



FOTO: ČTK

AGE MANAGEMENT MÁ V ČESKÉ REPUBLICE BUDOUCNOST

Z OBSAHU

- str. 1
Firmy využívají zkušenosti a znalosti starších pracovníků, protože se jim to bohatě vyplácí
- str. 3
Jak zacházet se staršími zaměstnanci
- str. 6
O přítomnosti a budoucnosti řízení s ohledem na věk v České republice mluví ředitelka společnosti Age Management CZ Ilona Štorová
- str. 8
Příklady z praxe – úspěšná aplikace age managementu ve Finsku a v České republice

FIRMY VYUŽÍVAJÍ ZKUŠENOSTI A ZNALOSTI STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ, PROTOŽE SE JIM TO BOHATĚ VYPLÁCÍ

Firmy působící v České republice mohou stále častěji slyšet anglický pojem „age management“, který lze volně přeložit jako řízení s ohledem na věk a schopnosti zaměstnanců. Cílem je, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a zároveň nebyl jakkoli znevýhodněn kvůli svému věku. Firmy proto zavádějí různá opatření, nejčastěji zaměřená na osoby starší 50 let, ale také například na rodiče malých dětí.

„Age management má za cíl podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti,“ vysvětlila ředitelka společnost Age Management CZ Ilona Štorová v rámci kulatého stolu s názvem Zaměstnávání 50+, který na sklonku loňského roku uspořádalo regionální zastoupení Svazu průmyslu

a dopravy ČR (SP ČR) pro Středočeský kraj. Zároveň firmám doporučila, aby age management začlenily do personálního řízení a učinily z něj součást společenské odpovědnosti.

Na problematiku demografického vývoje upozorňuje také personální ředitel Tříneckých železárren Ivo Žižka, podle něhož existuje předpoklad, že v příštích dvou desetiletích v zemích EU počet zaměstnanců ve věku 50 až 64 let vzroste o 25 %, zatímco počet mladších zaměstnanců mezi 20 a 29 lety se sníží o 20 %. „Demografický vývoj směřuje k nerovnoměrné věkové vyváženosti ve smyslu přibývání starších zaměstnanců, což směřuje k tomu, že v určitých profesích chybí kvalifikovaní pracovníci mladšího věku. V zájmu firem bude udržet starší zaměstnance, rozvíjet a vyu-

žívat jejich potenciál a zároveň aktivně plánovat jejich takzvanou třetí kariéru,“ uvedl Ivo Žižka.

Důvodem, proč se mnohé firmy problematikou 50+ nezabývají, podle něj může být právě nedostatečná informovanost o budoucím demografickém vývoji a s tím související dopady na trh práce.

„Demografický trend ukazuje, že pokud se zaměstnavatelé nenaučí pracovat se staršími zaměstnanci, možná nebudou mít koho zaměstnávat,“ potvrdila Naděžda Špatenková z Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

V členských firmách SP ČR v Moravskoslezském kraji je 35 % zaměstnanců ve věku 45 až 59 let a čtyři procenta ve věku nad 60 let. „Mnozí personalisté

pokračování ze strany 1

tvrdí, že v některých profesích jsou pracovníci kolem padesátky nejhodnější, protože mají spoustu zkušeností, perspektivu dalších let pracovního života, mají již samostatné děti a podobně," řekl regionální manažer pro Moravskoslezský kraj Petr Holica.

Jednou z takových firem je společnost Vítkovice. „Společnosti skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP zaměstnávají obecně vysoké procento starších pracovníků. Důkazem toho je i věkový průměr 44,2 roku. Role těchto spolupracovníků je ovšem nezastupitelná. Právě tito zaměstnanci jsou nositeli mnohdy jedinečného technického know-how v našich společnostech, představují záruku kontinuity tradice a značky a jsou garancí vysoké technické a technologické kvality produktů našich společností," zdůraznil personální ředitel Martin Lehocký.

„Větší množství pracovníků 50+ je problematické především ve strojírenství a dalších technických oborech, nikoliv ale proto, že by tito lidé špatně pracovali. Problematický je jejich postupný odchod do důchodu a následná nemožnost nahradit je novými zaměstnanci, kteří nemají potřebnou odbornost," zmínila regionální manažerka pro Liberecký, Královéhradecký a Pardubický kraj Markéta Heroutová.

Regionální manažerka pro Olomoucký a Zlínský kraj Markéta Kalousková zjistila, že firmy v těchto krajích se v případě propouštění raději

rozloučí s mladšími pracovníky, kteří mají zpravidla méně zkušeností, ale zároveň více možností uplatnit se na trhu práce než starší lidé.

Najít příklady dobré praxe age managementu v České republice není příliš obtížné. Jedním z nich je společnost Škoda Auto, jejíž zástupce Michal Kadera v rámci kulatého stolu Zaměstnávání 50+ představil firemní projekt Seniority, jehož součástí jsou léčebné pobyty ve vybraných lázních, preventivní rehabilitační programy, individuální zdravotní plány a přizpůsobení pracovních podmínek v souladu s ergonomickými pravidly a pracovní fyziologií. Škoda Auto se podle Michala Kadery vyznačuje také citlivým přístupem k zaměstnancům, kteří již nejsou schopni vykonávat původní práci z věkových nebo zdravotních důvodů.

Dalším příkladem je rozvojový program pro starší zaměstnance UniCredit Bank v České republice, jehož cílem je využití znalostí, zkušeností a loajality starších zaměstnanců, udržení jejich pracovních schopností, vytváření vhodných pracovních podmínek a zdravotní prevence. Součástí projektu je PC akademie pro starší pracovníky, víkendové zdravotně-relaxační pobyty a další aktivity. Podle ředitelky úseku lidské zdroje Jany Riebové se jedná o komplexní řešení demografické situace na pracovišti.

Naopak v ČR existují firmy, které age managementu příliš nefandí. Svědčí o tom vyjádření jedné z nich, která se domnívá, že „programy age

OPATŘENÍ AGE MANAGEMENTU SE NEJČASTĚJI TÝKAJÍ:

- péče o zdraví
- restrukturalizace pracovních míst
- rozvoje pracovního prostředí
- přizpůsobení organizace práce
- ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků)
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců
- rozvoje mezigenerační spolupráce
- podpory a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců
- rozvoje personálních strategií s ohledem na age management
- uspokojení z práce a zachování pracovní pohody

managementu jsou na to, aby konzultační a poradenské firmy mohly čerpat další dotace“.

Všichni personalisté se nicméně shodují, že jakákoliv firma, která si přeje být úspěšná, se neobejde bez týmové spolupráce a motivace pracovníků. K tomu velmi dobře slouží různá věková struktura zaměstnanců na pracovišti. „Pro firmu je výhodné mít k dispozici věkově různorodý pracovní kolektiv, který je v mnoha ohledech výkonnější než kolektiv homogenní," uvedl Ivo Žižka. Podstatné je také to, že starší zaměstnanci předávají své zkušenosti a znalosti mladším.

-eve-

STANE SE...

Bezplatné akce připravené regionálními zastoupeními SP ČR

ÚNOR – BŘEZEN 2013

- **Zákoník práce pro mistry** se představí na semináři **15. února v Kolíně**.
- **Novelu zákona o DPH v r. 2013** detailně přiblíží seminář **15. února v Mostě**.
- **Time management – efektivní využití času při sociálním dialogu** nastíní seminář **21. února v Olomouci**.
- **Poskytování zdravotní péče zaměstnancům ze strany zaměstnavatele** uvede seminář **21. února v Mostě**.
- **Společenská odpovědnost firem a možnosti jejich spolupráce s neziskovým prostorem** bude předmětem diskuse na kulatém stole **28. února v Mostě**.

SEMINÁŘE, KULATÉ STOLY

- **Pracovní dobu a její specifika ve výrobních firmách** si vezme pod lupu seminář **4. března v Olomouci**.
- **Společenská odpovědnost firem a možnosti jejich spolupráce s neziskovým prostorem** je také tématem kulatého stolu **6. března v Plzni**.
- **Psychologie bezpečnosti práce** se představí na semináři **6. března v Ostravě**.
- **Poskytování zdravotní péče zaměstnancům** objasní seminář **20. března v Praze**.

-og-

Podrobnosti o výše uvedených i dalších akcích naleznete v Kalendáři akcí na www.socialnidialog.cz nebo www.spcr.cz

VĚDĚLI JSTE?

NA ČEM SE SHODUJÍ FIRMY A ODBORNÍCI

Zaměstnanci 50+ převládají ve firmách zejména v technických profesích. Důvod je prostý: na trhu chybí dostatek mladých kvalifikovaných uchazečů, a to od vyučených řemeslníků až po vysokoškoláky.

Firmy i odborníci se v hodnocení starších pracovníků shodují na následujících obecných charakteristikách:

KLADY:

- dlouholeté pracovní i životní zkušenosti
- vyšší zodpovědnost a loajalita
- uvážlivější a vyrovnanější rozhodování
- spolehlivost
- menší fluktuace
- větší časová flexibilita



FOTO: ČTK

ZÁPORY:

- nižší úroveň dosaženého vzdělání
- neochota se dále vzdělávat
- chybějící dovednosti v používání nových technologií
- nedostatečné jazykové znalosti
- nižší fyzická výkonnost
- častější zdravotní problémy
- zatíženost stereotypy
- pokles výkonu u manuálních, fyzicky náročných profesí

-eve-

MĚLI BYSTE VĚDĚT...

JAK ZACHÁZET SE STARŠÍMI ZAMĚSTNANCI

Stejně jako ostatní věkové skupiny zaměstnanců, i lidé starší 50 let vyžadují podle odborníků z praxe specifické zacházení, a to už při **hledání zaměstnání**, které je pro ně často velmi obtížné. Starší uchazeče výrazně demotivuje odmítnutí při přijímacím pohovoru, zejména když je zřejmé, že to bylo kvůli jejich věku. V tomto případě stačí například i jen pohled potenciálního zaměstnavatele na datum jejich narození uvedené v životopisu a následné ukončení pohovoru.



FOTO: ČTK

Na pracovišti pak velmi záleží na postoji managementu k zaměstnancům. Zejména v případech, kdy vedení firmy tvoří „mladí dynamičtí manažeři“, je často patrný prezíravý přístup ke starším pracovníkům a jednoznačné upřednostňování mladých. Dlouholetí zaměstnanci také nesmějí získat pocit, že

někdo, kdo přišel do firmy „zvenku“, jim něco nařizuje. Osoby 50+ je vůbec potřeba přesvědčovat obsahem sdělení a nikoliv formou příkazů, které snášejí hůře než ostatní věkové skupiny.

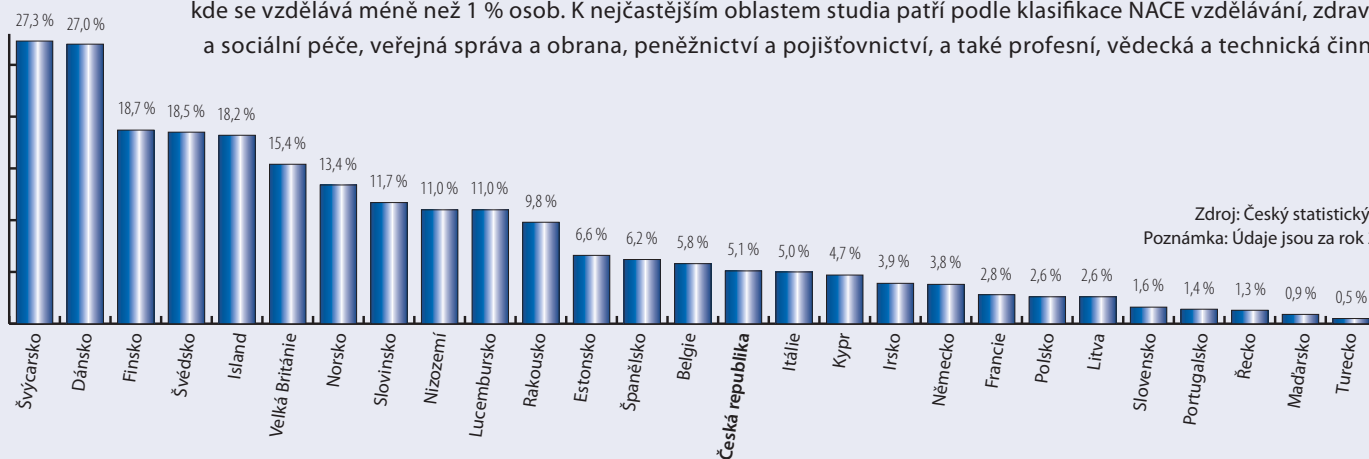
Pro **vzdělávání** platí, že u starších zaměstnanců je nejdůležitější motivace. Místo z obrazovky počítače se také mnohem lépe učí z tištěných materiálů (učebnic, příruček a podobně) a často nejsou zvyklí hledat si informace na internetu. Oproti mladým kurzistům zpravidla potřebují pomalejší tempo výuky a častější opakování učiva.

Pro **vzdělávání** platí, že u starších zaměstnanců je nejdůležitější motivace. Místo z obrazovky počítače se také mnohem lépe učí z tištěných materiálů (učebnic, příruček a podobně) a často nejsou zvyklí hledat si informace na internetu. Oproti mladým kurzistům zpravidla potřebují pomalejší tempo výuky a častější opakování učiva.

-eve-

ZAMĚSTNANÍ LIDÉ MEZI 55 A 74 LETY, KTERÍ SE VZDĚLÁVÁJÍ

Největší podíl studujících je ve Švýcarsku (27,3 %) a v Dánsku (27 %). Na opačném žebříčku se umístilo Maďarsko a Turecko, kde se vzdělává méně než 1 % osob. K nejčastějším oblastem studia patří podle klasifikace NACE vzdělávání, zdravotní a sociální péče, veřejná správa a obrana, peněžnictví a pojišťovnictví, a také profesní, vědecká a technická činnost.



Zdroj: Český statistický úřad
Poznámka: Údaje jsou za rok 2010.

OTÁZKA PRO...

IVA ŽIŽKU

ŘEDITELE PRO PERSONALISTIKU A ADMINISTRATIVU TŘINECKÝCH ŽELEZÁREN, A.S.

Jaké výhody má pro firmy zaměstnávání starších pracovníků?

Starší zaměstnanci jsou schopni zajistit a udržet klíčové know-how, jsou silně loajální a ochotní pracovat pro firmu v dlouhodobém časovém horizontu. Pro podniky je podle mých zkušeností výhodné mít k dispozici věkově různorodý pracovní kolektiv, který je v mnoha ohledech výkonnější než kolektiv homogenní.

V Třineckých železárnách probíhá pravidelně ve dvouletých intervalech šetření spokojenosti pracovníků, v němž se zaměřujeme i na zaměstnance 50+. U této skupiny zjišťujeme spokojenost s jednotlivými faktory práce a pracovního prostředí. Hodnoty vybraných faktorů mají u starších zaměstnanců pozitivní trend a udržují se nad hodnotami celé skupiny respondentů naší firmy.

Vedoucí zaměstnance v důchodovém věku zařazujeme za účelem využití jejich znalostí, vědomostí, osobních kontaktů a dovedností na stávan-

jící či účelově dočasně zřizovaná místa specialistů. Rovněž předpokládáme jejich doporučení k práci v institucích

mimo skupinu Třinecké železářny – Moravia Steel, kde mohou působit v oblastech rozvoje regionu, ve specializovaných agenturách, v rámci projektů Evropské unie, v odvětvových svazech, veřejné správě, ve školství a podobně. Do budoucna pro ně připravujeme také speciální program (viz informační box – pozn. red.), v jehož rámci budou moci ještě lépe uplatnit své znalosti a dovednosti.

PROGRAM SENIOR MANAGEMENT

Třinecké železářny plánují využít znalosti a dovednosti starších zaměstnanců:

- v rámci firemní akademie e-learningovou metodou sdílení vědomostí a dobrých zkušeností z praxe,
- v chystaném konzultačním centru v rámci Třineckých železáren na místech manažerů-konzultantů,
- v uvažovaném poradenském a konzultačním centru mimo Třinecké železářny.

Zdroj: Třinecké železářny, a.s.

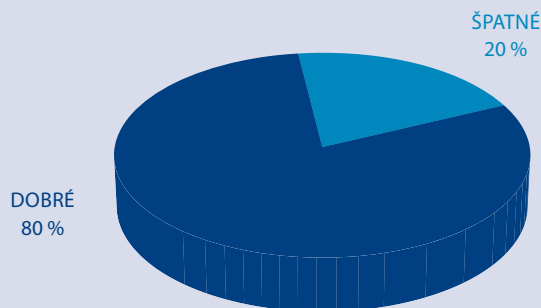


FOTO: ARCHIV

-eve-

ANKETA

V hlasování na webu Sociálního dialogu www.socialnidialog.cz na otázku, **jaké mají firmy zkušenosti se zaměstnáváním starších pracovníků**, odpovědělo:



Výsledky ankety potvrzují, že naprostá většina firem si starších zaměstnanců váží a oceňuje zejména jejich zkušenosti a znalosti, odbornost, stabilitu a loajalitu. Téměř nenahraditelní jsou tyto pracovníci v mnoha technických profesích, protože zejména průmyslové podniky se potýkají s nedostatkem mladých kvalifikovaných lidí. Nevýhodou zaměst-

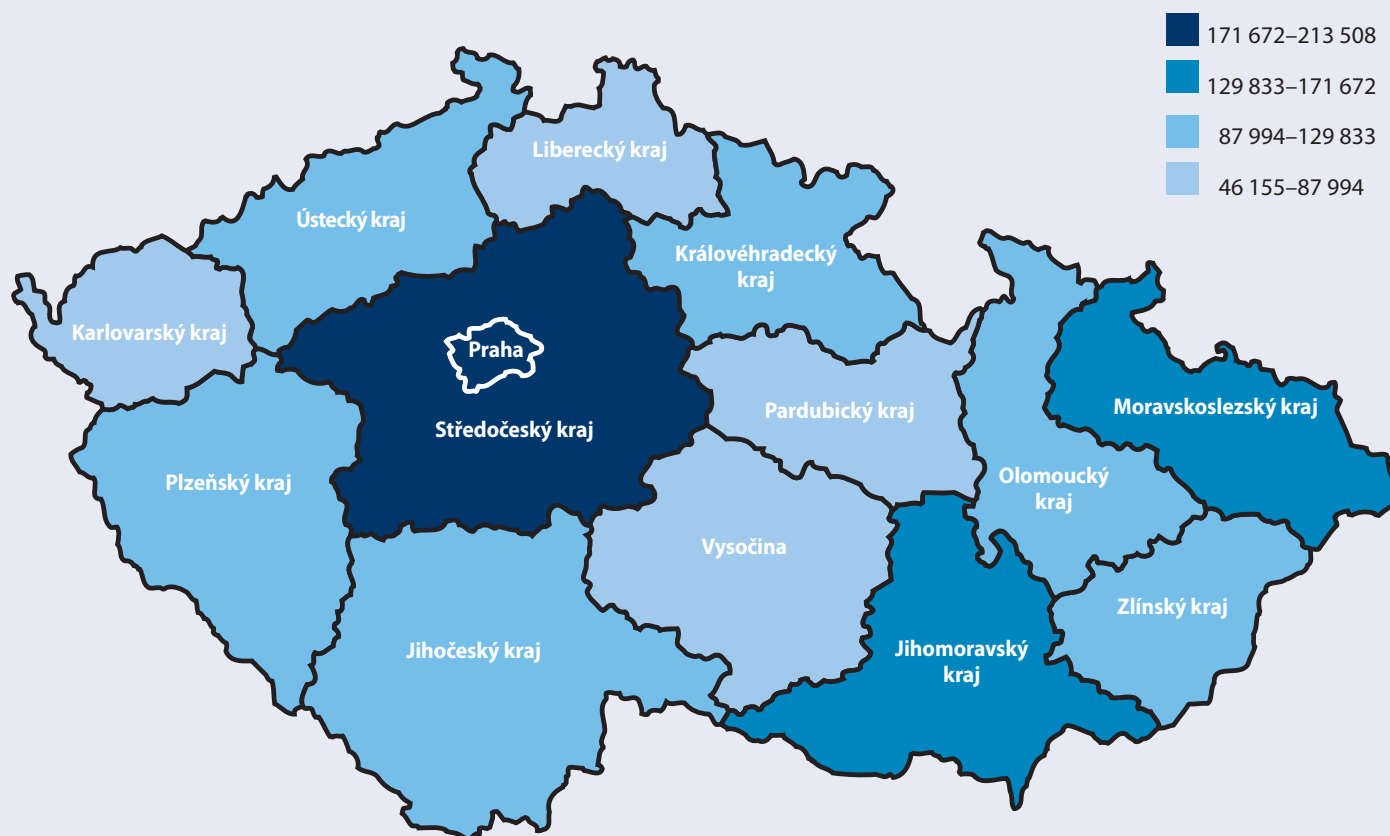
nanců 50+ může být neochota některých z nich učit se novým věcem a menší adaptabilita na změny.



Příště hlasujte na www.socialnidialog.cz v anketě na otázku o tom, zda firmy zaměstnávají nebo nezaměstnávají agenturní pracovníky.

-eve-

POČET OBYVATEL NAD 65 LET V KRAJÍCH



Zdroj: ARIS, CSÚIS, Ministerstvo financí ČR
Poznámka: Údaje jsou k 31. 12. 2011.

STANE SE...

Tipy na několik zajímavých akcí v regionech

ÚNOR – BŘEZEN 2013

● Veletrh World of Beauty & Spa

Již 15. největší mezinárodní veletrh kosmetiky, kadeřnictví a zdravého životního stylu v České republice s názvem World of Beauty & Spa se koná 1. až 2. března ve výstavním areálu PVA v pražských Letňanech. Akce se zúčastní na tři stovky vystavovatelů. Součástí veletrhu budou i mistrovské soutěže. Více na www.beautyexpo.cz

● Výstava ze sbírek Valašského muzea v přírodě

Součástí Valašského muzea v přírodě je nyní také výstava exponátů z rozsáhlých sbírek a fondu muzea, které veřejnost nemá možnost běžně vidět. Při zakoupení vstupenky do Dřevěného městečka získají návštěvníci jako bonus vstup na výstavu zdarma. Více na www.vmp.cz

DALŠÍ AKCE V REGIONECH

● Z historie malé železnice aneb železniční hračky

Až do konce března je v Regionálním muzeu Mělník k vidění výstava historických vláčků z let 1890–1960. Jejím cílem je seznámit návštěvníky se základními typy parních, elektrických a motorových lokomotiv. Součástí prohlídky je i předvádění jízdy historických vláčků na elektrifikovaném modelu kolejíště s elektromagnetickými signály a návěstidly, budovami nádraží, osvětlenými nástupišti, železničními mosty a dalšími stavbami. Nejmenší návštěvníci mají možnost vyzkoušet si svou zručnost v malé dílně, kde si mohou sestavit vlastní modely ze stavebnice Merkur. Více na www.muzeum-melnik.cz

● Setkání harmonikářů a heligonkářů

Tradiční vystoupení harmonikářů a heligonkářů se uskuteční 16. března v Kulturním domě Štětěmchy (nedaleko Třebíče). Návštěvníci si budou moci nejen poslechnout lidové písničky, ale společně si je také zazpívat. Večerem bude provázet komik Pavel Kopecký. Více na www.horacko.cz

-eve-

ROZHOVOR S...

ILONOU ŠTOROVOU

ŘEDITELKOU SPOLEČNOSTI AGE MANAGEMENT CZ



Řízení s ohledem na věk a schopnosti zaměstnanců – age management – začíná postupně pronikat i do českých firem. Zahrnuje specifickou zdravotní péči o starší pracovníky, ergonomii práce, omezování stresu, ale také opatření ve vztahu k rozvoji znalostí a dovedností a k mezigenerační spolupráci.

Jak rozšířený je age management v českých firmách?

Age management je v ČR poměrně nový pojem. Nicméně české firmy si skutečnost stárnoucí pracovní síly postupně uvědomují a začínají se o tento koncept zajímat. Zejména velké společnosti se opatřeními na podporu stárnoucích zaměstnanců zabývají již delší dobu, i když je nenazývají age managementem.

Jaká jsou nejčastější opatření age managementu?

Na firemní úrovni se jedná zejména o opatření v oblasti péče o zdraví zaměstnanců – zdravotní prohlídky, fyzické aktivity na podporu zdraví, možnosti rehabilitací, podporu zdravých stravovacích návyků a podobně, dále o opatření ve vztahu k pracovnímu prostředí – ergonomii práce, zkvalitňování pracovních nástrojů, omezování hluku, snižování rizik způsobených stroji, o přizpůsobení organizace práce – flexibilitu pracovního času, omezování stresu, sdílená pracovní místa a další, ale také o opatření ve vztahu k rozvoji znalostí a dovedností. Velmi důležitá je firemní kultura vstřícná k zaměstnancům různého věku a podporující mezigenerační spolupráci.

Která z těchto opatření se nejlépe osvědčila v praxi?

Jako neefektivnější se samozřejmě jeví komplexní přístup k age managementu. Správný postoj ke stárnutí začíná tím, že si uvědomíme, že stárnutí přináší i pozitivní změny. A také, že spo-

lečně se zaměstnanci stárnou i zákazníci, jejichž potřebám nejlépe rozumí podobná věková skupina. Firmám se zde se otevírá velký prostor pro takzvanou stříbrnou ekonomiku.

Co byste poradila firmám, které chtějí zabránit věkové diskriminaci?

Jednoduché a rychlé řešení zřejmě neexistuje, mohou fungovat pouze opatření dlouhodobá. Zkušenosti z firem ukazují, že nejdůležitější je změna postojů ke stárnutí u top manažerů a přímých nadřízených a firemní kultura podporující

Firmám se otevírá prostor pro „stříbrnou ekonomiku“.

silné stránky zaměstnanců různých věkových skupin. Nesetkáváme se totiž pouze s věkovou diskriminací starších zaměstnanců, ale

i absolventů. Významnou úlohu zde mohou sehrát věkově diverzifikované pracovní týmy, v nichž je obsažena nejen dynamika mladších pracovníků, ale i zkušenosti a dovednosti starších. Tyto týmy také vytvářejí velký prostor pro přenos zkušeností a dovedností. Vzájemná spolupráce posiluje vazby mezi jednotlivými členy, a tím pomáhá budovat most mezi generacemi.

Co by měli dělat zaměstnanci, pokud se domnívají, že se stali obětí věkové diskriminace?

Přímá diskriminace se na našem pracovním trhu objevuje zřídka, mnohem častěji je její skrytá forma, která se ale obtížněji dokazuje. Typickým příkladem je nábor nových pracovníků formou specifických požadavků, například zdravotní kondice, nebo prostřednictvím diskriminační inzerce typu „mladá a dynamická pracovní kolektiv“. V případě snižování stavu zaměstnanců se můžeme setkat s tlakem na dřívější odchod do důchodu. Pokud se již diskriminace na pracovišti objeví, prvním krokem by měla být možnost obrátit se na nadřízeného. Lze také podat stížnost na úřadu práce, zejména pokud se jedná o výběr uchazečů. Zaměstnanci se mohou bránit i prostřednictvím antidiskriminačního zákona.

V čem spočívají hlavní výhody pracovníků starších 50 let na trhu práce?

Jejich největšími přednostmi jsou získané zkušenosti a s nimi související nadhled a odpovědnost. Na druhé straně se mohou objevovat i určitá znevýhodnění, jako je pomalejší učení se novým věcem a horší adaptabilita na změny, případně nižší pracovní tempo. V bilancování toho, co tato věková kategorie v průběhu svého profesionálního života získala a co postupně ztratila, však vyznívá spíše ve prospěch získků než ztrát. Pro určité profese jsou starší lidé nepostradatelní a naopak některé obory jsou pro ně zase nevhodné. Vše je samozřejmě závislé na vzdělání, kvalifikaci a osobním přístupu každého jednotlivce.

A v čem naopak vynikají mladí zaměstnanci?

Mladým zaměstnancům jsou připisovány charakteristiky jako dynamičnost, flexibilita, tvořivost a také znalost moderních technologií a masivní využívání sociálních sítí. Na druhé straně je negativněji vnímána zbrkllost a to, že základní motivací k práci je výše výdělku, z čehož následně plyne neloajalita k zaměstnavateli.

Potřebují starší pracovníci specifické formy zacházení?

Specifické formy zacházení potřebují všechny věkové skupiny zaměstnanců, nikoliv pouze starší pracovníci. Cílem firmy a její personální politiky by tedy mělo vždy být využití silných stránek zaměstnanců, ať už jsou jakéhokoliv věku.

Měly by se podle vás v ČR rozšířit zkrácené pracovní úvazky?

Více možností pracovat na zkrácený úvazek by uvítali studenti, rodiče malých dětí, ale také osoby, které patří do takzvané sendvičové generace, tedy které pečují nejen o své nedospělé děti, ale i o své nemohoucí rodiče nebo prarodiče, a samozřejmě stárnoucí zaměstnanci nebo někteří pracující důchodci.

-eve-

JAK FIRMY HODNOTÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ

Kraj: Plzeňský a Jihočeský kraj
Regionální manažer: Michal Lehký



Zjištění:

Firmy většinou zdůrazňují, že pro všechny jejich zaměstnance platí standardní pracovní podmínky bez ohledu na věk. Age management využívají spíše zřídka. Za nejlepší motivaci pro dobré pracovní výkony považují finanční ohodnocení zaměstnanců. U starších pracovníků společnosti oceňují především zkušenosti, rozvahu a stálost, naopak jim často vadí jejich neochota učit se novým věcem a menší adaptabilita na změny. Na mladých lidech si zaměstnavatelé cení jejich kreativity a flexibility, ale konstatují, že jim chybí praktické zkušenosti. Za důležitý firmy považují „mix“ mladších a starších pracovníků a zdůrazňují nezbytnost týmové spolupráce pro dlouhodobý úspěch podniku.

Kraj: Liberecký, Královéhradecký a Pardubický kraj
Regionální manažer: Markéta Heroutová



Zjištění:

Pracovníky nad 50 let na nějaké pozici zaměstnává téměř každá firma. Většina z nich s nimi bohužel více nepracuje. Větší počet starších pracovníků je problematický především ve strojírenství a dalších technických oborech. Nikoliv proto, že by tito lidé špatně pracovali, ale kvůli postupnému odchodu do důchodu a následné nemožnosti nahradit je novými zaměstnanci, kteří by měli potřebnou kvalifikaci. Firmy na starších pracovnících oceňují především odbornost a stabilitu. Horší je to však s jejich přeskolováním na jinou práci a také s nižší mírou flexibility. Mladí zaměstnanci přinášejí nejen nové nápady, ale také mnoho horkých chvil svým zaměstnavatelům. V dnešní době, kdy klesá úroveň školství, je třeba velkého úsilí, aby noví zaměstnanci z řad mladých byli schopni zapojit se do pracovního procesu. Pro některé je například problematické chodit do práce každý den ve stejnou hodinu, což řeší mnoho firem.

Kraj: Jihomoravský kraj a Kraj Vysočina
Regionální manažer: Ilona Staňková



Zjištění:

Ve firmách v Jihomoravském kraji a v Kraji Vysočina tvoří zaměstnanci starší 50 let mnohdy třetinu až polovinu všech pracovníků. Z tohoto důvodu jsou klíčoví a zaměstnavatelé si to uvědomují. Některé firmy uvažují o zavedení opatření v rámci age managementu. Mnohé podniky také neustále upozorňují na tíživý nedostatek mladých vyučených lidí.

Kraj: Olomoucký a Zlínský kraj
Regionální manažer: Markéta Kalousková



Zjištění:

Podniky v Olomouckém a Zlínském kraji zaměstnávají jak čerstvé absolventy, tak starší pracovníky, u kterých vidí pozitiva především v dlouholeté praxi a zkušenostech. Mladí zaměstnanci jsou sice počítačově gramotnější a adaptabilnější, starší pracovníci se však snaží sami vzdělávat nebo jsou pro ně často realizovány vzdělávací kurzy ze strany zaměstnavatele. V případě nutnosti propouštění dají firmy raději přednost rozloučení s mladšími pracovníky, kteří mají bezpochyby větší možnosti na trhu práce a mnohdy méně zkušeností než zaměstnanci nad 50 let.

Kraj: Moravskoslezský kraj
Regionální manažer: Petr Holica



Zjištění:

Ve firmách v Moravskoslezském kraji je 35 procent zaměstnanců ve věku 45 až 59 let a čtyři procenta ve věku nad 60 let. Mnozí personalisté tvrdí, že v některých profesích jsou pracovníci kolem padesátky nejhodnější, protože mají spoustu zkušeností, perspektivu dalších let pracovního života, již samostatné děti a podobně. Firmy si velmi váží zkušeností starších zaměstnanců, nicméně vnímají jako problém nedostatek mladých, kteří by je dokázali nahradit, což způsobuje potíže zejména u technických profesí v těžkém průmyslu.

Kraj: Středočeský kraj
Regionální manažer: Kateřina Budínková



Zjištění:

Zaměstnávání 50+ bylo tématem kulatého stolu, který uspořádalo Regionální zastoupení SP ČR pro Středočeský kraj spolu s platformou Byznys pro společnost 5. prosince loňského roku v Praze. Před akcí se uskutečnilo krátké dotazníkové šetření, které mělo za cíl zmapovat tuto problematiku jak ze strany zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Z výsledků je zřejmé, že toto téma není pro firmy neznámé, nicméně jeho řešení je velmi individuální. Podstatnou roli zde hraje velikost zaměstnavatele. Velké firmy na řešení tohoto problému mají finance i personální obsazení a společnosti se zahraniční účastí přebírají firemní know-how týkající se zaměstnávání starších pracovníků od svých matek.

Kraj: Karlovarský a Ústecký kraj
Regionální manažer: Václav Pavelek



Zjištění:

Přestože je problematika zaměstnávání lidí 50+ hojně řešena médií, různými pracovními skupinami nejen v ČR, ale i v EU, u samotných podniků jsem se nesetkal s příliš velkým zájmem. Tradiční průmyslové firmy, které poskytují perspektivu zaměstnání, vykazují nízkou fluktuaci a nastupují do nich děti po svých rodičích, jsou na ústupu. V těchto společnostech se problematika zaměstnanců řeší komplexně, až rodinně. Jiná je samozřejmě situace ve velkých podnicích působících v průmyslových zónách.

-eve-

PŘÍKLADY Z PRAXE

FINSKO JAKO PŘUKOPNÍK

Největší zkušenosti s age managementem má Finsko, které je zároveň průkopníkem řízení s ohledem na věk. Důvod je demografický – na konci minulého století začala tato severská země „řešit“ velký počet zaměstnanců, kteří se narodili



po druhé světové válce a začali se zvolna blížit důchodovému věku. Šlo o takzvané silné ročníky.

„V roce 1989 se finští sociální partneři dohodli, že udržení pracovní schopnosti stárnoucích zaměstnanců je jejich společným cílem,“ vysvětlila expertka z Finského institutu pracovního zdraví Marjo Walliová.

Následoval dlouhodobý a rozsáhlý výzkum, na jehož základě a v rámci spolupráce celé společnosti byla provedena úspěšná důchodová reforma a vznikly programy strategického rozvoje zahrnující všeobecný rozvoj pracovních podmínek stárnoucích zaměstnanců, jejich pracovní kariéry a zaměstnatelnosti.

PROGRAM FINNAGE

V letech 1990 až 1996 probíhal program Finnage neboli finský akční plán na podporu zdraví, pracovní schopnosti a uplatnění stárnoucích pracovníků, na který navázaly další programy. Cílem projektu, který se uskutečnil v oblasti průmyslu a státní

a místní správy v Helsinkách, byla podpora zdraví, pracovní schopnosti a uplatnění zaměstnanců nad 45 let. Strategie programu byla založena na opatřeních týkajících se pracovních nároků (bezpečnost práce, ergonomie, hygiena), organizace práce (vývojové, psychosociální a řídicí otázky) a individuálních dispozic jednotlivce (podpora zdraví, fyzické cvičení a osvěžení životního stylu).

Zdroj: Ilmarinen, 2008

SPOLEČNOST FUNDIA

Fundia je severská hutní firma specializující se na dlouhé výrobky z oceli. V roce 1992 měla ve Finsku kolem 1000 pracovníků, v roce 1997 činil celkový počet zaměstnanců 900. Ve firmě se uskutečnil pětiletý projekt pro včasné rehabilitace DalBo. Nejdůležitější bylo zlepšení v oblasti ergonomie práce. Motivace zaměstnanců k restrukturalizaci pracovních míst a rozvoje pracovního prostředí se zvýšila díky nově zavedeným postupům a personálním strategiím. Až do roku 1992 se náklady téměř rovnaly

teoretickým nákladům podle typu průmyslu, věkového rozložení a podobně, ale v letech 1993 až 1996 byly náklady o 1,5 až 5 milionů nižší než teoretické náklady.

Zdroj: Ilmarinen, 2008

DOBŘÁ PRAXE V ČR

Fírem, které úspěšně zavedly opatření v rámci age managementu, není v České republice zatím mnoho, přesto existují. Svědčí o tom následující dva příklady.

FIRMA OHL ŽS

OHL ŽS je organizace působící ve stavebním sektoru. Společnost investuje do různých školicích programů pro všechny profesionální úrovně zaměstnanců i do zaměstnaneckých výhod. Chce se stát atraktivním, vysoce kvalitním a motivujícím místem pro práci. Její strategie je postavena na třech pilířích: sociálním systému, opatře-

ních bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců a podpoře specializované odborné přípravy.

Zdroj: www.eurofound.europa.eu

OBCENĚ PROSPĚŠNÁ SPOLEČNOST TRADICE SLOVÁCKA

Tradice Slovácka byla založena s cílem vyrábět kroje a doplňky za použití tradičních řemesel. Vzhledem k tomu, že tradiční řemesla jsou založena na mezigeneračním předávání znalostí, byl tento nápad také použit jako hlavní základ pro organizování zaměstnanců. Předávání znalostí se děje prostřednictvím přímé spolupráce mezi ženami a prostřednictvím nepřímého sdílení znalostí předchozích generací s jednotlivými smluvními partnery formou konzultací. V prvním případě se metody práce rozvíjejí od začátku až do konce pod dohledem starších pracovníků a jsou doplněny o dohled nad řízením, vyučováním a koučováním. Konzultace s externími odborníky se používají při vývoji nových výrobků nebo pro poskytování chybějícího řemesla. Koncept vzájemného učení se odráží v celkové atmosféře společnosti a v dílnách.

Zdroj: www.eurofound.europa.eu

-eve-

Máte hlad po dalších informacích?

Navštivte: WWW.SOCIALNIDIALOG.CZ

Chcete pravidelně dostávat tento bulletin do své e-mailové schránky?

Objednejte si ho na adrese :

REDAKCE@SOCIALNIDIALOG.CZ

Regionální kaleidoskop – měsíčník přinášející informace z dění v regionech ČR

Vydavatel: Svaz průmyslu a dopravy České republiky, Freyova 948/11, 190 05 Praha 9

Šéfredaktorka: Eva Presová

Redakční rada: Ondřej Gbelec, Růžena Hejná, Milan Mostýn, Lucie Řezníčková

Kontakt: redakce@socialnidialog.cz, www.socialnidialog.cz

Grafická úprava, sazba a tisk: Ottova tiskárna, s.r.o.

Náklad: 2100 ks

Evidenční číslo: MK ČR E 20104

Uzávěrka vydání: 30. 1. 2013

Tento bulletin je vydáván v rámci projektu Udržitelnost sociálního dialogu, který je financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.