 50 let na trhu práce, 2006), v některých případech 55 let (např. Wagnerová, 2012). Označení „starší zaměstnanci“ však v sobě může obsahovat negativní a hodnotící konotaci; někteří experti zabývající se age managementem proto dávají přednost termínu „zkušené zaměstnanci“, v angličtině pak *mature workers*².

² Termín *mature workers* bychom mohli do češtiny překládat například i jako „zralí zaměstnanci“.

Kromě objektivních a obecných měřítek, která lze na kritérium věku aplikovat, musíme samozřejmě počítat i se subjektivitou každého jednotlivce – podle výsledků studie Eurobarometru citovaného Zukalem (2012, s. 22) je v České republice považován za starého člověk po dosažení v průměru 59,5 roku, v Evropské unii obecně pak po dovršení 63,9 roku. Vzhledem k těmto výsledkům je však třeba připomenout psychologické hledisko subjektivního posuzování hranice stáří. Faktem totiž je, že člověk postupem času posunuje hranice, které si dříve vytyčil: dvacetiletý bude pravděpodobně uvádět věk, který ohodnotí jako stáří, nižší, než osoba čtyřicetiletá, a tato bude zároveň také označovat za stáří věk nižší, než by uvedl šedesátník.

Obecným problémem je i neexistence možnosti těžít v oblasti řízení lidských zdrojů s ohledem na age management z nějakého precedentu, z historické zkušenosti, z čehož plyne zatím nedostatečný slovník pro popis jednotlivých věkových kategorií, včetně stárnutí, a tím pádem nedostatečné rozlišování jeho jednotlivých fází a nuancí. Ve své práci jsem se po zvážení všech možností přiklonila ve většině případů k užití termínu „starší pracovník“ či konkrétněji vzhledem k současnému úzu „pracovník starší padesáti let“, jelikož toto označení odmítám považovat za hodnotící, či dokonce obsahující pejorativní konotaci.

Jako důležitý prvek je třeba zmínit i možné vlivy kulturních norem na posuzování „stáří“ pracovníků. V tomto smyslu je vhodné si uvědomit odlišné přístupy například v japonských podmínkách, ve kterých jsou zaměstnanci na základě principu seniority se zvyšujícím se počtem odpracovaných let lépe finančně ohodnocováni a který je založen na myšlence celoživotního zaměstnání (srov. Woronoff, 1992).

3.4 Work ability index

Podle názoru některých odborníků tkví zásadní chyba koncepce tuzemské sociální politiky v tom, že je příliš zaměřena na pracovní „neschopnost“, místo aby naopak vycházela z pracovní schopnosti. Pracovní schopnost můžeme definovat jako fyzickou, mentální a právní způsobilost individua k práci, v obecném pohledu bez ohledu na druh práce. Podle Lazarové (2011, s. 7) práceschopnost v celostním pojetí zahrnuje čtyři důležité aspekty – osobní zdroje, pracovní podmínky (ve smyslu charakteru práce, požadavků, pracovního týmu řízení a dalších), rodinu a společnost (srov. Ilmarinen, 2008).

Pro predikci pracovní schopnosti byl experty z Finského institutu pracovního zdraví v čele s Juhanim Ilmarinenem sestaven sebesposuzovací dotazník (Ilmarinen, 2008), tzv. Work Ability Index (WAI), resp. index pracovní schopnosti, který zahrnuje aspekty ze zdravotní a psychické perspektivy. Respondenti v něm vyplňují odpovědi na otázky týkající se charakteru vykonávané práce, posouzení vlastní práceschopnosti, současné práceschopnosti vzhledem k požadavkům práce, aktuálních zdravotních diagnóz, odhadu možného zhoršení pracovního výkonu, nemocnosti v posledním roce, odhadu pracovní schopnosti ve dvou následujících letech a odhadu psychických rezerv (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 30). Aby byl dotazník vyhodnocen, všechny položky musí být zodpovězeny. Výstupem je souhrnná zpráva, která obsahuje seznam položek a konkrétních odpovědí respondenta, dosažený hrubý skóre i procentuální přepočtení indexu pracovní schopnosti a grafy zobrazující skóre v jednotlivých položkách, včetně srovnání poměru získaných bodů vzhledem k maximu. Nejvyšší možný počet bodů dosažitelný v indexu pracovní schopnosti je 49; podle dosaženého počtu bodů v indexu obdrží respondent obecné cílové doporučení, zda je vhodné dosaženou míru pracovní schopnosti udržet či zvýšit. Sníženou práceschopnost klasifikujeme na hladině 27 bodů a méně, minimální práceschopnost pak v případě dosažení

7 bodů a nižších skóre. Tuto souhrnnou zprávu si po vyplnění dotazníku může respondent vytisknout (ilustrativní souhrn dotazníku WAI viz příloha A).

Otázkou zůstává, nakolik je v našich podmínkách dotazník WAI uplatnitelný – vzhledem k citlivosti údajů, které člověk v dotazníku uvádí³, není tento nástroj distribuovatelný „plošně“. Jelikož je z části založen na subjektivním posuzování skutečností a pocitů⁴, může sloužit k lepší orientaci a uvědomění si každého jednotlivce, na jaké úrovni je jeho pracovní schopnost a jaká doporučení se právě k této dosažené hodnotě vztahují. Zároveň však v našich podmínkách zatím neexistují normy (není k dispozici referenční index), a z tohoto důvodu není možné vlastní výsledky statisticky poměřit a vypovědět tak o přibližné porovnatelnosti respondenta s běžnou populací. V České republice zatím proběhlo pouze pilotní ověření WAI u cílové skupiny 72 osob (Fukan, 2011, s. 1).

Někteří autoři propojují koncept pracovní schopnosti s termínem „work resilience“, neboli pracovní resilience. Jedná se o původně psychologický termín označující nezdolnost či houževnatost, resp. schopnost odolávat nátlaku – jde o soubor činitelů, které člověku pomáhají překonat náročné podmínky (Hartl, Hartlová, 2000, s. 507). Propojení konceptů pracovní schopnosti a resilience je podle mého názoru perspektivní cestou; poznatky o zákonitostech a potenciálu resilience by mohly být z velké části aplikovatelné i v oblasti pracovní. V praxi tuto skutečnost dokazuje i v poslední době rostoucí nabídka různých tréninků resilience a zájem médií z firemní oblasti (srov. Hansen Čechová, 2012, s. 18).

³ Dotazník WAI v sobě zahrnuje například otázky týkající se konkrétních nemocí, kterými může respondent trpět.

⁴ Respondent odpovídá na otázky typu „Domníváte se, že budete schopni vykonávat vaši nynější práci za dva roky?“ a „Jak často se v současnosti cítíte pozitivně při přemýšlení nad budoucností?“ pouze na základě vlastního posouzení a odhadu.

3.5 Diskriminace na základě věku na trhu práce

Věk, pohlaví a etnicita jsou tři základní charakteristiky, na základě kterých dochází ke stereotypizaci a stratifikaci ve společnosti (Trusínová, 2012, s. 131): „Znalost věku druhého může v lidech evokovat očekávání o jeho schopnostech, zkušenostech, zdravotním stavu či zapojení do různých rodinných i společenských rolí.“ Vzhledem k těmto skutečnostem můžeme usuzovat, že věk může být jednou ze zásadních charakteristik, na základě kterých lze člověka v mnoha oblastech života diskriminovat – pracovní oblast může být jednou z nich.

Trh práce je obecně věkově diferencován, a zároveň je definována i doba participace v jeho rámci – tj. na jedné straně věk, kdy je možné uzavřít první pracovní kontrakt a na straně druhé pak období odchodu do důchodu. Jak doplňuje Vidovičová (2008, s. 168), „vztah věku a systému trhu práce je legislativně zakotven zejména v zákoníku práce, který stanovuje hraniční věk pro možnost uzavření pracovněprávních vztahů, a v zákoně o zaměstnanosti. Jeho novelou v roce 1999 byl zákaz diskriminace při přístupu k zaměstnání z důvodu věku převeden z preambule do prvního odstavce normativní části zákona. Jeho součástí je i zákaz diskriminační inzerce, tedy výběru pracovníků na základě jejich věku.“ Věková diskriminace zůstává však i přes tato opatření aktuálním problémem, pouze se projevuje skrytou formou, jako např. v inzertních formulacích typu „hledáme kolegu do mladého dynamického kolektivu“, případně je jako požadavek uvedeno např. vzdělání v oboru, který je vyučován teprve krátce (tamtéž).

Diskriminace na základě věku se v pracovní oblasti samozřejmě nemusí týkat jen starších osob, ale zkušenost s ní mohou mít i mladé ženy, u kterých může být v souvislosti s nízkým věkem předpokládán brzký odchod na rodičovskou dovolenou, a s ní související dlouhodobá pracovní absence. Znevýhodňování mohou být například i čerství absolventi a další skupiny. Chum (2012, s. 11)

specifikuje, že diskriminace z důvodu věku se v největší míře týká nekvalifikovaných pracovníků (kteří v mnoha zemích EU ve věkové kategorii 55–64 let převažují).

Další specifický termín, který je v souvislosti s tématem diskriminace vhodné zmínit, je „ageismus“. Pro tento výraz neexistuje adekvátní český ekvivalent; definujeme ho jako soubor předsudků a negativních představ vůči staršímu člověku nebo skupině starších osob (Tošnerová, 2002, s. 6). Nabízí se otázka, nakolik sami senioři přebírají stereotypy o stáří a identifikují se s nimi, a zároveň v jaké míře je sami reprodukují.

Problematikou věku na trhu práce z různých pohledů, včetně například i otázky diskriminace se věnuje ve svých studiích Vidovičová. V publikaci z roku 2008 uvádí tyto zajímavé výsledky: „Nadpoloviční většina našich respondentů (64 %) věří, že v zaměstnání přinejmenším občas záleží na tom, kolik má člověk let, a tento podíl se mezi lety 2003 a 2007 příliš nezměnil. Ti respondenti, kteří takto smýšlejí, uvádějí, že na věku záleží nejvíce tam, kde se rozhoduje o přijetí do zaměstnání, o propouštění, zda získá pracovník možnost dále se vzdělávat, ale i při rozhodování, kdo bude povýšen a jakou bude mít výši platu. Respondenti dotazovaní v roce 2007 jsou o věkové ukotvenosti těchto hodnot přesvědčeni silněji než osoby dotazované v roce 2003.“

Diskriminace na základě věku je v České republice zakázána Direktivou EU a národní legislativou – tzv. antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb. doslova uvádí: „§2, (3) Přímo diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání či světového názoru.“

Ve spojitosti s konceptem age managementu může být někdy zohledňování věku v rámci řízení vnímáno ze své podstaty jako diskriminační. Tento názor ale např. McNair (2012, s. 7) vyvrací argumentem, že sledování věkového profilu organizace je projevem „zdravého rozumu“ každého personalisty a zároveň důležitou výchozí informací pro úspěšné plánování struktury nemocnosti, nábory, účasti zaměstnanců na různých profesních školeních a pro další opatření, kde věk může hrát roli; v těchto případech se jedná o kvalitní management, ne o věkovou diskriminaci.

3.6 Odchod do důchodu a práce v důchodovém věku

Povinné sociální, nemocenské a úrazové pojištění bylo v našich zeměpisných šířkách poprvé ustanoveno v 80. letech 19. století kancléřem Otto von Bismarckem. V roce 1889 bylo zavedeno i pojištění pro případ invalidity a stáří a zároveň s ním byla stanovena „magická“ hranice pro odchod do důchodů – dosažení věku 65 let. Ve zmiňované době se takového věku dožívalo 54 % mužů a 62 % žen, a tento počet od té doby vzrůstá; pro srovnání – v roce 1990 se ve Spojených státech amerických dožilo této hranice už 72 % mužů a 84 % žen (Tošnerová, 2002, s. 6).

Počet lidí v důchodovém věku se v evropských podmínkách i nadále zvyšuje. Za jedno z nejzásadnějších opatření vzhledem k řešení demografické situace je považováno posunutí termínu odchodu do důchodu. Podle výsledků studie Eurobarometru uváděných Zukalem (2012, s. 11) tuto změnu však tři z pěti dotázaných Evropanů odmítají; přijatelnější se zdá být pro muže a občany spadající do věkové kategorie nad 55 a s dosaženým vyšším vzděláním.

V České republice dochází ke změnám a posunům hranice důchodového věku už od roku 1996. Dnes narození by měli počítat s odchodem do důchodu až

po 70. roce věku. Jak uvádí Wagnerová (2012, s. 8), v současnosti odchází do důchodu muži po dosažení 62 let a ženy se dvěma dětmi ve věku 59 let; avšak vzhledem k tomu, že pracovní trh zaměstnancům před dosažením tohoto věku často není schopen nabídnout adekvátní uplatnění, odchází velké procento těchto lidí tři roky před nárokem na starobní důchod do důchodu předčasného. Což potvrzují i data získaná dalšími autory – počet osob, které pobírají starobní penzi, je relativně vysoký i z toho důvodu, že mnoho lidí v seniorském věku je „donuceno“ odejít do předčasného důchodu vzhledem k problémům se sháněním pracovního místa. Šerák (2009, s. 187) doslova uvádí: „Více než polovina seniorů přiznává, že odešli do penze proti své vůli, a důchodci ve zhruba stejném počtu si myslí, že své poslední zaměstnání mohli vykonávat i nadále.“ Přestože tedy Češi preferují spíše nižší věk odchodu do důchodu, s narůstajícím věkem respondentů se i preferovaný věk zvyšuje – hranice důchodového věku je tedy často seniory vnímána jako nízká, vzhledem k tomu, jak subjektivně hodnotí vlastní síly a zájmy (Vohralíková, Rabušic, 2004, s. 45, 46).

Pokud se podíváme na tuto problematiku z opačného úhlu pohledu, zajímavé výsledky nám poskytuje studie Eurobarometru (Zukal, 2012, s. 11) i ohledně otázky, zda by měli mít občané povinnost odchodu do důchodu v určitém věku – dvě třetiny dotázaných Evropanů a necelá polovina Čechů případné zavedení takového opatření odmítá. Zajímavý náhled na tuto problematiku zvolila ve své práci například Žnidaršič (2010, s. 271), která navrhuje starší pracovníky rozlišovat na základě jejich „přístupnosti“ či „otevřenosti“ vzhledem k tomu, zda je jejich zaměstnavatelé mohou ovlivnit v rozhodnutí o času odchodu do důchodu.

Za jednu z výhod starších zaměstnanců může být v určitém úhlu pohledu považována jistá flexibilita. V důchodovém věku například mohou mít starší zaměstnanci stále zájem ve firmě participovat, ale ne už na plný úvazek. Společnost

tak může ušetřit a přesto mít stále možnost využít specifických kvalit daného pracovníka. Na druhou stranu je třeba brát v úvahu skutečnost, že o nižší úvazek nemusí mít pracovníci předdůchodového věku, kterým by se tak snížil důchodový výměr.

Podle údajů uváděných Vlachem (2006, s. 9) klesá podíl seniorů na zaměstnanosti ve sféře podnikatelské i nepodnikatelské po dosažení 50 let věku, a to zhruba ve stejných proporcích u obou pohlaví. Později se tyto hodnoty v souvislosti s rozdílným věkem odchodu do důchodu každého pohlaví rozcházejí – u mužů se výrazný pokles objevuje až po dosažení 60 let věku. Vidovičová (2007, s. 1) uvádí, že v roce 2005 byla míra zaměstnanosti mezi osobami ve věku 55–64 let 44,2 %, resp. 59,1 % u mužů a 30,6 % u žen.

Pokud se zamyslíme nad odchodem do důchodu, uvědomíme si, jak velikou změnou pro každého jednotlivce (případně i jeho okolí) tento přechod může být. Můžeme zmínit aspekty, jakou jsou například pocit osamělosti, obtížnost rozumět technickým novinkám, finanční náročnost a s ní spojená nedostupnost některých aktivit, potíže v chápání politického a společenského dění a stále složitější jednání na úřadech (Kuchařová, 2002, s. 53). Tzv. kritickými změnami, resp. přechodovými fázemi během života, mezi které odchod do důchodu patří, se zabývá ve své práci Saarelma-Thiel (2011, s. 1–3), která problém *critical transitions* nahlíží nejen ze strany jednotlivců, ale i z úhlu pohledu organizací, které by měly dbát na umožnění efektivního sladování osobního a pracovního života svým zaměstnancům, a ze strany státu, pro který je efektivní způsob prodlužování profesní dráhy obyvatel podmínkou udržitelnosti státní ekonomiky a sociální politiky.

Otázkou ovšem je, zda obecná nutnost zaměstnávat stoupající počet starších lidí – v potřebě snížit výdaje na důchody – nepovede k napětí mezi generacemi mladších a starších, jako nepříjemný důsledek boje o nedostatek

pracovních míst. Tento trend již v současné době můžeme v některých zemích západní Evropy pozorovat – v dřívější době na některých místech docházelo dlouhodobě ke snižování rozdílů mezi příjmy důchodců a zaměstnaných lidí a zároveň se zvyšovala nezaměstnanost mladých lidí. Otázkou tedy zůstává, jak poté mají vlády řešit problém, související s eventuálním prodlužováním věku odchodu do důchodu, v případech, kdy budou senioři bez práce pobírat místo důchodových dávek podporu v nezaměstnanosti.

4 Age Management v Evropě

Z pohledu evropských institucí lze age management považovat za poměrně dlouho známý a diskutovaný koncept – základní legislativní rámec pro zaměstnávání starších osob byl vytvořen Evropskou komisí v roce 2000 vejitím v platnost direktivy Employment Framework Directive, který postavil mimo zákon diskriminaci na základě věku v pracovní oblasti, resp. v rámci zaměstnání, samostatně výdělečné činnosti, odborného tréninku, poradenství a členství v organizacích. Tématům zvyšování zaměstnanosti a zvyšování průměrného věku odchodu do důchodu se věnovaly v letech 2001, resp. 2002 evropské výbory konané ve Stockholmu a v Barceloně. Výstupy z těchto dvou výborů byly shrnuty v podobě Evropské strategie zaměstnanosti vydané v roce 2003.

Evropská komise intenzivně podporuje myšlenku, že příklady dobré praxe je třeba zaznamenávat a zkušenosti z nich efektivně šířit. Z tohoto důvodu byly založeny sítě sloužící ke zjišťování a zaznamenávání dobré praxe – na evropské úrovni se jedná například o The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND), European Network for Workplace Health Promotion a European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), podobné platformy však existují i na úrovních jednotlivých evropských států. Zároveň s těmito iniciativami bylo v roce 2002 v Madridu přijato opatření Madridský mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí (2002, s. 7 a 8), které považuje růst zaměstnanosti ve všech věkových kategoriích za hlavní cíl makroekonomické politiky. Tohoto cíle lze dosáhnout například následujícími navrhovanými cestami:

- úzkou spoluprací s úřady práce,

- umožněním starším lidem pokračovat v práci tak dlouho, dokud chtějí a mohou,
- komplexními cestami snížit riziko sociálního vyloučení či závislosti osob v pozdějších fázích života,
- prevencí a apelem na prosazování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- zajištěním přístupu k technologiím co nejširšímu okruhu obyvatelstva,
- podporou aktivit v rámci celoživotního učení,
- úsilím o reintegraci nezaměstnaných osob na trhu práce,
- podporou iniciativy starších lidí k samostatné výdělečné činnosti,
- snížením pobídek a tlaků odchodu do důchodu,
- odstraněním překážek pro práci po dosažení hranice důchodového věku.

Na tento akční plán v některých bodech navazuje i český Národní program přípravy na stárnutí (podrobněji viz následující kapitola). Problematikou stárnutí populace, potažmo i pracovních sil, se dlouhodobě zabývá i OSN, a to obšírně například v dokumentu Program výzkumu v oblasti stárnutí pro 21. století.

V neposlední řadě je třeba jako zásadní dokument zmínit také Lisabonskou smlouvu, která vstoupila v platnost v roce 2007 po ratifikaci všemi členskými zeměmi Evropské unie. Tato smlouva zaručuje občanům Unie práva a svobody, které jsou zakotvené v Listině základních práv Evropské unie, a našeho tématu se specificky dotýká hlavně zaručováním ochrany ekonomicky či sociálně vyloučených – tedy případně i osob ve věkové kategorii starších padesáti let a seniory.

Rok 2012 byl Evropskou unií vyhlášen Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity. Výchozím dokumentem je Memorandum pro Evropský rok 2012⁵. V rámci projektů a grantů zaměřených na podporu aktivního stárnutí

⁵ Plné znění Memoranda pro Evropský rok 2012 viz Přílohy.

jsou ze strany Evropské Unie vyčleněny prostředky například na zvyšování povědomí o možnostech seniorských dobrovolnických aktivit, aktivního občanství napříč generacemi, podpory osob, které pečují o osoby s hendikepem a mnoho dalších, mimo jiné i o možnosti žádat finanční příspěvky z evropských fondů – strukturálních a kohezních, podporujících zemědělství, zaměřených na výzkum, inovace a ICT technologie, vzdělávacích a kulturních a několika dalších specificky zaměřených fondů (How to promote active ageing in Europe, 2011, s. 33, 34).

Zajímavý způsob mapování problematiky age managementu a identifikace potřeb trhu práce zvolili v Anglii a Skotsku. Spoluprací dvou institucí, Chartered Institute of Personnel and Development a Scottish Center for Healthy Working Lives s veřejností, resp. respondenty z řad zaměstnanců, personálních pracovníků, expertů na zdravotní, bezpečnostní a zaměstnaneckou problematiku a diversity manažerů vznikl v březnu tohoto roku manuál pojmenovaný *Managing a Healthy Ageing Workforce: A National Business Imperative* (možno přeložit přibližně jako Řízení zdravě stárnoucích pracovních sil – tak nám velí národní obchod). Tato směrnice má sloužit snadnější informovanosti veškerých zainteresovaných subjektů a jako konkrétní návod možného způsobu implementace strategií age managementu na úrovni jednotlivce, firem a potažmo i státu (McNair, 2012, s. 2).

Ve Francii byl program na podporu zaměstnanosti věkové skupiny osob starších padesáti let implementován plošně, vychází ze zákona, a týká se všech organizací, které mají více než padesát zaměstnanců. Wagnerová (2012, s. 43) přímo uvádí: „Program spočívá v uzavírání dohod se zaměstnanci v předdůchodovém věku anebo v přípravě akčních plánů. Doba platnosti těchto dokumentů je na tři roky. Akční plán firmy zaměřený na zaměstnávání osob ve věku 55+ obsahuje například cílový podíl zaměstnanců nad 55 let ve firmě, dále cíl, kolik lidí v tomto věku firma přijme. Akční plán obsahuje i program vzdělávání těchto zaměstnanců a program, v rámci kterého předávají ve firmě své zkušenosti

mladším.“ Pokud se organizace z nějakého důvodu tohoto programu neúčastní, platí státu pokutu ve výši 1 % celkových mezd.

Na osoby starší padesáti let, které zároveň patří výškou svého příjmu do tzv. nízkopříjmové skupiny, se zaměřuje program Senior Community Service Employment Program započatý v roce 2009 ve Spojených státech amerických. Lidé, kteří se do tohoto programu zapojí, pracují v neziskových organizacích a sociálních centrech, kde se mohou věnovat komunitním službám, ale zároveň je jim nabídnuta i možnost vytvořit si pod supervizí individuální plán zaměstnanosti a naučit se využívat k hledání zaměstnání počítač (Wagnerová, 2012, s. 45).

Tyto tři výše uvedené případy mohou sloužit jako zajímavé příklady, z jakých perspektiv lze age management nahlížet a zároveň prakticky aplikovat. Lze vyvozovat, že nejefektivnějším způsobem je uchopení age managementu v jeho komplexnosti a zároveň součinnost a společná myšlenka všech tří zúčastněných stran – státu, organizací a každého jednotlivého pracovníka.

5 Age Management v České republice

Na základě programů a doporučení Evropské unie a Organizace spojených národů a již dříve zmiňovaného Mezinárodního akčního plánu pro problematiku stárnutí navázala vláda České republiky Národním programem přípravy na stárnutí na období let 2003 až 2007, a posléze i Národním programem přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012. V souvislosti s prvotním Programem byla při Ministerstvu práce a sociálních věcí zřízena Rada vlády pro seniory a stárnutí populace.

Z legislativního hlediska se můžeme v rámci implementace strategií age managementu opřít i o následující zákony a legislativní opatření:

- zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení,
- zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiky zaměstnanosti,
- zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře,
- zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti,
- zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách,
- zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 309/2006 Sb. zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

Mezi první konkrétní programy v České republice založené na koncepci age managementu můžeme počítat projekt Třetí kariéra podporovaný Evropskou unií. Jedná se o dvouletý projekt z let 2006–2008 „... na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílovou skupinu 50+ ve středočeském regionu“ (Postavení zaměstnanců..., 2008, s. 3). V rámci tohoto projektu byla nejdříve zmapována současná situace v českých firmách, jako výstup z tohoto šetření a dotazníků byl report o osobních a pracovních aspiracích zaměstnanců starších padesáti let, ale i o postojích ekonomicky aktivního obyvatelstva v České republice k problémům spojeným s udržováním skupiny zaměstnanců v kategorii starších padesáti let na trhu práce. Pilotní studie, která v sobě zahrnovala úvodní workshop, již zmiňované dotazníkové šetření a mapování jednotlivých firemních oblastí za účelem získání informací, které se nějakým způsobem mohou dotýkat věkové kategorie zaměstnanců starších padesáti let, se účastnily organizace působící na území Středočeského kraje. Konkrétně šlo o společnosti Škoda Auto a.s., Danone a.s., Lekkerland Česká republika s.r.o., Delvita a.s., Raab Karcher Staviva a.s. a Interier Říčany a.s., které na základě výsledků mapování vybraly spolu s konzultantem projektu jednotlivé strategie a nástroje řízení lidských zdrojů, a implementovali je do firemních procesů. Konkrétní výstupy projektu a popis jednotlivých případů jsou k dispozici na internetu na webových stránkách projektu Třetí kariéra (Postavení zaměstnanců..., 2008, s. 26–66).

Druhým zásadním projektem je projekt mezinárodní spolupráce v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost Strategie Age Managementu v České republice. Realizátoři a partneři tohoto projektu, Asociace institucí vzdělávání dospělých, Finský institut pracovního zdraví, Masarykova univerzita, Univerzita Palackého v Olomouci a Úřad práce ČR, krajská pobočka v Brně si uložili za hlavní cíl představit finské zkušenosti práce s cílovou skupinou osob starších

padesáti let a nabídnout možnost uplatnění age managementu v České republice. Dílčími cíli do budoucna je motivovat zaměstnavatele pro změnu přístupu k této cílové skupině, porozumět skutečným potřebám jednotlivých zaměstnanců a pomáhat jim efektivně využívat jejich schopnosti a potenciál. Na podporu těchto cílů vznikly v rámci projektu dvě publikace: Age Management – Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku (2011) a Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+ (2012). Druhá jmenovaná obsahuje různé moduly optimalizované svým obsahem pro odlišné publikum, na jedné straně pro poradce úřadů práce a na straně druhé pro školitele ve firmách.

Kromě dvou již zmiňovaných projektů existují i další programy často realizované za přispění nebo plně v kompetenci úřadů práce. Lze jmenovat například Aktivní padesátku, která byla realizována krajskou pobočkou Úřadu práce České republiky v Brně a projekty dalších úřadů práce, např. Program k řešení zaměstnanosti uchazečů o zaměstnání starších 50 let věku a uchazečů o zaměstnání se zdravotním postižením v Karviné, Presenium v Mostě a 50 plus v Mělníku. Projekty a programy aplikací koncepce age managementu v organizacích se zabývám samostatně v kapitole 6.

Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity by měl v České republice v následujícím roce vyústit v nový Národní program přípravy na stárnutí (pro roky 2013–2017), jehož cílem bude aktivně zapojit starší osoby a seniory do společnosti a zvýšit kvalitu jejich života. Do procesu tvorby tohoto dokumentu se může zapojit široké spektrum aktérů, a již v současné době vykrystalizovalo několik zásadních oblastí, kterých by se měla opatření v následujících letech týkat. Jedná se například o rozvoj virtuálních univerzit třetího věku do menších měst a obcí, rozvoj projektů a aktivit zaměřených na mezigenerační dialog, aktivní zapojení seniorů do dobrovolnictví, zvyšování mediální kultury ve vztahu k seniorům a další. Z našeho

pohledu je však v tomto výčtu důležitý bod, který formuluje potřebu zařazení age managementu do personálních procesů firem, resp. organizací.

6 Age Management v organizacích

Aby organizace dokázala efektivně využít potenciál svých starších zaměstnanců prostřednictvím implementace strategií age managementu, je v první řadě třeba, aby s touto myšlenkou bylo ztotožněné vedení dané společnosti. Aby bylo seznámené s aktuálními demografickými trendy a aby dobře znalo i věkový profil lidských zdrojů v rámci interních podmínek. S těmito oblastmi jsou provázané systémy řízení práce s talenty (talent management) a plánování nástupnictví (succession planning), jejichž součástí by měla být informace, jaká je distribuce znalostí a dovedností v rámci zaměstnanecké základny, jak tato aktiva obstojí v reálných situacích, a případné komparativní studie alternativních strategií; zda by například nebyla výhodnější investice do snah o udržení starších zaměstnanců v pracovním procesu co nejdélejší možnou dobu místo školení nově přijímaných pracovníků apod. (McNair, 2012)

Jeden z kroků, jak umožnit maximální využití pracovního potenciálu starších zaměstnanců, který mohou firmy podniknout, je investice do optimalizace ergonomických parametrů jednotlivých pracovních míst. Výzkumy ukázaly, že efektivita investic do ergonomických úprav je vysoká; vylepšením jednotlivých parametrů (např. upravením způsobu obsluhy výrobní linky pro provádění pouze nutného minima pohybů, zvýšením přehlednosti – např. barevným rozlišením jednotlivých segmentů – ovládacích panelů, poskytnutím efektivnějších nástrojů apod.) je možné docílit vyšší výkonnosti zaměstnance a zároveň také prodloužení jeho schopnosti fyzicky pracovat.

Dalším důležitým aspektem je zajištění diverzity pracovních týmů, které je v mnoha odvětvích průmyslu i služeb žádoucí. Heterogenní pracovní skupiny, ať už se jedná o různorodost z hlediska pohlaví, národnosti či věku, obvykle vykazují vyšší míru kreativity (je možné využít více různých úhlů pohledu) a zároveň jsou

schopnější odhadnout i potřeby a preference cílových zákazníků. Vzhledem k současnému demografickému vývoji a výhledům do budoucna slibujícím vysokou míru stárnutí populace se proto v mnoha firemních odvětvích mohou starší zaměstnanci uplatnit také jako zástupci této věkové kategorie s osobní zkušeností s potřebami a preferencemi pro toto životní období.

Starší zaměstnanci mohou často i ve vysokém věku v organizaci působit v roli mentora pro ostatní, profesně mladší spolupracovníky. Znalost technického know-how, přidaná hodnota letitých zkušeností s výkonem dané práce, a v neposlední řadě také znalost osobních vazeb a fungování firemního „organismu“ – předání všech těchto aspektů dalším zaměstnancům může být velmi efektivní formou začlenění nových zaměstnanců do kolektivu, využití kapacit dlouholetých zaměstnanců, a zároveň velmi finančně a časově výhodnou eventualitou (oproti např. obvyklým plošným úvodním školením pro nové zaměstnance aj.).

Do aplikace strategií age managementu se dosud zapojily v malé míře některé menší podniky a organizace, které dostaly možnost využít prostředků z evropských strukturálních fondů případně v rámci dalších (např. regionálních) podpůrných programů, a zároveň velké firmy, jež jsou schopné aplikaci různých postupů, nabídnutí flexibilních úvazků apod. zajistit z vlastních zdrojů a mohou využít zároveň i větší variability v rámci lidských zdrojů a technického zázemí. Dalším důležitým hráčem na poli age managementu jsou v současnosti velké nadnárodní korporace, které dostaly impulz k zaměření se na otázku age managementu od svých mateřských společností, a kde zároveň mohou být na implementaci nové strategie vyčleněny dostatečné finanční prostředky. Na konferencích o svých počinech na poli age managementu přednáší například personální zástupci UniCreditBank, ČEZ či Škoda Auto, rozhovory na toto téma do periodik poskytla např. Česká spořitelna.

Pro podporu rozšíření povědomí veřejnosti o této problematice bylo v období prvního pololetí roku 2012 v některých krajích ČR uspořádáno několik konferencí. Největší pozornosti dosáhla konference „Age management a jeho uplatnění v ČR“ pořádaná AIVD 29. května v Praze, která byla zároveň událostí uzavírající mezinárodní spolupráci na projektu „Age management“, jehož posláním bylo hlavně představit finské zkušenosti práce s cílovou skupinou pracovníků starších padesáti let a nabídnout možnost uplatnění age managementu v České republice. Jiné z pořádaných konferencí (například v Nymburku) musely být naopak z důvodu nízkého zájmu zrušeny, resp. přesunuty na podzimní termíny.

6.1 Příklady uplatnění strategií koncepce Age Management

Podle zkušeností finských odborníků na problematiku age managementu je jedním z klíčových způsobů, jak tuto koncepci úspěšně šířit, sdílení příkladů dobré praxe s aktéry působícími na trhu práce. Například v rámci projektu Třetí kariéra a projektu Strategie Age Managementu v České republice jsou proto k dispozici i popisy postupů těch organizací, které se k implementaci řízení zohledňujícího věk zaměstnanců „odvážily“ mezi prvními. Z těchto zkušeností vyplývají následující možná konkrétní opatření či okruhy zájmů přijímané organizacemi v rámci strategií age managementu (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 106):

- péče o zdraví,
- restrukturalizace pracovních míst,
- rozvoj pracovního prostředí,
- přizpůsobení organizace práce (např. čas směn),
- ergonomie práce,
- rozvoj mezigenerační spolupráce,

- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců,
- rozvoj personálních strategií,
- flexibilní pracovní doba,
- sdílení pracovního místa.

V každé jednotlivé organizaci je samozřejmě nutné přistupovat k aplikaci těchto a případných dalších opatření s určitou opatrností a s ohledem na existující dispozice pracovních míst, požadavky zaměstnanců a firemní kulturu. Velice efektivním krokem, který může aplikaci vlastních strategií age managementu předcházet, je inspirace z příkladů dobré praxe jiných organizací. Takové lze najít už i v českých podmínkách (viz následující kapitola), ale samozřejmě také v zahraničí. Např. Wallin a Hussi (2011, s. 13–15) popisují ve svém článku pět případových studií, ve kterých, což je podle mého názoru velice praktické a obohacující, je zároveň obsažena SWOT analýza každého uváděného modelu.

6.2 Komparativní dvoupřípadová studie

Vzhledem ke skutečnosti, že age management je v České republice doposud novým, veřejnosti nepříliš známým konceptem, a impulzy k jeho implementaci vycházejí zatím především ze strany státu – a z tohoto směru jsou zároveň informace o programech, strategiích a výstupech relativně snadno dohledatelné, zajímalo mě, jakým způsobem se s tematikou age managementu potýkají organizace. Na základě informací uveřejněných ve výstupních zprávách programů (např. Cimbálová, Fukan, Lazarová a kol., 2012), příspěvků na konferencích a veřejně dostupných informací na webových stránkách organizací jsem e-mailem kontaktovala sedm organizací, které v rámci řízení lidských zdrojů nějakým způsobem zohledňují age management. Dvě z těchto organizací potvrdily svůj

zájem o age management a jeho implementaci, vzhledem k interním směrnícím však odmítly spolupráci pro potřeby mé diplomové práce. Dvě organizace mě informovaly, že programy v rámci strategií age managementu připraveny mají, ovšem k jejich zavedení zatím nedošlo. Tři organizace souhlasily se spoluprací na mnohopřípadové komparativní studii tvořící součást empirické oblasti mé diplomové práce, vybrala jsem proto v souladu se zásadami provádění případové studie (Hendl, 2008, s. 103) dvě, které nejlépe vyhovovaly požadovaným kritériím – zavedly v organizaci opatření na základě koncepce age managementu, se kterou byli zároveň seznámeni i zaměstnanci. Třetí organizace sice určitá opatření a programy zohledňující věk zaměstnanců měla také zavedená, avšak při jejich vytváření nevycházela a priori z myšlenek koncepce age managementu.

Případová studie je obvykle založena na detailním popisu jednoho nebo několika málo případů, o kterých sbíráme velké množství dat od jednotlivce nebo malého počtu osob; jejím cílem je zachytit složitost případu v jeho celistvosti a zároveň se jejím prostřednictvím můžeme dozvědět velké množství informací o dosud nepříliš známé situaci a může nám pomoci porozumět problematickým oblastem (Hendl, 2008, s. 102 a 110). Typem případové studie, který jsem pro potřeby této diplomové práce zvolila jako nejvhodnější, je studium organizací a institucí. Hendl (2008, s. 103) konkrétně uvádí, že v tomto typu kazuistiky jsou obvykle zkoumány školy, firmy, odborové organizace, resp. procesy změn a adaptací, kultura a implementace programů a intervencí; cílem může být hledání nejlepšího vzorce chování, ale například i zavedení určitého typu řízení, evaluace a zkoumání procesů změn a adaptace.

V případě mé diplomové práce si touto cestou kladu za cíl představit dva odlišné způsoby zavádění strategií age managementu do řízení lidských zdrojů, které se ve svém přístupu k této problematice i v dalších aspektech výrazně liší. Dané organizace byly z podstaty případové studie vybírány cíleně (Hendl, 2008,

s. 108), tuto kazuistiku zároveň hodnotíme jako mnohopřípadovou, resp. dvoupřípadovou (Hendl, 2008, s. 108, 109), a z tohoto důvodu souhrnná zpráva obsahuje jak zprávy o jednotlivých případech, tak celkové zhodnocení včetně komparace.

Data pro jednotlivé případové studie mi poskytly v první řadě rozhovory s personálními manažery jednotlivých organizací a možnost shlédnout některé interní dokumenty. V této fázi šetření jsem se zaměřovala na následující otázky:

- kdy se dané organizace začaly o age management zajímat,
- jaký mají na age management názor,
- jakými konkrétními způsoby ho aplikují,
- jakým způsobem o jednotlivých programech a opatřeních informují cílovou skupinu (cílové skupiny),
- kdo se na vývoji těchto programů či opatření podílí,
- jak jsou tato opatření či programy přijímány,
- jaká je věková struktura dané organizace.

Ve druhé fázi šetření jsem se zaměřila na „příjemce“ strategií age managementu; v souladu se zacílením aktuálních programů na podporu age managementu (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012 a Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce, 2008) jsem si za cílovou skupinu určila zaměstnance starší 50 let, kteří pro danou společnost pracují déle než pět let. V každé organizaci jsem poptávala rozhovory se čtyřmi zaměstnanci, resp. dvěma muži a dvěma ženami. Mým požadavkům nebylo možné z personálního hlediska vyhovět; z tohoto důvodu proběhly v každé z organizací rozhovory se třemi

respondenty (v jednom případě se dvěma muži a jednou ženou, v druhém případě se dvěma ženami a jedním mužem).

S vybranými respondenty jsem se setkala v období března až června 2012 za účelem provedení strukturovaných interview s otevřenými otázkami (Reichel, 2009, s. 112). Rozhovory probíhaly obvykle v prostorách daných organizací, v soukromí konferenčních místností či kanceláří. Informanti byli seznámeni se záměry šetření a poskytli informovaný souhlas s nahráváním rozhovorů pro potřeby pozdějšího zpracování⁶. Veškeré informace o dotazovaných organizacích jsou v této práci po dohodě s personálními manažery a respondenty a v souladu s etickým kodexem kvalitativních společenských vědních výzkumů anonymní (Hendl, 2008, s. 153).

6.2.1 Případová studie společnosti A

První případová studie byla provedena v nadnárodní společnosti s přibližně 1 700 zaměstnanci působící ve finančním sektoru. Vedení a personální oddělení této organizace se o age management začalo zajímat na základě podnětu odborů a mateřské společnosti v roce 2008. Podniková rada provedla šetření personální struktury organizace, aby zjistila míru zastoupení osob starších padesáti let mezi svými zaměstnanci, a zároveň aby mohla predikovat vývoj do budoucna. Aktuální stav v této věkové kategorii byl přibližně 170 zaměstnanců, a tento počet se podle odhadů měl v horizontu pěti let rozšířit až na 500 pracovníků. Na základě těchto dat se společnost rozhodla vytvořit pro zaměstnance ve věkové skupině nad padesát let speciální programy a opatření vyhovující jejich konkrétním potřebám. V říjnu 2010 byla všem pracovníkům starším padesáti let zaslána pozvánka na společné setkání, kde měl být ustanoven organizační výbor pro vytváření programů

⁶ Přepsané rozhovory jsou v doslovném znění k dispozici v kapitole Přílohy.

určených starším zaměstnancům. Reakce na e-mail s pozvánkou byly podle slov personální manažerky různé – většina zaměstnanců tuto iniciativu kvitovala s povděkem, objevilo se však i několik negativních odpovědí. Celkový koncept programů pro zaměstnance starší padesáti let byl na úvodní konferenci na základě hlasování všech zúčastněných pojmenován „50plus“ (znaménko plus je slovy vypisováno záměrně, v rámci debaty se totiž objevil i názor, že znaménko plus, resp. křížek evokuje u některých lidí asociaci smrti).

Prvním konkrétním programem, který byl vyprojektován na základě výstupů z úvodního setkání, byla tzv. počítačová akademie. Jednalo se převážně o kurzy základních znalostí práce s počítačem, konkrétně například o práci v programu Excel a PowerPoint. Výuku zajišťovali tři zaměstnanci společnosti nad rámec svého úvazku. Podle vyjádření personální manažerky byl o tyto kurzy veliký zájem a posléze byly účastníky hodnoceny jako velmi přínosné a úspěšné. Druhým počinem, který vycházel ze zájmových oblastí pracovníků starších padesáti let identifikovaných v rámci úvodního setkání, bylo vytvoření „Průvodce kariérou pro mladé“. Do této brožurky sami zaměstnanci shrnuli některé zásadní body týkající se práce v organizaci a důležité know-how. Následující aktivity byly určeny přímo cílové skupině zaměstnanců ve věkové kategorii nad padesát let a jednalo se o školení ohledně nové důchodové reformy, školení zaměřené na odolnost vůči stresu a její zvyšování, přednášku o aromaterapii a workshop zaměřený na relaxační strategie a postupy.

Do budoucna jsou plánovány další programy a kurzy. Bude se jednat o pokračování výuky počítačových dovedností, zaměřené tentokrát na práci v programu PowerPoint pro pokročilé, a na kurzy soft skills (převážně prezentační a komunikační dovednosti), na které si chce organizace najmout externí lektory. Je také snaha vytvořit prostor, v rámci kterého by bylo možné sdílet nové trendy a informace z oboru.

Podle slov personální manažerky mají programy inspirované konceptem age managementu velkou podporu mateřské společnosti sídlící v zahraničí a jsou oceňované všemi zaměstnanci, kteří se jich zúčastnili. Původní snahy vytvořit například možnost sdílení pracovního místa více pracovníkům a vyjít tak vstříc některým zaměstnancům se příliš neosvědčily, resp. tato možnost nebyla příliš využívána. O veškerých změnách a nových opatřeních či kurzech a programech se mohou zaměstnanci dozvědět na stránkách firemního intranetu, kde má skupina „50plus“ vlastní prostor, případně formou e-mailu, pokud jde o nějakou důležitou novinku či sdělení.

Pro potřeby této diplomové práce byla provedena tři interview se zaměstnanci, resp. s dvěma muži (respondenti ve věku 51 a 56 let) a jednou ženou (ve věku 59 let).

6.2.1.1 Šetření informovanosti zaměstnanců společnosti A o opatřeních provedených v organizaci na základě koncepce Age Management

Všichni tři dotazovaní respondenti uvedli, že jsou o možnostech využívání programů určených zaměstnancům spadajícím do věkové kategorie nad padesát let dostatečně informováni, a to i vzhledem ke skutečnosti, že jsou všichni členy organizačního výboru, který má veškerou organizační agendu na starosti. Jeden respondent výslovně uvedl, že se do tohoto výboru aktivně přihlásil, druzí dva byli zvoleni na základě doporučení spolupracovníků. Všichni informanti byli schopni vyjmenovat veškerá opatření a programy vytvořené v rámci programu 50plus, každý z nich aktivně využil jiné. Jeden z respondentů uvedl, že se považuje spíše za pasivního a sám se pořádaných akcí neúčastní z důvodu velké časové vytíženosti i mimo zaměstnání. Svou účast na programech a jejich přínos hodnotili všichni tři

informanti kladně, oceňovali možnost praktického využití nabytých znalostí a dovedností ve všech oblastech. Jeden respondent vyzdvihl následující přínos: „...*Ono je to pak i o sebevědomí. Když ten PowerPoint nebudu umět, nebudu muset žebrot u mladých kolegů, aby mi to udělali, získáte takovou jistotu...*“ Kurzy pořádané výlučně pro jednu věkovou kategorii však mají i další charakteristiky, které jejich frekventanti vnímají více či méně negativně: „...*Trošku mi tam vadil ten kontakt, že jsme byli takoví staří, a já ráda pracuji s mladými lidmi a lépe se cítím. Tak to mi trošku vadilo, bylo to takové jednobarevné...*“ Problematika věku se pro některé odráží i dalších oblastech. Jeden z respondentů se vyjádřil například k určené věkové hranici padesáti let: „*Mám pocit, že si s těmi programy hraje na starší, než jsme. I já jsem na to dost citlivý, někteří lidé se nezúčastní, přestože jsou třeba pozvaní, protože jsou nějak a priori proti. A zase část lidí, která přijde, je citlivá na pozadí powerpointové prezentace, kde jsou lidé ve věku sedmdesáti let na kole a podobně. Takže mají pocit, že je to hází někam dál, než oni jsou, někdo nad nimi láme hůl. Myslím, že v tom bychom měli být při programech citlivější, aby vždycky obsah i prezentace byly cílené na předdůchodovou hranici 55 let, kde lidi vědí, že je to o nich, že je to neposouvá dál...*“

Všichni respondenti hodnotili kladně skutečnost, že jim účast na jednotlivých programech umožňuje kontakt s dalšími lidmi, u jednoho z respondentů dokonce prvotní představa o programech na základě koncepce age managementu spočívala právě v setkávání s ostatními pracovníky („...*První moje představa byla, aby byla legrace. Tak jsem si představil pozvat nějaký staroušky na koncert AC/DC...*“). Inspiraci a příklady, jak by mohly programy v souladu s koncepcí age managementu vypadat, čerpali při jejich vytváření respondenti převážně z internetu. Z osobních výpovědí vyplývá, že nabídku a různorodost programů ve vlastní organizaci informanti považují za poměrně širokou a možnosti jejího ovlivnění dostatečné. Dva respondenti uvedli, že by uvítali rozšíření nabídky o více

relaxačních a zdravotních či kulturních aktivit. Jeden z informantů nastínil svou představu o propojení programů age managementu s firemním benefitním programem: „*Co by se mně líbilo, kdyby byl nějaký speciální balíček, my máme ve firmě tzv. Benefit dobra. Což je program, kde každý zaměstnanec dostane nějaký počet bodů, které může překlopit na různé služby. (...) A já si myslím, že by bylo třeba hezké, kdyby udělali balíček 50plus jako součást toho benefit programu, kde by byla preferovaná taková ta preventivní péče o zdraví, taková ta relaxačně zaměřená, lázně a fitness, že by ten balíček měl trochu jinou strukturu, než má ten normální, kterou může ten zaměstnanec nad padesát využít.*“ Další respondent vyjádřil sen zastávat v rámci strategií age managementu pozici interního ombudsmana.

Směrem k zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají pracovníky ve věkové kategorii nad padesát let, by respondenti vzkázali například následující: „*Vzkázala bych jim, ať z nich vyždímají co nejvíc tím, že jim dají pocit, že je potřebují. Protože v nejistotě se špatně pracuje.*“ Další respondent na tomto místě zdůraznil, že základní myšlenkou programů na základě koncepce age managementu by mělo být propojení generací, a že důležitým aspektem by se mělo stát systematické předávání zkušeností mladším generacím pracovníků. Dva informanti vyjádřili pochybnost o tom, že hranice padesáti let je pro rozdělení vhodná („*...Otázka je, jestli hranice padesát let je vhodná, když se půjde do důchodu v 65, možná by to mělo být spíš 55, protože deset let do důchodu už je představitelnější, na rozdíl od těch 15 let, což je strašně dlouhá doba...*“), resp. že vytvoření kategorie „padesát plus“ je účelné („*Víte co, ono mi to přijde – ono to nad padesát let – ona je to taková divná kategorie, tam jsou ženy, muži, střední, základní, vysokoškoláci, kteří chtějí a nechtějí dělat, kteří na sobě chtějí pracovat, kteří se vezou, kteří přijímají změny, kteří nadávají. Prostě je to divná struktura daná tím věkem. My vlastně rozlišujeme děti a mládež do doby než dostudují, pak se to nekategorižuje a pak se*

najednou udělá skupina padesát a něco. Je to jakoby uměle vytvořené, takové nesourodé... Takže teď, když se má dělat do sedmdesáti, tak je to hrozně široké a nevím, co si o tom mám myslet. Já sama se raději pohybuji mezi lidmi, kteří jsou mladší, cítím tu jejich energii a můžu jim něco dát. Když jsem s těmi staršími, ne všichni jsou aktivní, tak tam brečí co děti, co ten život, co se jim nepovedlo a že je to všechno špatné. Tak jako s takovými ne. Já je nevyhledávám celý život, takže jsem padesát plus a měla bych být s nimi... Nevím.“

6.2.1.2 Šetření názorů zaměstnanců ve společnosti A na postavení pracovníků starších padesáti let na trhu práce

Svůj vlastní potenciál na trhu práce hodnotili všichni tři respondenti poměrně kladně. Zmínili však i určitou tendenci ke změně s přibývajícím věkem („*Já si myslím, že by o mě zájem ještě byl. Je fakt, že se to kolem té padesátky trochu láme, že ještě před dvěma lety mě oslovovali headhunteři na trhu a několikrát se o mě přetahovali. Myslím, že tohle období končí, že se s tím člověk musí smířit...*“) a rizika s ním spojená nahlížená z vlastní perspektivy: „*...Ten pohled na starší lidi – a to i já, kdybych měla sama někoho přijímat, tak nepřijmu. Protože když vidím ten potenciál do budoucna, tak tam není záruka, že je to dlouhodobý zaměstnanec a druhá věc je, že ne každý starší je ochoten se učit nové věci...*“ Dva respondenti v rozhovoru uvedli, že si aktivně zvyšují kvalifikaci, a to jak využíváním možností různých školení a konferencí v rámci firmy, tak mimo ni. Třetí informant uvedl, že by na svém dalším vzdělávání rád pracoval, vzhledem k vysokému pracovnímu vytížení to však v současnosti není možné. Na otázku, jaké jsou jejich perspektivy a možnosti kariérního postupu, odpověděli všichni respondenti, že o postup na vyšší pozici v současnosti již nemají zájem, avšak rádi by se nadále vyvíjeli a prohlubovali svou kvalifikaci na stávajících postech. Závažné deficity vůči

mladším kolegům respondenti nepociťují, explicitně zmínili pouze sportovní oblast, kde se může projevit fyzická únava, a určitou „pomalost“: *„Deficit asi v tom smyslu to, že jak člověk toho hodně ví, že o tom hodně přemýšlí a tím to trvá déle. (...) Jsou pomalí, ne v tom smyslu, že jim to už tak nejde, ale zkoumají a zvažují...“* Naopak výhodami, které mohou mít pracovníci starší padesáti let oproti svým mladším kolegům, jsou zkušenost, větší přehled, klid a nadhled.

Jeden respondent v rozhovoru uvedl, že podle jeho názoru věková diskriminace není, druhý připustil její existenci, ovšem dodal, že se s ní zatím nikdy nepotkal, a třetí informant uvedl, že diskriminace na základě věku rozhodně existuje. Osobně se jich však spíše netýká: *„No jako myslím si, že zatím ještě ne [pociťuju diskriminaci na vlastní kůži], ale když si tak všímám, jak s lidmi o dost staršími třeba jednájí v nemocnicích nebo v ordinaci u lékaře, že s nimi jednájí jako ne trochu důstojně, jakoby s malými, jenom proto, že jsou starší a nemůžou chodit...“* Pokud by respondenti přišli o práci, postupovali by pravděpodobně systematicky (*„Asi bych si sedl, pořádně se nadýchal, sedl bych si, spočítal bych si, jak dlouho mě bude nějaký úřad podporovat (...) Neběžel bych hned na pracák, neběžel bych hned na inzeráty, srovnal bych si v hlavě, co musím udělat, co mě může uživit...“* či *„...Zjišťovala bych, zda dostanu nějaké prostředky, které mi umožní nějaké to překlenutí...“*), zaměřili by se i na případnou možnost soukromého podnikání (*„...určitě bych zkusil oslovit konkurenční firmy a i bych zvažil se dát na soukromou dráhu, ale to spíš okrajově, jako třeba kombinaci...“*), nebo upřeli své síly někam, kde by mohli být prospěšní (*„...asi bych šla na úřad práce a hledala bych to v oblasti, která by mi byla blíž (...), tak bych to hledala spíše v domovech důchodců nebo někde, kde bych mohla být přínosem...“*). Jeden z respondentů již má zkušenost s depresí a pocity nepotřebnosti na základě snížení úvazku (*„...Já jsem před rokem nastoupila na poloviční. Všechno jsem si zařídila já sama. Poloviční mi stačí, protože mám ještě nějaká vnučata. Prožívala jsem*

nesmírně těžké období, cítila jsem, že jsem jako nepotřebná. Měla jsem obrovskou depresi, protože po těch čtyřiceti letech je tady člověk, protože může a nemusí, a přišla jsem domů a nevěděla jsem, co mám dělat. (...) Takže kdybych se jednoho dne dozvěděla, že je to takhle, tak bych tu depresi nedostala, protože jsem si ji prožila...“). V případě ztráty zaměstnání by informantům nejvíce chyběla komunikace a kontakt s lidmi, pocit dobře vykonané práce, pocit prospěšnosti, stálý příjem a pracovní rytmus. Rozhodně by nepostrádali vysokou pracovní vytíženost.

Pokud by respondenti měli poskytnout univerzální radu člověku staršímu padesáti let, který by přišel o místo, jejich obecné doporučení by bylo vnímat takovou životní situaci jako novou příležitost a aktivně se jí postavit: *„...Záleží na tom, co by člověk uměl, vsadit na tu dovednost, kterou člověk má a systematicky se podívat, jaké jsou možnosti v oblasti, kde žije, a do ruky vzít telefon a počítač a začít na tom systematicky pracovat, rozhodně nečekat, že mu někdo zavolá.“* Jeden z respondentů zmínil také možnost informovat se o možnostech podpory pro začínající starší podnikatele například z Evropských strukturálních fondů. Osobně se respondentů téma nezaměstnanosti osob starších padesáti let nedotýká, ale dva z nich uvedli, že jde o téma obecně závažné a diskutované.

6.2.2 Případová studie společnosti B

Občanské sdružení zaměstnávající přibližně 25 osob, jehož hlavní oblastí aktivit je vzdělávání a certifikace výrobců, se k vlastním aktivitám v rámci age managementu dostalo prostřednictvím školení pořádaného v rámci projektu Strategie Age Managementu v České republice. Na základě proškolení v tematice age managementu a dalších teoretických východisek byla rozpracována strategie implementace. Hlavním cílem projektu bylo zlepšení personální práce, a to s následujícími konkrétními dílčími cíli:

- zvýšit spokojenost pracovníků,
- posílit otevřenou komunikaci,
- zefektivnit personální plánování,
- udržet mladé pracovníky,
- posílit porozumění a spolupráci mezi generacemi,
- udržet know-how.

Prvním krokem směřujícím k vytyčeným metám byla příprava dotazníkového šetření a souběžné seznámení pracovníků s konceptem age managementu a samotným projektem připravovaným v rámci organizace. Dotazníkové šetření bylo svými otázkami zaměřeno převážně na diverzitu, a jeho cílem bylo zjistit způsoby vnímání pracovníků v oblasti aplikace age managementu a personálního řízení a získat konkrétní podněty ke zlepšení. Na 23 otevřených otázkách odpovědělo celkem 16 z 25 zaměstnanců. Výstupy tohoto dotazníkového šetření byly následně propojeny s výsledky hodnocení spokojenosti pracovníků, které je zavedeno v organizaci již delší dobu. Byla ustanovena pracovní skupina, která zpracovávala jednotlivé komentáře a úkoly. Přehledné tabulky s detailně zpracovanými výstupy z obou šetření byly publikovány k dispozici všem zaměstnancům na intranetu. Veškeré připomínky a podněty byly následně postupně projednávány na poradách a podpořeny konkrétními termíny, úkoly a změnami.

Principy age managementu byly v případě této organizace uplatňovány intuitivně a následně přijatá opatření vycházela z konkrétních návrhů zaměstnanců. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byly zavedeny následující změny:

- kvartální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců,

- pravidelné pohovory se zaměstnanci,
- zpřehlednění odměn a benefitů,
- rozšíření možností flexibilní pracovní doby u pozic, které to ze své podstaty dovolují,
- umožnění čerpání tří dnů volna na zotavenou,
- umožnění občasné práce z domova („home office“) u pozic, které to ze své podstaty dovolují,
- vyhodnocení „kritických“ míst vzhledem k zastupitelnosti.

Deficity byly identifikovány i v některých dalších oblastech a do budoucna je plánováno jejich uzpůsobení požadavkům a podnětům zaměstnanců. Jedná se o oblast komunikace, work-life balance, udržení know-how, personálního plánování (např. podpora zaměstnanců, kteří zůstávají v zaměstnání i po dosažení důchodového věku, v plánování konkrétních kroků v rámci jejich kariéry, umožnění částečných úvazků a tzv. stínování mladšími kolegy) a oblast podpory týmové práce a ducha.

Pro potřeby této diplomové práce byla provedena tři interview se zaměstnanci, resp. s jedním mužem (respondent ve věku 63 let) a dvěma ženami (ve věku 51 a 62 let).

6.2.2.1 Šetření informovanosti zaměstnanců společnosti B o opatřeních provedených v organizaci na základě koncepce Age Management

Každý z respondentů je podle vlastního mínění o opatřeních, která byla přijata v návaznosti na dotazníkové šetření, dostatečně informován („*My jak jsme malá organizace, tak ta informovanost je dobrá.*“). Všichni respondenti zmínili

možnost získat si konkrétní informace na intranetu společnosti a v rámci pravidelných porad. Se zavedenými změnami projevili spokojenost, dva z respondentů jmenovali jako nejužitečnější možnost flexibilního posunutí pracovní doby, třetí respondent ocenil hlavně možnost využití 3 dnů dovolené na zotavenou. Zmíněna byla respondenty i další opatření (home office, zveřejnění přehledné tabulky výhod, které jsou zaměstnancům poskytovány). Všichni tři informanti reflektovali možnost podílet se na přípravě nových programů a opatření (*„Tady dokonce některé ty nejnovější body vznikly na základě námětů lidí, co navrhli, k čemu se kdo vyjádřil.“*) a kvitovali efektivitu řešení připomínkových problémů či návrhů (*„Všechno, co jsme dosud požadovali, tak bylo vyřešeno.“*). Pokud by měli možnost navrhnout nějaké další opatření, jeden z respondentů by ocenil možnost práce na zkrácený úvazek (*„Já jsem vlastně od září minulého roku v důchodovém věku a zatím pracuji dále, máme předběžnou dohodu, že třeba od příštího roku bych to omezil na zkrácený úvazek, protože těch sil přece jen ubývá, i když to nějak funguje, ale to kvantum už není takové. Spíš jde o to, že by člověk chtěl stihnout i jiné věci kromě práce, třeba musím říct, že péči o fyzickou stránku totálně zanedbávám, a to byly doby, kdy jsem se snažil sportovat, ale teď už na to nezbývá čas.“*).

Koncepci age managementu hodnotí všechny tři osoby jako „dobrou“ a funkční, ovšem zdůrazňují její důležitost a formalizovanost hlavně ve velkých organizacích: *„Já si myslím, že je to velice důležité po formalizované stránce ve velkých firmách. Měli jsme tu přednášku personální ředitelky ČEZu, a to jsou pak hodně zajímavé otázky u těch velkých organizací. Tam je to třeba mít hodně formalizované, kdežto u nás si myslím, že se tyhle otázky dají řešit na úrovni normálních mezilidských vztahů a použitím zdravého rozumu.“*

Zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají osoby starší padesáti let, by podle respondentů měli využít této skutečnost ve svůj prospěch, vytěžit z týmové

diverzity maximum. Zároveň by neměli zapomínat na oceňování pracovníků, se kterými jsou spokojeni, a to jak finanční, tak i nefinanční, například verbální formou. Jeden z respondentů uvedl konkrétní příklad: *„...ač to šéf ví, že se na člověka může spolehnout, někdy to nedává najevo právě proto, že je to samozřejmé, že nejsou problémy. Zažila jsem a zažívám, že přijde nový člověk a dostane v podstatě stejný plat jako člověk, který tam už pracuje spolehlivě a dlouho. Zažila jsem, že jsem byla na oddělení pět let, a pak mladší kolega tam byl dva roky a přijal se třetí člověk, který dostal vyšší plat než ten druhý, a najednou ty vztahy tam byly velmi na ostří nože – a myslím, že si to vedení neuvědomuje, že taková věc může rozbourat vztahy ve fungujícím kolektivu. (...) Takže hlavně tohle bych vzkázala, to ocenění, jednak finanční formou a jednak nebrat to jako samozřejmost.“* Další respondent vyjádřil obavu ve vztahu k odchodu do důchodu a možnosti odsouvání této hranice: *„Akorát v naší společnosti teď došlo k prodloužení věku odchodu do důchodu a já vím, že nastává doba, kdy důchodci, kteří dřív šli dřív do důchodu, tak teď stále pracují a vlastně tím ubírají práci těm dalším. A myslím, že se to týká i mladých lidí, protože pak pro ně není práce, ale to je spíš otázka pro politiky, jestli se jim to vyplatí...“* Informanti dále uvedli, že věkově a podle dalších parametrů diverzifikované týmy patří mezi nejefektivnější, a že myšlenka koncepce age managementu je dobrá a funkční, nicméně vše často závisí „pouze“ na konkrétních mezilidských vztazích, vstřícnosti a zdravém rozumu.

6.2.2.2 Šetření názorů zaměstnanců ve společnosti B na postavení pracovníků starších padesáti let na trhu práce

Ohodnotit vlastní potenciál na trhu práce se ukázalo pro všechny tři respondenty jako obtížný úkol, všichni odkazovali na složitost jeho určení u pozic, které zastávají a jejichž obsahem je převážně duševní činnost. Jedna osoba uvedla, že svůj potenciál vnímá jako nezměnný bez ohledu na věk, další respondent

připomněl dotazník WAI a svůj potenciál ohodnotil ve vztahu k v současnosti zastávané pozici pozitivně: „*To bylo i v tom dotazníku, záleží, jak je to myšleno, jestli jako otázka výkonnosti, procenta z maxima, co člověk kdy v životě dosahoval, tak tam vzhledem k duševnímu charakteru práce, která hodně záleží na zkušenostech – teď nechci, aby to vypadalo, že se vytahuju – ale záleží to na širokém přehledu. Já nepracuji jako úzký specialista, jako to některé jiné pozice vyžadují, tady si naopak myslím, že je potřeba mnohostranný rozhled a znalosti, což si myslím, že vzhledem ke své životní dráze mám, a myslím, že se to tu uplatňuje a je to tu oceňováno, takže v rámci pracoviště si myslím, že je to tak.*“

Všichni tři respondenti využívají možností vzdělávání v rámci zaměstnání, a jejich nabídku a varietu zároveň považují za zajímavou a nadstandardní. Mimo organizaci jeden z respondentů vyhledává různé neformální i formální způsoby vzdělávání a učení, další se jako samouk věnuje angličtině. Třetí respondent se v současné chvíli zvyšování své kvalifikace mimo zaměstnání nevěnuje. Možnosti svého kariérního růstu hodnotí všichni tři informanti jako omezené vzhledem k velikosti organizace. Vůči mladším kolegům nepociťují dva respondenti žádné deficity, třetí zmínil fyzickou odolnost, používání výpočetní techniky a jazykovou vybavenost, ovšem jen v obecné rovině, ne ve vztahu ke svému pracovnímu místu. Jako výhody, které vůči svým mladším spolupracovníkům mají, identifikovali informanti životní zkušenost, šíři rozhledu, nadhled, komunikační dovednosti a navázané kontakty: „*...můžu mladé zaškolit, už vidím, které chyby v některých věcech nedělám. Člověk si řekne, že je to jasné, ale pak když nastane nějaká situace, tak i zdánlivé maličkosti mohou být důležité, a myslím, že ve spoustě firem mám navázané kontakty s lidmi, takže už vím, co a jak. To ale možná není zas až tak výhoda věku, spíše pouze toho, že jsem ve firmě déle.*“

Všichni tři respondenti souhlasně uvedli, že se s diskriminací na základě věku osobně nesetkávají, její existenci v obecném měřítku však připouštějí. Jeden

z informantů uvedl, že má zkušenost s věkovou diskriminací při hledání zaměstnání: *„Myslím si, že [diskriminace] je, když jsem hledala místo. Nemůžu to říct konkrétním příkladem, ale zjistila jsem to v těch padesáti, když já v telefonu působím asi mladším hlasem, a oni mě pozvali, a když mě viděli, tak mi jeden šéf řekl: „Vy tady píšete, že umíte s počítačem, jo?“ A to jsem mu řekla, že o to místo zájem nemám a odkrácěla jsem. Naštvalo mě, že a priori něco předjímá. (...) A pak už jsem jim už do telefonu říkala, kolik mi je let a v devíti případech z deseti pak začali říkat, že to pro mě asi nebude, Takže takhle jsem se s tím setkala, ne už na pracovišti, ale při hledání práce ano.“*

Pokud by se respondenti ocitli náhle bez práce, dva z nich už mají nárok na důchod a této možnosti by využili, zároveň však zmínili možnost dalších pracovních aktivit (*„Ze dne na den si to neumím představit, tady to podle mě nepřípadá v úvahu, protože tady jsou určité dohody vzájemného chování. Ale když to vezmu obecně, tak já bych byl v atypické situaci, protože mám koníčky, kterým bych e rád věnoval a teď se jim z nedostatku času věnovat nemůžu, a jsou to činnosti, které jsou nějak finančně ohodnocené, něco psát, něco překládat...“*). V rámci obecné situace ztráty zaměstnání osob starších padesáti let informanti doporučují být ihned aktivní v hledání, ptát se známých, sledovat inzeráty, být flexibilní a být ochoten změnit částečně nebo i hodně profesi či lokalitu. Tuto poslední alternativu zmínili ve svém vyjádření všichni, konkrétně například: *„...Tak v těch padesáti jsem hledala a hledala, nemám špatné zkušenosti ani s přístupem na Úřadu práce, kde mě utěšovali. V té době jsem hodně změnila obor, dělala jsem chemii a začala jsem dělat něco úplně jiného...“* Všichni respondenti by v situaci nezaměstnanosti postrádali zabezpečení po finanční stránce a kontakt s lidmi, zmíněn byl například i pocit prospěšnosti. Naopak by nikomu nechyběla vysoká pracovní a časová vytíženost, případně brzké ranní vstávání. Pro nejbližší okolí respondentů není ztráta zaměstnání tématem. Jeden z informantů uvedl, že však v tomto kontextu

vnímá jako celospolečenský deficit neexistenci adekvátní psychologické péče pro osoby bez práce.

6.2.3 Závěr komparativní dvoupřípadové studie

Provedené případové studie projevily, že přestože je age management v České republice prozatím přítomný převážně ve své teoretické rovině, existují organizace, které se intenzivně věnují jeho aplikaci a implementaci. Studie nabízí dva příklady přístupů, jeden založený spíše na „samosprávě“ a svépomoci pracovníků ve věkové kategorii nad padesát let, kteří jsou organizátory a zároveň příjemci veškerých programů a opatření, a druhý inspirovaný myšlenkou diverzity napříč pracovními týmy a poznatky ze školení Strategie Age Management v České republice. Oba modely se dosud ukázaly jako funkční, a to na základě subjektivního hodnocení personálních manažerů i příjemců změn. Zajímavým krokem do budoucna by pro obě organizace mohlo být provedení komparace vytvořených modelů s tzv. pilíři age managementu⁷ (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 41–43) a dalšími konkrétními příklady dobré praxe.

6.3 Dotazníkové šetření

Pro vytvoření dotazníkového šetření jsem se rozhodla po důkladném zvážení všech výzkumných možností. Mapování názorů personálních manažerů a personalistů považuji za důležitý předpoklad pro potenciální další kroky v rámci implementace age managementu; tato skupina respondentů totiž podle mého názoru reprezentuje jednu ze složek hrající klíčovou roli při implementaci těchto strategií. Výstupy z dotazníku mají dokreslit v teoretické části uváděná data a fakta zprostředkováním pohledu a názorů této specifické skupiny působící v organizacích

⁷ Přehled pilířů age managementu je k dispozici v kapitole Přílohy.

na současnou situaci, a zároveň zmapováním její (ne)zkušenosti s problematikou age managementu a dalších dílčích oblastí.

Základní soubor tvoří personalisté, personální manažeři a pracovníci působící v rámci řízení lidských zdrojů. Výběr respondentů probíhal metodou „snowball“, neboli nabalováním. Prosby o vyplnění byly rozeslány vybraným personalistům a personálním manažerům přímo, a tito byli zároveň požádáni o doporučení dotazníku dalším osobám. Dotazník byl zároveň inzerován ve vybraných zájmových skupinách na personální síti LinkedIn a prostřednictvím Facebook stránky studentů a absolventů katedry Andragogiky FF UK a Facebook stránky společnosti zabývající se psychodiagnostikou, výběrem a rozvojem zaměstnanců. Pro postižení míry reprezentativity jsem do dotazníku zahrnula i dotazy týkající se určitých statistických údajů (pohlaví a věk respondenta, počet let strávených v oblasti HR, počet let odpracovaných v současné organizaci, velikost a oblast působení organizace). Dotazník byl distribuován výhradně online formou, a k dispozici pro vyplnění byl respondentům v období od 9. června do 6. července 2012, tj. 26 dní. Celkový počet otázek dotazníku byl 35, avšak některé z těchto otázek se respondentům větvily pouze na základě konkrétní předchozí odpovědi.

Dotazník vyplnilo celkem 67 respondentů, z toho 48 žen a 19 mužů, resp. 71,64 % žen a 28,36 % mužů. Tento poměr není vzhledem k zastoupení žen na pozici personalistů v základním souboru překvapující. Portál VypInTo.cz, na kterém byl dotazník k dispozici, uvádí návratnost responsí 48,6 % (tento údaj je dán poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků; jedná se o orientační údaj, který nebere v potaz ty oslovené respondenty, kteří ani nezobrazili úvodní text). Průměrná doba vyplňování byla stanovena na 28 minut a 51 sekund. Jako zdroje dat byly portálem VypInTo.cz vyhodnoceni z 13,5 % informanti z profesní sítě LinkedIn, z 16,8 % respondenti reagující na prosbu na sociální síti Facebook

a z 65,6 % tzv. nezjištění respondenti, tedy lidé, kteří reagovali na osobní e-mail od autorky výzkumu či od svých jiných kontaktů.

Respondenti, kteří se rozhodli vyplnit dotazník, byli nejprve v úvodním textu seznámeni s předmětem a účelem dotazníkového šetření, pro případné dotazy jim byl poskytnut kontakt na autorku. V tomto úvodníku se také dozvěděli, komu je dotazník určený a jak bude dále nakládáno s poskytnutými daty a údaji⁸. V instrukcích byl dále uveden způsob chápání pojmu age management pro potřeby dotazníku, potažmo této diplomové práce, a informace o správném způsobu vyplňování. Dotazník tvořila kombinace otevřených (volných) otázek, uzavřených otázek a polouzavřených otázek⁹. Na základě všeobecných doporučení a dobré praxe byl dotazník nejprve otestován několika probandy, a na základě jejich připomínek uzpůsoben.

6.3.1 Pohledy a názory personalistů a personálních manažerů na věkovou diskriminaci

Podle 97 % respondentů věková diskriminace existuje, záporně odpověděli pouze dva informanti. Dvě třetiny respondentů se s diskriminací z důvodu věku setkali v situaci, kdy se ucházeli o zaměstnání (vzhledem k širokému věkovému spektru informantů se mohlo jednat o uchazeče různého věku, což odhalila položka 5: „*Když jsem se jako bezdětná v 28 letech ucházela o práci, zaměstnavatel se mě přímo zeptal, zda nehodlám mít děti, věk prý na to mám...*“ či „*Přijde mi, že se všichni snaží tvářit, že věková diskriminace v ČR neexistuje, ale opak je pravdou. Nejvíce to podle mě pociťují lidé nad 50 let, ženy kolem třiceti a absolventi.*“) a více než dvě třetiny (71 %) se jako personalisté setkali se situací, kdy byl ve výběrovém řízení někdo negativně posuzován na základě vyššího věku. Dokonce až 88 %

⁸ Plné znění úvodního textu dotazníku a instrukcí viz Přílohy.

⁹ Otázky a odpovědi jsou k dispozici v plném znění v kapitole Přílohy.

respondentů odpovědělo kladně na otázku, zda se v jejich okolí někdo, komu je více než padesát let, setkal s diskriminací z důvodu věku.

V odpovědích na otevřenou otázku ve znění „Prosím sdělte, jaký máte na věkovou diskriminaci názor“, se nejčastěji objevovala konstatování, že tento jev je v českých podmínkách běžný, ale v řádu jednotek byl zastoupen i názor, že se situace v tomto směru zlepšuje, a zároveň tvrzení, že se nejedná o problém. Několik respondentů se vyjádřilo neutrálně. Někteří informanti své názory blíže specifikovali: *„Společnosti si vybírají takové zaměstnance, kteří jim přinášejí největší prospěch. U specialistů je problematika věkové diskriminace prakticky nulová, kdežto u obecných oborů jistě chápu, že si firma vybírá i dle parametru věku. Diskriminace je silné slovo, jde spíše o to, co kdo může nabídnout.“* Či také *„Myslím si, že [diskriminace] není zásadní. Nejvýrazněji se projevuje na lidech, co se dále nevzdělávají a nejsou ochotní přizpůsobit se mladšímu kolektivu.“* Ve třech odpovědích se objevila myšlenka, že diskriminace je v našich podmínkách tabu tématem, případně že diskriminace z důvodu věku bývá často propojena i se stereotypy ohledně pohlaví či rasy. Dva respondenti se shodli v myšlence, že vzhledem k některým pozicím bývají znevýhodňováni starší, k jiným mladší uchazeči. V řádu desítek se v odpovědích respondentů objevoval názor, že případný úspěch u výběrového řízení závisí pouze či hlavně na schopnostech a kvalitách každého jednotlivého kandidáta, a tento tak svůj případný úspěch může aktivním přístupem z velké části ovlivnit.

Dva respondenti uvedli, že se diskriminace z důvodu věku může projevovat už na úrovni prvního kola přijímacího řízení, tedy na základě údajů uvedených v CV (*„...stalo se, že vedoucí rovnou vyřazovali CV lidí nad 50 let...“*). Čtyři respondenti zdůraznili důležitou roli, kterou může při výběru uchazeče hrát tým, do kterého by měl být tento kandidát začleněn (*„Pokud se najde uchazeč ve věku 40plus, který zvládá všechny tyto záležitosti [práce s počítačem, Skype, Facebook, dva monitory],*

nastane problém s tím, že ve většině případů hiring manager odmítne uchazeče, protože by měl pravděpodobně problém zapadnout do kolektivu lidí v rozmezí 25–33.“ Případně „Bude si [uchazeč] rozumět s ostatními v týmu? Zapadne, bude mít respekt a bude respektován?“). Tři respondenti uvedli, že se museli k věkové diskriminaci uchýlit na základě rozhodnutí nadřízených („Je mi hrozně líto, když musím zamítnout kandidáta, který je dobrý, ale starší než 50 let nebo 55 let, jenom proto, že by nám to u klienta neprošlo.“).

Někteří informanti vyjádřili doporučení do budoucna – *„...lidé musejí být flexibilní v jakémkoli věku a v rámci možností si doplňovat mezery, jak to vyžaduje stále se vyvíjející trh.“* Nebo například: *„...je nutno seniory připravit – tzn. formy vzdělávání 55+.“* či *„...myslím si, že je třeba vzdělávat personalisty, aby tuto diskriminaci nedopouštěli.“* Několik respondentů zmínilo, že je nutné, aby se organizace naučily pracovat s diverzifikovanými týmy a myslet v tomto ohledu flexibilněji.

Jeden respondent vyjádřil ve svém komentáři možné propojení problematiky diskriminace a tematiky společenské zodpovědnosti firem: *„Dle mého názoru by mělo být pro sociálně zodpovědnou firmu samozřejmé, že svým zaměstnancům v pokročilém věku vytvoří podmínky, aby mohli do konce své produktivní kariéry působit buď na stejném, nebo alternativním pracovním místě.“*

Ohledně tematiky diskriminace můžeme tedy shrnout, že většina respondentů tohoto dotazníku připouští existenci diskriminace z důvodu věku, a zároveň většina uvedla, že se sami nebo zprostředkovaně s tímto typem diskriminace setkali. V odpovědích na otevřenou otázku však není patrný jednoznačně negativní postoj vůči diskriminaci, spíše se zde projevuje problematika specifikace, v jakých případech se o diskriminaci jedná a v jakých ne, a zda věk může hrát natolik zásadní roli, aby rozhodoval o úspěchu či neúspěchu

jedinců v profesních oblastech (ať už se jedná o získání či udržení pracovního místa).

6.3.2 Pohledy a názory personalistů a personálních manažerů na koncepci Age Management v České republice

Velká část respondentů dotazníkového šetření (18 responsí) považuje koncept age managementu za aktuální a nutný, souhlasně s aplikací koncepce age managementu v budoucnu se vyjádřilo 12 osob: *„Domnívám se, že je to koncept, který vzhledem k demografickým trendům bude časem nabývat na důležitosti. Je to součást společenské odpovědnosti firem, a v tomto směru osvícené organizace se nejspíše budou stávat pro uchazeče i zákazníky atraktivnějšími, stejně jako dnes například organizace, které podporují návraty zaměstnankyň po MD/RD, nebo ty, které dávají příležitost čerstvým absolventům škol.“* V odpovědích je jako relevantní důvod pro age management často zmiňován fenomén stárnutí společnosti a prodlužování odchodu do důchodu: *„V současnosti je nutné se soustředit více a více na age management. Čísla jsou jasná – populace stárne, a neustále roste počet lidí nad padesát let. Zvyšuje se hranice odchodu do důchodu, a klesá počet produktivních lidí, kteří pracují na jednoho důchodce. Následkem tohoto trendu čekám, že poroste počet starších žadatelů o zaměstnání. Myslím si, že za několik let bude age management nedílnou součástí každé větší společnosti – jako nutnost. Z vlastního pohledu myslím, že je třeba o age managementu více a více mluvit, aby se s tím firmy mohly ztotožnit a začaly ho využívat ve větší míře.“* Část respondentů, kteří s konceptem souhlasí, považuje za nutné udržet diverzitu v rámci pracovního kolektivu. Někteří by v souvislosti s tímto konceptem ocenili větší angažovanost státu, ve formě propagace, zvýhodňování a motivování firem skrz úlevy a benefity apod. Řada osob vnímá age management jako nutnou součást

státní politiky, nikoliv firemní kultury („Konečně něco, co alespoň naznačuje, že se někdo touto problematikou chce, a snad i bude zabývat. Nezaměstnaný nejenže čerpá dávky, SP a ZP (platí za něj stát), ale navíc do systému nepřispívá. Tedy se jedná o ztrátu pro obě strany/všechny tři strany – stát, zaměstnavatel, zaměstnanec.“). Zatímco někteří respondenti proces generační propojenosti označují za „nic nového pod sluncem“, jiní přicházejí s vlastní praktickou koncepcí age managementu: „Například by dle mého názoru byl funkční model starší kolega v tandemu s mladším kolegou-juniorem/nováčkem. Zařadit age management do programu talent managementu a nástupnictví.“ Pouze minimum informantů považuje koncept age managementu za neúčinný, či pochybuje o jeho uvedení do praxe.

Poněkud v kontrastu s vyjádřeními na předchozí otázku, ve kterých se valná většina respondentů vůči konceptu age managementu stavěla pozitivně a projevovala o něj zájem, na dotaz „Je pro Vás, coby personalistu/personalistku, age management tématem?“ kladně odpověděl jen mírně nadpoloviční počet respondentů (54 %). Respondenti si obvykle informace o konceptu age managementu získávají prostřednictvím internetu (16 responsí) a odborných časopisů a literatury (12 informantů). V menší míře následovalo ve výčtu setkání personalistů, kontakt s kolegy, praxe, odborné diskuze a konference, vlastní průzkumy („Provádíme vlastní zákaznické průzkumy, vytváříme si KPIS, interně i externě.“) a školení. Dva respondenti odpověděli, že se k informacím o age managementu dostávají spíše náhodně, a čtyři uvedli, že si informace zatím nikde nedohledávají.

Na otázku, jak by měly vypadat opatření či programy v rámci aplikace strategií age managementu a jakých by se měly dotýkat oblastí, respondenti nejčastěji odpovídali, že neví, což mohlo souviset buď s neznalostí konceptu age managementu, nebo s nezájmem o tuto problematiku. Přibližně deset informantů

by se v rámci konkrétních opatření zaměřilo převážně na oblast vzdělávání a předávání zkušeností. Několik informantů zmínilo také možnost využití talent programu, teambuildingů a nabídnutí částečných úvazků. Zajímavou možností byla redefinice pozic zaměstnanců. Několik respondentů předestřelo velmi jasnou představu, jak by měla opatření v rámci age managementu vypadat: *„Zmapování současného věkového rozložení zaměstnanců + návrh cílového stavu s přihlédnutím k cílům firmy, udržení věkové diverzity, dlouhodobé udržitelnosti atd. Zaměření nábory na volné pozice dle tohoto zadání + retenční/motivační/rozvojové programy pro zaměstnance, které si chceme udržet a jejichž výkon chceme udržet. Neuškodil by průzkum názorů zaměstnanců na toto téma. Co se týče konkrétních programů pro starší zaměstnance, mohou se zapojit do mentoringu a zároveň například do projektů, na kterých spolupracují s kolegy všech věkových skupin. Mohou se pro ně pořádat development centra, která pomohou manažerům a personalistům odhalit jejich další potenciál, a budou tak moci lépe využít výhod, které starší zaměstnanec může nabídnout, zároveň předejdou tomu, že si starší zaměstnanec posledních pár let do důchodu už jen „odsedí“.“*

V rámci samostatné otázky, kdo by se na tvorbě programů měl podílet, informanti ve více než polovině případů uvedli, že personální oddělení, a přibližně ve stejné míře zmínili nutnou zainteresovanost top managementu firmy. Přibližně v šesti případech informanti zmínili důležitost role státu, několik osob uvedlo, že zainteresovaní by měli být všichni účastníci (*„Projektový tým by měl být sestaven z osobností různého věku, na přípravě by se měli podílet manažeři, oceňovaní experti, personalisté, zejména však lidé vysoce efektivní a pro firmu přínosní. Naše společnost se pokusila udělat průzkum mezi zaměstnanci nad 50 let, a řada lidí se soustředila pouze na benefity pro sebe, nikoli pro firmu. Například ochranná lhůta, ve které nemohou být propuštěni, nadstandardní zdravotní péče a podobně.“*). Čtyři respondenti odpověděli, že neví.

Potenciální výhody opatření na základě strategií age managementu respondenti nejčastěji spatřují v předání zkušeností a uchování know-how (23 odpovědí), ve zvýšení loajality zaměstnanců (11 responsí), poskytnutí nového pohledu na věc („*Rozšíření pohledu na nějaký problém – mladší mohou mít jiný pohled než starší.*“), stabilizaci organizace, marketingu, zvýšení motivace zaměstnanců k práci pro organizaci a v diverzifikaci. Více než deset informantů zmínilo také aspekt vytvoření vysoce různorodých a výkonných týmů.

V odpovědích na otázku, jaká mohou být úskalí programů či opatření založených na myšlenkách age managementu, se respondenti značně lišili, bylo však možné vysledovat několik shodných fenoménů. Nejvíce se respondenti obávají „pozitivní diskriminace“, a to celkem ve 12 případech. Jedenáct z těchto osob se obává, že zaměstnanci starší padesáti let by mohli být v budoucnu přehnaně zvýhodňováni, což by mohlo vést k demotivaci a negativnímu vnímání této situace u mladších pracovníků. Pouze jeden informant uvedl, že by mohlo docházet naopak k protěžování mladších zaměstnanců. Deset osob odpovědělo, že na tuto otázku nemá odpověď a názor. Řadu problémů by dle respondentů s sebou mohlo přinést samotné uvádění koncepce age managementu do praxe (7 responsí), největší překážkou by mohla být nízká podpora ze strany vedení (obzvláště, pokud by se jednalo o mladší pracovníky), obtížnost komunikace napříč generacemi, případně její špatná facilitace personalisty. V řádu jednotek se také objevily názory, že mladí manažeři mohou být nezkušení a neobratní při vedení starších podřízených, resp. věkově diverzifikovaných týmů a obava z nízké míry empatie ze strany personalistů a liniových manažerů. Šest respondentů uvedlo, že zaměstnanci by nemuseli mít o zaváděný koncept zájem, případně by se k němu stavěli nedůvěřivě a celkově ho odmítali přijmout (4 odpovědi). Neopomenutelnou součástí uvádění jakýchkoli změn do firemní politiky je finanční stránka celé věci,

kterou vidí jako problém šest respondentů. Jako diskriminační vnímají celý koncept age managementu čtyři respondenti.

V rámci nepovinné závěrečné otázky, zda by respondent chtěl něco dodat, co nebylo zmíněno, si zvolilo možnost odpovědět 10 respondentů. Několik osob se vyjádřilo o důležitosti a potřebnosti age managementu (*„Myslím, že age management je potřeba a že by se na něj firmy měly zaměřit. Je třeba podpora vedení a dobré znalosti HR pracovníků. Pomohla by větší aktivita např. ze stran agentur/společností, vzdělávacích aktivit, marketingových kampaní apod.“*) a jeho prosazování do řízení organizací a povědomí lidí obecně (*„Tato otázka by měla být řešena nejen z pohledu organizací – co by měly dělat – ale také z pohledu těch, koho se to týká.“*) A také: *„Už na školách by se mělo hovořit o celoživotní kariéře. Po 50 letech věku je pozdě přemýšlet, co budu dělat.“*) Jeden respondent zmínil konkrétní informaci ze své praxe, že v jeho organizaci uvažují o změně pozic zaměstnanců starších padesáti let z výkonnostně orientovaných na znalostně orientované.

Zkušenost respondentů s organizacemi, kde by strategie age managementu byly již v současné době aplikovány, případně plánovány v blízké budoucnosti, jsou relativně nízké. Pouze 14 osob (21 %) odpovědělo, že takovou společnost zná; v osmi případech se jedná o organizaci, ve které respondenti v současné době pracují. Osm informantů uvedlo, že zná další jednu organizaci, kde je age management uplatňován, čtyři respondenti znají alespoň dvě, a dva respondenti uvedli dokonce znalost tří či více organizací využívající opatření strategií age managementu. V několika organizacích existují pro některé věkové skupiny určité formy „zvýhodnění“ – např. talent program pro zaměstnance do třiceti let, benefity spojené s odchodem do důchodu či dovršením nějakého životního jubilea, zvýhodnění pro speciální rodinné příležitosti (malé děti či staří rodiče) a odměny za pracovní jubilea. Jeden respondent uvedl, že *„s osobami přes 35 let se zpravidla už*

nepočítá“, a jiný, že pracovníkům umožňují práci jejich tempem. V šesti případech informanti uvedli, že v organizaci, pro kterou pracují, existují určité programy či opatření cílené svým obsahem specificky na zaměstnance starší padesáti let. Podpoře diverzity se věnuje 40 % organizací, 55 % nikoli, zbylí informanti uvedli, že se cosi připravuje, či nevěděli.

57 % informantů si myslí, že organizace, ve které v současné době pracují, je do budoucna nakloněna aplikaci age managementu, polovina respondentů je přesvědčena, že jsou age managementu nakloněny ostatní organizace.

6.3.3 Doporučení personalistů a personálních manažerů pracovníkům starším padesáti let

Za největší potenciální deficity pracovníků starších padesáti let lze podle výstupů z tohoto dotazníku považovat nedostatečnou znalost cizích jazyků, nedostatečnou úroveň práce s počítačem a nižší míru flexibility. Tyto tři aspekty se objevily v odpovědích nejčastěji, celkem byl každý zmíněn necelou třetinou všech respondentů. Mezi další často zmiňované deficity patří nižší aktivita a výkon, nadšení do práce a motivace (někteří respondenti zmiňovali explicitně například ochotu trávit v práci veškerý čas), ochotu učit se novým věcem a otevřenost změnám. Alespoň v deseti responsích byly zmíněny aspekty nedostatečné obeznámenosti s novými technologiemi, neznalosti trendů a rigidity (nechuti měnit dlouhodobé pracovní návyky, rezistence vůči změnám). Tři respondenti uvedli jako možný deficit starších pracovníků neochotu k pracovní mobilitě. Hledisko fyzické kondice uvedlo patnáct osob, které jsou přesvědčeny, že se s věkem snižuje rychlost reakcí a produktivita, a devět osob, které zmínily častou nemocnost. V několika případech se objevil názor, že není v tomto směru vhodné „sklouzávat k jakékoli generalizaci“: *„Nižší produktivita, horší flexibilita, odmítání nebo*

neznalost nových trendů, postupů, horší práce s PC, neznalost jazyků, ale nelze zobecňovat, tím vším může člověk nad 50 disponovat a naopak dvacetiletý nikoli.“ Získané odpovědi nejsou vzhledem k výsledkům jiných výzkumů a obecným zkušenostem nijak výrazně odlišné. Zčásti se může jednat o stereotypy, pro pracovníky této věkové kategorie však může jít o důležitou informaci, resp. její potvrzení, na jaké oblasti by se měli ve svém rozvoji zaměřit.

Neodmyslitelnou devizou starších zaměstnanců je podle respondentů zkušenost, ať již životní či profesní – v tomto názoru se shoduje celkem 51 z nich (76 %). Jeden z informantů přímo uvádí: *„Práce na základě dlouholetých zkušeností je efektivnější, méně chyb, kompetentnější rozhodování – padesátníci nejsou ještě tak staří, často jsou výkonnější než třicátníci.“* Kromě jejich profesních kvalit si respondenti váží jejich osobnostních rysů, ceněný je obzvláště nadhled (20 responsí), rozvážnost (13 osob) a stabilita (12 osob), ať již v rozhodování či podávání výkonu. Jistá životní vyzrálost je důležitá pro 9 dotázaných. Vysoce hodnocen je přínos starších zaměstnanců podnikové kultuře, loajalitu považuje za výhodu 14 respondentů. Pro výkonnost nutná znalost firmy a oboru je podstatná pro 7 respondentů, a s ní související networking pak pro 6 dalších. Jak shrnuje jeden z dotázaných: *„Padesátníci jsou zkrátka stabilnější, mají zkušenosti a leccím si prošli. Díky tomu neřeší věci s horkou hlavou. Znají kontinuitu vývoje v oboru, ve firmě apod. Za dobu praxe jsou z nich často velmi dobří odborníci.“*

Pokud by člověk starší padesáti let náhle ztratil zaměstnání, respondenti dotazníku by mu nejčastěji doporučili postupy, které bychom mohli rozdělit do několika oblastí. Nejvíce frekventovanou je oblast vzdělání a rekvalifikace, kde respondenti nejčastěji pociťují deficity účastníků v jazykových znalostech a v práci s informačními technologiemi. Při hledání nového zaměstnání by kandidáti měli naopak zúročit své dosavadní zkušenosti, a po jejich zhodnocení učinit výběr nejvhodnějšího zaměstnání. Někteří informanti by dokonce doporučovali ustoupit

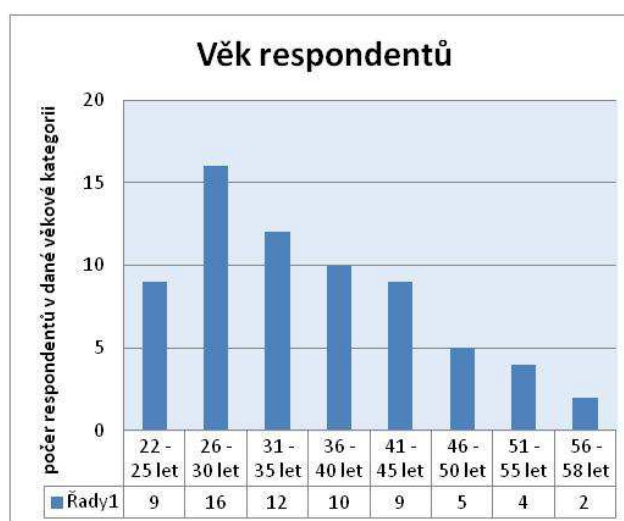
z dosavadního standartu, nebo přijmout práci na částečný úvazek („*Pro někoho může být cestou zúročení zkušeností ve vlastním podnikání, někdo raději trochu ustoupí ze svého standardu, a začne i hledat nižší pozici, kde je vyšší šance pro uplatnění.*“). Většina respondentů se shoduje v tom, že hledání by mělo být ze strany kandidátů aktivní, a měli by na něj být připraveni („*O ztrátě zaměstnání by každý měl přemýšlet dlouho před padesátkou.*“). Někteří uvádějí, že by se kandidáti neměli bát využít při hledání práce pomoci profesionála (kouče, mentora či konzultanta) a neměli by podcenit tvorbu životopisu a přípravu na pohovor. Čtrnáct respondentů explicitně nedoporučilo uvádět do životopisu věk, pouze jeden si nemyslí, že by toto opatření mohlo kandidátovi pomoci: „*Podle mě jinak nemá třeba smysl neuvádět do CV věk, o to víc je člověk podezřelejší, a je to prostě hned jasné, že to není mladěch, když začínal studovat vysokou školu v šedesátém.*“ Poměrně velký počet informantů zmínil i možnost využití osobních kontaktů a kontaktů získaných v průběhu kariéry při hledání nového zaměstnání. Za zajímavost považují, že využití služeb úřadu práce zmínili pouze čtyři respondenti, dva by zde hledali nabídky práce, druzí dva jen informace o povinnostech platit poplatky. Přibližně pět informantů nehodnotí dosažení padesáti let věku jako překážku pro zúročení vlastních zkušeností zahájením vlastního podnikání. Někteří zdůrazňují nutnost neztrácet optimismus.

Pokud by organizace, kde v současnosti respondenti působí, měla přijít o všechny zaměstnance starší než padesát let, vnímali by tuto skutečnost přibližně ze tří čtvrtin jako negativní. Nejčastěji zastoupeným negativním aspektem je následná potenciální ztráta zkušených a vyškolených zaměstnanců, která by v některých organizacích mohla vést nejen k odlivu zákazníků, ztrátě top managementu, ale dokonce až k celkovému zastavení chodu firmy. Jednotlivci uváděli také možnou ztrátu nadhledu a diverzity názorů, ztrátu autority na pracovišti, a také například nárůst výdajů za nábor a zaškolení nových

zaměstnanců. Jako pozitivum by případnou ztrátu zaměstnanců v této věkové kategorii hodnotila přibližně čtvrtina respondentů, kteří by uvítali omlazení týmu, které by následně vedlo ke zvýšení efektivity („Proč – protože jsem se sama, ač se domnívám, že nediskriminuji, setkávala s velkým odporem starších zaměstnanců, především ale těch, co zároveň pracovali pro naši organizaci déle než deset let, ke všemu novému. Často jsem slýchala názory typu „Dosud to takto fungovalo, tak co nám to měníte, zas přicházíte s něčím novým, horším, my nechceme nic měnit“... atd. A to často dost agresivní formou.“), zrychlení a modernizaci fungování organizace (Doslova by se „pročistil vzduch“, snížila by se rigidita názorů, nechuť přijímat cokoli nového, změny, kterých nyní probíhá v naší organizaci hodně.). Osm osob uvedlo, že by k žádné závažné změně nedošlo.

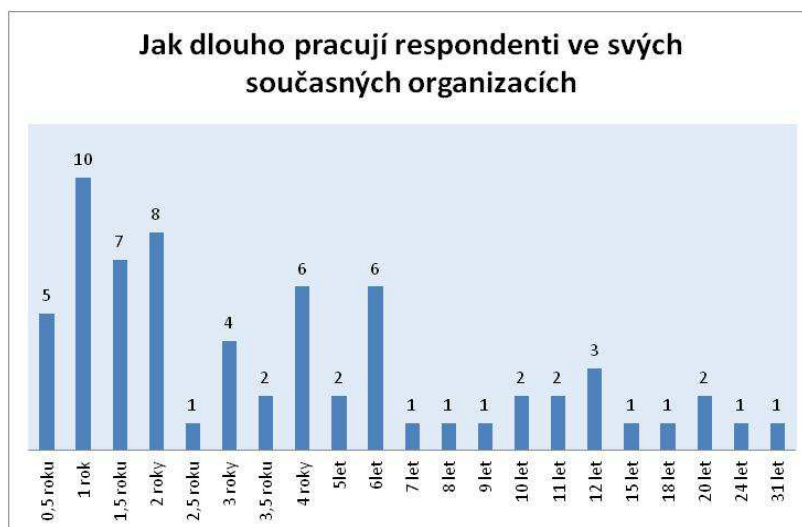
6.3.4 Sociodemografická data respondentů dotazníkového šetření

Dotazník vyplnilo celkem 67 personalistů a personálních manažerů, z nichž 27 (přibližně 40 %) je ve věku do třiceti let, 22 (více než 30 %) ve věku mezi třiceti a čtyřiceti lety, 14 (cca 21 %) ve věku mezi čtyřiceti a padesáti lety a 6 (necelých 9 %) starších padesáti let. Nejmladšímu respondentovi je 22 let, nejstaršímu 58. Průměrný věk respondentů dosahuje 35 let.



Graf 1 – Věkové rozdělení respondentů dotazníku.

Z celkového počtu 67 respondentů je 48 žen a 19 mužů, resp. cca 72 % žen a 28 % mužů. Tento poměr není vzhledem k zastoupení žen na pozici personalistů v základním souboru překvapující. Více než 45 % respondentů působí v oblasti lidských zdrojů méně než pět let, necelých 15 % mezi pěti a deseti lety, čtvrtina celkové počtu pracuje v oblasti personalistiky mezi deseti a čtrnácti lety a přibližně 15 % déle než patnáct let.



Graf 2 – Doba působení respondentů v jejich současném zaměstnání.

V organizaci, ve které jsou v současnosti zaměstnání, většina respondentů tohoto dotazníku obvykle působí méně než sedm let. Mezi informanty jsou však i takoví, kteří zaměstnavatele nezměnili během posledních 20, 24 a 31 let. Respondenti tohoto dotazníkového šetření působí v největší míře ve středně velkých organizacích čítajících 50–249 zaměstnanců (19 osob), v malých organizacích s maximálním počtem 49 zaměstnanců (13 osob), ve společnostech s 2500–4999 zaměstnanci (12 osob). Jedenáct informantů je zaměstnáno v organizacích s 250–499 zaměstnanci, sedm osob v organizaci čítající 1000–2499 zaměstnanců a pět respondentů pracuje v organizacích s více než 5000 pracovníky. Vzhledem k oblasti působení se nejčastěji jedná o organizace zaměřené na vzdělávání a personální práci (16 %), bankovní sektor a informační technologie,

telekomunikace (po 10 %), automobilový průmysl (9 %), strojírenství a obchod (po 7 %).



Graf 3 – V jakém odvětví působí organizace respondentů.

Průměrný věk pracovníků v organizacích, kde respondenti působí, je 36 let (v některých případech však respondenti v odpovědi na tuto otázku uváděli, že se jedná pouze o jejich vlastní odhad). 13 % organizací, z nichž pocházejí respondenti, nezaměstnává žádné osoby starší padesáti let. Ve společnostech, kde se pracovníci starší než padesát let vyskytují, obvykle tvoří 5 či 10 % procent pracovní populace.



Graf 4 – Procentuální zastoupení zaměstnanců starších padesáti let v organizacích, pro něž pracují respondenti (odhady).

Dotazníkové šetření vyplnil poměrně vysoký počet respondentů napříč věkovými kategoriemi, což z něj činí sondu s relativně vysokou výpovědní hodnotou. Osoby, které dotazník vyplnily, byly ve valné většině případů velmi sdílné, případů přeskokování otázek či zápisu nesmyslných kombinací znaků do políček pro odpovědi se objevily pouze jednotky. Výstupy tohoto šetření obvykle potvrzují výsledky již dříve prováděných studií na téma diskriminace na trhu práce, přispívají však dílčí informací o stavu připravenosti osob pracujících na pozicích personalistů a personálních manažerů inspirovat se koncepcí age managementu a několika zajímavými postřehy a doporučeními, které poskytli respondenti někdy i nad rámec pokládaných otázek.

7 Závěr

Čas je jednou z nejcennějších a nejsledovanějších komodit moderní doby. Průměrná hodnota délky života se stále zvyšuje, a to hlavně díky technickému a vědeckému pokroku. Přesto je čas každého z nás omezen, počítán na roky, jejichž suma udává jedincův věk. Ačkoli věk má nejen složku časovou, ale například také fyziologickou a mentální, časový aspekt věku je nejnáze definovatelný a je jedním z určujících specifik pro fungování jedince ve společnosti. V určitém věku bychom měli zasednout do školních lavic, dosažení daného věku nám umožňuje uzavřít manželství či nás opravňuje řídit automobil atd. Průměrná délka života v České republice dosahuje více než sedmdesáti let. Problémem je ale skutečnost, že za nejproduktivnější část jsou obecně považována pouhá dvě desetiletí v rozmezí mezi 25. a 45. rokem života.

Demografické studie nás informují o skutečnosti, že současná západní společnost stárne, média nám poskytují informace o nízké porodnosti, posouvání hranic odchodu do důchodu, důchodové reformě aj. O tom, že by se koncepce produktivity člověka a jeho přínosu pro společnost měla od základu změnit a více přizpůsobit současným možnostem, se diskutuje na společenskovední úrovni již delší dobu. Řada států podnikla vlastní výzkumy v oblasti produktivity, věku a s nimi spojeného age managementu. Některé, například Francie, následně zavedly v reakci na výstupy výzkumů a šetření důrazná legislativní opatření, ovšem v převážné většině zemí je problematika age managementu stále v počátcích nebo novinkou pouze na teoretické úrovni.

Dostupné teoretické poznatky, dokumenty a data o koncepci age managementu, věkové diskriminaci a dalších příbuzných tématech jsem se v teoretické části diplomové práce snažila zevrubně shrnout a začlenit do kontextu České republiky. V rámci empirické části jsem si uložila za cíl obohatit tyto informace o data sesbíraná v rámci aktuálních šetření provedených v organizacích.

Tato sonda proběhla v první řadě formou dotazníkového šetření určeného výhradně respondentům z řad personalistů a personálních manažerů, a v druhé řadě případovou studií, která představuje dva příklady organizací, kde na základě koncepce age managementu došlo k řízeným změnám na různých úrovních, resp. kde byla provedena určitá opatření v souladu se strategiemi age managementu.

Komparativní dvoupřípadová studie přináší prizmatem zaměstnanců starších padesáti let nahlížené příklady opatření, které byly v rámci aplikace strategií age managementu implementovány v organizacích. Ukazuje, jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých programů či změn, z jaké perspektivy je možné na age management nahlížet, jaké skupiny zaměstnanců lze zahrnout do procesu vytváření programů, resp. koho zvolit za cílovou skupinu. V jedné z dotazovaných organizací byl zaměstnancům poskytnut prostor, aby se úkolu začlenění koncepce age managementu do firemní kultury ujali sami. Pracovníci starší padesáti let jsou tak designéry, ale zároveň příjemci veškerých programů a změn. V druhé organizaci sice iniciativa vycházela od vedení, resp. z personálního oddělení, ale veškerá opatření byla založena na odpovědích, přáních a názorech zaměstnanců získaných prostřednictvím průzkumu spokojenosti, proškolení pracovníků v tematice age managementu a následném dotazníkovém šetření provedených mezi všemi zaměstnanci. Obě cesty se jeví jako efektivní a aplikovatelné pravděpodobně i v podmínkách jiných organizací.

Studie poskytuje také určitou představu o tom, jak lidé zaměstnaní v organizacích, kde o své pracovníky jeví touto formou explicitní zájem, nahlízejí na problematiku ztráty zaměstnání a věkové diskriminace osob starších padesáti let na trhu práce. Respondenti, tedy zaměstnanci spadající do věkové kategorie nad padesát, mnohdy i nad šedesát let, obvykle uváděli, že ačkoli problematiku diskriminace vnímají jako obecně alarmující, oni osobně se tímto způsobem ohrožení necítí. Výstupy z kvalitativních rozhovorů v takto omezeném rozsahu

samozřejmě nelze plošně zobecňovat, ovšem zároveň je třeba opět připomenout velice nízký počet organizací, které by se pro účely tohoto nebo podobného šetření daly mezi respondenty zahrnout. Dalším krokem připravujícím české prostředí na implementaci strategií age managementu by tedy mohlo být provedení rozsáhlejší kvantitativní studie s větším počtem zaměstnanců jednotlivých organizací, a například i napříč věkovou strukturou.

Výstupy z dotazníkového šetření poskytují určitou konkrétnější představu o tom, jak v současné době personalisté a personální manažeři nahlízejí problematiku věkové diskriminace, a jak přistupují ke konceptu age managementu, který je pro mnohé z nich nový. Většina respondentů z řad personalistů uváděla jako relevantní důvod pro zavedení koncepce age managementu do řízení lidských zdrojů demografické stárnutí společnosti, někteří však za hlavní důvod považují nutnost a výhodnost udržení všestranně diverzifikovaných pracovních týmů, což se jeví jako prozřetelné. Ne pro všechny personální manažery je age management tématem, pravděpodobně ho zatím vnímají spíše jako obecný a hůře uchopitelný koncept, který se jich osobně nedotýká. Existenci diskriminace na základě věku v drtivé většině respondenti připouštěli, ovšem ne vždy ji hodnotili jako nežádoucí element, resp. často se zamýšleli nad tím, co lze za diskriminaci považovat, a co ne. Právě na toto úskalí mohou narážet i případné snahy o implementaci age managementu do organizačních struktur.

Na základě výstupů z dotazníkového šetření lze dále konstatovat, že do budoucna by bylo pravděpodobně vhodné zefektivnit a zintenzivnit komunikaci o strategiích a postojích zaujímaných v rámci koncepce age managementu ze strany státu směrem k organizacím, a zaměřit se ve své aktivitě více na praktické implementátory těchto změn – personální manažery. Informovat je formou konferencí, školení, sdílení případů dobré praxe, „výměnných“ programů manažerů mezi organizacemi, a zaměřit se v tomto směru i na využívání méně

standardních forem komunikace (které jsou však personalisté pro vyhledávání informací zvyklí využívat) – například přispíváním do zájmových skupin a fór na profesních sociálních sítích, publikací tematických článků v periodikách určených pracovníkům v oblasti lidských zdrojů apod. Stát by se mohl inspirovat ve svých plánovaných krocích i v zahraničí – opatření založená na koncepci age managementu zavádějí i některé okolní státy. Jedná se například o finanční pobídky organizací, které se citlivě věnují svým zaměstnancům, uvažují o věkové struktuře celku, ale zároveň berou v potaz individuální potenciál a potřeby jedince.

Obecně můžeme na základě těchto dvou šetření konstatovat, že aktuální „podmínky“ jsou v organizacích v České republice pro age management spíše příznivé. Opatření a programy na základě koncepce age managementu zavedené do organizací jsou personalisty i samotnými jejich příjemci hodnoceny kladně, přesto však mezi nimi existují jedinci, kteří k těmto změnám přistupují s rezervou a kriticky, což může být dalšímu vývoji strategií ku prospěchu.

Age management by z hlediska organizací bylo do budoucna pravděpodobně vhodné propojovat s již zaběhlejším konceptem organizační kultury a apelovat na sociálně odpovědné chování firem – age management se tak může stát jejich konkurenční výhodou na trhu práce, zvýšit jejich atraktivitu pro potenciální zaměstnance a zajistit punc určité „modernosti“. Diverzita v týmech bude navíc do budoucna všeobecně uznávanou výhodou. Ačkoli hodnotím přínos dvou zásadních projektů uzavřených v nedávné době v České republice, Třetí kariéry a Strategií Age Managementu v ČR, jako zásadní, jsem přesvědčená, že v dalších projektech by mělo být důsledněji zdůrazňováno pojetí age managementu jako strategie řízení zohledňující *jakýkoli* věk zaměstnanců. Je třeba podporovat diverzitu a nesoustředit se (především v rámci organizací) výlučně na jednu specifickou věkovou kategorii, což potvrzují i názory jednotlivců v rámci dotazníkového šetření. Současní mladší pracovníci by se tak na svůj budoucí

kariérní vývoj a roli lépe připravili a prizma (negativního) hodnocení zaměstnanců na základě věku by tak mohlo být definitivně rozbito.

Jako důležitý úkol do budoucna bylo identifikováno i určité zcitlivování obyvatel pro otázku mezigeneračního dialogu a věkové diverzity; tato témata v současnosti například některá média představují jako nutně konfliktní či konfrontační, což se projevuje i v pracovním životě. Z hlediska výzkumného by bylo zajímavé dále se zaměřit právě na skupinu tzv. stakeholders, zainteresovaných stran, zmapovat jejich konkrétní postoje a názory na tematiku věkové diverzity, a následně s výsledky pracovat v oblasti vzdělávání na úrovni všech věkových kategorií. Lze využít například možnosti spolupráce s neziskovými organizacemi v rámci různých projektů na bázi filmového festivalu Jeden svět apod. Nutné bude také působení na změnu nahlížení kariéry jednotlivce; v současné době už není možné být účastníkem na trhu práce s představou striktně lineárního vývoje kariéry.

8 Soupis bibliografických citací

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, FUKAN, Jiří, JOKEŠOVÁ, Romana a kol.: *Age management – Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku.* Vyd. 1. Praha: AIVD, 2011. 80 s. ISBN 978-80-904531-2-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, FUKAN, Jiří, JOKEŠOVÁ, Romana a kol.: *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+.* Vyd. 1. Praha: AIVD, 2012. 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

CZESANÁ, Věra a MATOUŠKOVÁ, Zdena: *Účast a bariéry vzdělávání starších osob.* Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF. Working Paper NOZV-NVF č. 2/2006. 35 s. ISSN 1801-5476.

DRAPELA, Viktor J.: *Přehled teorií osobnosti.* Vyd. 4. Praha: Portál, 2003. 175 s. ISBN 80-7178-766-3.

FAURIE, I., FRACCAROLI, E., LE BLANC, A: *Âge et travail: des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle.* *Le travail humain*, 2008, roč. 71, č. 2, s. 137–172. ISSN 0041-1868.

FUKAN, Jiří: *Pilotní ověření metody Work Ability Index v českém prostředí.* (prezentace) Dostupné z <http://www.aivd.cz/sites/default/files/fukan.pdf>. [cit. 20.6.2012]

HANSEN ČECHOVÁ, Barbara: *Tréninkem resilience posílíte odolnost vůči stresu.* *HR Fórum*, 2012, č. 5, s. 18. ISSN 1212-690X.

HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena: *Psychologický slovník.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HENDL, Jan: *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Vyd. 2., aktualizované. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

How to promote active ageing in Europe – EU support to local and regional

actors. Vyd. 1. Brusel: Committee of the Regions, September 2011. 52 s. ISBN 978-92-20328-2.

CHUM, Jiří: Bismarckův axiom. *Veřejná správa*, 2012, č. 9, roč. 23, s. 10–11. ISSN 1213-6581.

ILMARINEN, Juhani: Ako si predĺžiť aktívny život. Vyd. 1. Bratislava: Príroda, 2008. 467 s. ISBN 978-80-07-01658-3.

KOČIANOVÁ, Renata: Personální řízení. Vyd. 1. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, 2004. 229 s. ISBN 80-86284-42-5.

KOTÝNKOVÁ, Magdalena, ČERVENKOVÁ, Anna: Začlenění seniorů v sociální struktuře soudobé společnosti. Vyd. 1. Praha: VÚPSV, 2001. 31 s. ISBN 80-238-7234-6.

KUCHAŘOVÁ, Věra: Život ve stáří – zpráva o výsledcích empirického šetření. Vyd. 1. Praha: VÚPSV, 2002. 89 s. Dostupné z <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/zivest.pdf>. [cit. 21.6.2012]

LANGER, Tomáš: Prof. Juhani Ilmarinen – Emeritní profesor, expert na oblast age managementu. *Andragogika*, 2011, č. 3, roč. XV, s. 3. ISSN 1211-6378.

LANGMEIER, J. a KREJČÍŘOVÁ, D.: Vývojová psychologie. Vyd. 3. Praha: Grada, 1998. 343 s. ISBN 80-7169-195-X.

LAZAROVÁ, Bohumíra: Vliv věku na výkon profese. *Andragogika*, 2012, č. 3, s. 7–8. ISSN 1211-6378.

McNAIR, Stephen a kol.: Managing a Healthy Ageing Workforce – A National Business Imperative. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2012. Dostupné z

<http://www.cipd.co.uk/binaries/5754ManagingageingworkforceWEB.pdf> [cit. 7.4.2012]

Memorandum pro Evropský rok 2012. Praha: 2012. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/files/clanky/12683/Memorandum.pdf>. [cit. 7.4.2012]

MONTI, Régine: La gestion prospective des âges. *Travaux et Recherches de Prospective*. Numéro 23, Novembre 2004. Dostupné z <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/trp/trp-n-23.pdf> [cit. 7.1.2012]

NOVOTNÝ, Petr: Prostor pro uplatnění age managementu v českém prostředí. *Andragogika*, 2011, č. 3, roč. XV, s. 9. ISSN 1211-6378.

PALÁN, Zdeněk: Lidské zdroje – výkladový slovník. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 281 s. ISBN 80-200-0950-7.

Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce. (Brožura je součástí projektu *Třetí kariéra zaměřené na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílovou skupinu 50+*). Prah: STEM, červenec 2006 (aktualizováno v únoru 2008). Dostupné z http://www.stem.cz/pages/ucast-v-projektech/060815_equal3k_info_brozura.pdf. [cit. 1.6.2012]

RABUŠICOVÁ, Milada RABUŠIC, Ladislav (eds.): Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

REICHEL, Jiří: Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SAARELMA-THIEL, Tiina: Well-being through work. (prezentace) Finish Institute of Occupational Health, September 2011. Dostupné z <http://www.aivd.cz/sites/default/files/saarelma-thiel.pdf>. [cit. 20.2.2012]

STAUDINGER, Ursula M. a BAUMERT, Jürgen: Vzdělávání a učení po padesátce: plasticita a realita. In GRUSS, Peter (ed.): *Perspektivy stárnutí – z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7367-605-6. S. 153–165.

STEKLÍKOVÁ, Eliška: Age management (výsledky průzkumu), 2012. Dostupné z <http://age-management.vyplnto.cz>. [cit. 6.7.2012]

STUART-HAMILTON, Ian: Psychologie stárnutí. Vyd. 1. Praha: Portál, 1999. 320 s. ISBN 80-7178-274-2.

ŠERÁK, Michal: Zájmové vzdělávání dospělých. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6.

TOŠNEROVÁ, Tamara: Ageismus – průvodce stereotypy a mýty o stáří. Vyd. 1. Praha: Ambulance pro poruchy paměti, Ústav lékařské etiky 3. LF UK a FNKV Praha. 45 s. ISBN 80-238-9506-0.

TRUSINOVÁ, Romana: Věk jako zdroj sociální identity. *Sociologický časopis*, 2012, č. 1, s. 131–152. ISSN 0038-0288.

VAUPEL, James W. a VON KISTOWSKI, Kristín G.: Plasticita průměrné délky života a její důsledky. In GRUSS, Peter (ed.): *Perspektivy stárnutí – z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7367-605-6. S. 39–60.

VIDOVIČOVÁ, Lucie, GREGOROVÁ, Eva: Mainstreaming věku jako strategie managementu populací se stárnoucí demografickou strukturou. Vyd. 1. Praha: VÚPSV, 2007. 76 s. ISBN 978-80-87007-57-0.

VIDOVIČOVÁ, Lucie, RABUŠIC, Ladislav: Senioři a sociální opatření v oblasti stárnutí v pohledu české veřejnosti – zpráva z empirického výzkumu. Vyd. 1. Brno: VÚPSV, 2003. 67 s. ISBN 80-239-1351-7.

VIDOVIČOVÁ, Lucie: *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace. National overview report: Czech republic.* Dublin: Europaen Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007. 5 s. Dostupné z <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/0512/en/1/ef070512en.pdf>. [cit. 24.4.2012]

VIDOVIČOVÁ, Lucie: *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti.* Vyd. 1. Brno: Masarykova Univerzita, 2008. 233 s. ISBN 978-80-210-4627-6.

VLACH, Jan: *Šetření výdělků starších zaměstnanců.* Vyd. 1. Praha: VÚPSV, 2006. 62 s. ISBN 80-87007-39-5.

VOHRALÍKOVÁ, Lenka, RABUŠIC, Ladislav: *Čeští senioři včera, dnes a zítra.* Vyd. 1. Brno: VÚPSV, 2004. 90 s. ISBN 80-239-4218-2.

WAGNEROVÁ, Irena: *Dopady (ekonomické ztráty/možné efekty) vlivem předčasného odchodu z pracovního procesu věkové skupiny nad 55 let v odvětví textilního a oděvního průmyslu.* Vyd. 1. Praha: Institut řízení lidských zdrojů, 2012. 162 S. ISBN 978-80-905180-1-8.

WALLIN, Marjo a HUSSI, Tomi: *Nástroje age managementu na pracovištích.* *Andragogika*, 2011, č. 3, roč. XV, s. 3. ISSN 1211-6378.

WORONOFF, Jon: *Mýtus japonského managementu.* Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994. 126 s. ISBN 80-85605-48-1.

ZOUNEK, Jiří: *Život a vzdělávání dospělých v éře informačních a komunikačních technologií.* In RABUŠICOVÁ, Milada RABUŠIC, Ladislav (eds.): *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice.* Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2. S. 143–167.

ZUKAL, Jiří: Aktivní stárnutí se týká všech. *Veřejná správa*, 2012, č. 9, roč. 23, s. 22. ISSN 1213-6581.

ŽNIDARŠIČ, Jana: *Age management in Slovenian enterprises: the viewpoint of older employees*. Zb. rad. Ekon. fak. Rij. 2010, vol. 28, sv. 2, s. 271-301. Dostupné z http://journaldatabase.org/articles/age_management_slovenian_enterprises.html. [cit. 30.9.2011]

9 Bibliografie

ABATTU, Cécile, LAMOTTE, Bruno et al.: *L'expérience est capital(e) – Equal France: de la gestion des âges à la promotion de la diversité*. Paris: Racine, 2005. 243 s. ISBN 2-84108-025-0. Dostupné z http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/age05-racine_fr.pdf. [cit. 12.12.2011]

BUTLER, Robert N.: *Why survive? Being old in America*. Vyd. 1. New York: Harper and Row Publishers, 1975. 512 s. ISBN 978-0801874253.

Council directive 2000/78/EC establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. November 2000. Dostupné z <http://www.equalrightstrust.org/ertdocumentbank/Employment%20Framework%20Directive.pdf>. [cit. 3.4.2012]

GLOVER, Ian a BRANINE, Mohamed (eds.): *Ageism in Work and Employment*. Vyd. 1. Aldershot: Ashgate, 2002. 382 s. ISBN 978-18401414-98.

GUERFEL-HENDA, Sana: *La gestion des âges et les effets sur la GRH*. Dostupné z <http://www.iae.univ-poitiers.fr/colloques/agrh/docs/seniors1205-guerfel-henda.pdf>. [cit. 30.9.2011]

HAŠKOVCOVÁ, Helena: *Fenomén stáří*. Vyd. 2. Praha: Havlíček Brain Team, 2010. 365 s. ISBN 978-80-87109-19-9.

NAGTEGAAL, Stefan, WITTES, Steven: *How can we discuss ageing and retirement without a meaningful vocabulary?* *InMyPrime*. February 27, 2012. Dostupné z <http://inmyprime.wordpress.com/2012/02/27/how-can-we-discuss-ageing-and-retirement-without-a-meaningful-vocabulary/>. [cit. 25.5.2012]

Obdivuhodní senioři – průzkum na téma senioři ve společnosti (průvodce projektem). Dobrovolnické centrum, o.s.: Ústí nad Labem, 2005. Dostupné z <http://www.hest.cz/res/data/006/000999.pdf>. [cit. 5.5.2012]

Postavení a diskriminace seniorů v České republice – sborník z mezinárodní konference. Vyd. 1. Praha: MPSV, 2006. 140 s. ISBN 80-86878-52-X.

RICHARD, Orlando C. a SHELOR, Roger M.: Linking top management team age heterogeneity to firm performance: juxtaposing two mid-range theories. *The International Journal of Human Resources Management*. Issue 6, Vol. 13, September 2002, s. 958-974. ISSN 1466-4399. Dostupné z <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585190210134309>. [cit. 12.12.2011]

ROSENBERG, Tina: In a Second Career, Working to Make a Difference. *The New York Times*. January 5, 2012. Dostupné z <http://inmyprime.wordpress.com/2011/12/12/older-workers-needed-soon/>. [cit. 4.3.2012]

SIROVÁTKA, Tomáš et al.: The Challenge of Social Inclusion – Minorities and Marginalised Groups in Czech Society. Vyd. 1. Brno: Barrister & Principal, 2006. 302 s. ISBN 80-87029-06-2.

SÝKOROVÁ, Dana (ed.): Senioři ve společnosti – strategie zachování osobní autonomie. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 2003. 113 s. ISBN 80-7326-023-9.

ŠOLCOVÁ, Iva: Vývoj resilience v dětství a dospělosti. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 102 s. ISBN 978-80-247-2947-3.

10 Seznam příloh

- Příloha A: Memorandum pro Evropský rok 2012
- Příloha B: Ilustrativní souhrn dotazníku indexu pracovní schopnosti (WAI)
- Příloha C: Rozhovory s respondenty
- Příloha D: Pilíře koncepce Age Management
- Příloha E: Response získané v rámci online dotazníkového šetření
- Příloha F: Úvodní informace zveřejněné respondentům online dotazníkového šetření
- Příloha G: Instrukce pro vyplňování online dotazníkovému šetření (nápověda)