

STARŠÍ PRACOVNÍCI – PŘÍLEŽITOST PRO PODNIKY



2010



OBSAH

Úvod.....	5
1 Analýza struktury pracovní síly z hlediska věku, dovedností a zdravotního stavu.....	7
1.1 Definice analýzy.....	7
1.2 Opatření v této oblasti.....	8
1.3 Proč analyzovat?.....	11
1.4 Shrnutí.....	12
2 Péče o zdraví na pracovišti.....	13
2.1 Definice péče o zdraví na pracovišti.....	13
2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	14
2.3 Podpora zdraví, podpora zdraví zaměstnanců.....	14
2.4 Opatření v této oblasti.....	15
2.5 Stárnutí a podpora zdraví zaměstnanců.....	15
2.6 Příklad dobré praxe.....	17
2.7 Shrnutí.....	17
3 Podnikové vzdělávání a školení.....	19
3.1 Definice podnikového vzdělávání a školení.....	19
3.2 Opatření v této oblasti.....	20
3.3 Specifika vzdělávání starších zaměstnanců.....	23
3.4 Příklad dobré praxe.....	24
3.5 Shrnutí.....	24
4 Přenos znalostí, přeřazování starších pracovníků a kariérový rozvoj.....	25
4.1 Definice přenosu znalostí.....	25
4.2 Definice přeřazování starších pracovníků na jiná pracovní místa.....	26
4.3 Definice kariérového rozvoje.....	27
4.4 Opatření v této oblasti.....	28
4.5 Přínos pro firmu a pro zaměstnance.....	29
4.6 Příklady dobré praxe.....	31
4.7 Shrnutí.....	32
5 Reorganizace pracovního procesu, pružná pracovní doba.....	33
5.1 Definice pružné pracovní doby.....	33
5.2 Situace starších pracovníků.....	39
5.3 Odchod ze stálého pracovního místa na plný úvazek.....	39
5.4 Přechod k flexibilním formám práce.....	39
5.5 Kvalita flexibilní práce - obecné příklady z výzkumů.....	40
5.6 Opatření v této oblasti.....	40
5.7 Flexicurity - potenciální rámec pro flexibilní formy práce.....	41
5.8 Příklady dobré praxe.....	43
6 Firemní kultura a postoje.....	44
6.1 Definice firemní kultury.....	44
6.2 Age management a firemní kultura: Proč to může být problém?.....	44
6.3 Opatření v této oblasti: plán pro úspěšný age management.....	46
6.4 Shrnutí.....	48

7	Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2050	50
7.1	Základní znaky předpokládaného vývoje	50
7.2	Současná demografická situace v České republice	50
7.3	Vztah stárnutí a flexibility pracovní síly.....	54
7.4	Závěr.....	55
8	Hlavní doporučení a přínosy	56
9	Kontrolní seznam otázek pro sebehodnocení.....	58
10	Bibliografie	61

Úvod

V posledních několika desetiletích došlo v průmyslových zemích k podstatnému snížení průměrného věku, ve kterém pracovníci opouštějí trh práce a odcházejí do důchodu. Faktory jako vyšší průměrná délka života a lepší zdravotní stav populace ale nevedou k prodlužování pracovního života. Jednotlivé země jsou proto nuceny řešit závažné otázky, které souvisejí s životaschopností systémů sociálního zabezpečení a potřebou zmírňovat dopad poklesu počtu pracovníků v produktivním věku prostřednictvím zvyšování míry a prodlužování doby působení starších osob na pracovním trhu. Zatímco západoevropské země úspěšně zvrátily politiku předčasných odchodů do důchodu z 90. let minulého století směrem k vyšší míře zapojení starších jedinců do pracovního procesu, míra účasti těchto osob na trhu práce v zemích střední a východní Evropy je stále nízká (v průměru činí 39% ve srovnání s 47% v EU-15 a 46% v EU-27).

Kromě toho jsou ve hře faktory jako nízká míra porodnosti, odchody mladých a kvalifikovaných pracovníků do zahraničí, blížící se důchodový věk příslušníků generací takzvaných „baby boomers“ a pokles počtu absolventů škol v zemích střední a východní Evropy, které způsobují nedostatek pracovní síly a nadprůměrně stárnutí pracovníků. Nedostatek (kvalifikované) pracovní síly a stárnutí populace v pracovním procesu (doprovázené zvyšováním věku odchodu do důchodu) představují obrovskou výzvu, která nutí podniky více spoléhat na starší pracovníky.

V současné době jsme svědky rostoucích požadavků na intenzivnější a rychlejší inovační úsilí a flexibilitu podnikatelských subjektů. Podniky jsou nuceny vykazovat stále větší schopnost inovovat a zároveň udržovat a posilovat své know-how a flexibilitu s pracovníky, jejichž průměrný věk stále stoupá. Tempo technického pokroku se zvyšuje a s ním přicházejí nové či inovované produkty a služby, které vyžadují změny v pracovních postupech. Vznikají tak požadavky na nové kvalifikace a dovednosti pracovníků – včetně těch ve vyšším věku. Je nesmírně důležité, aby firmy byly na tyto výzvy připraveny, protože v opačném případě podstupují riziko, že náklady na udržení know-how, inovační schopnosti a flexibility budou nadměrně vysoké.

Tato publikace je reakcí na výše uvedené výzvy. Jejím cílem je nabídnout podnikům pomoc, aby se dokázaly připravit na řešení otázek spojených s řízením stárnoucích pracovníků.

Text pojednává o tom, jakým způsobem lze identifikovat rizika a problémové oblasti související se stárnutím pracovní síly na základě analýzy její struktury z hlediska zdravotního stavu, dovedností a věku. Předkládá návrhy, jak zpracovat vhodné programy vzdělávání a odborné přípravy, které budou v souladu s potřebami a schopnostmi starších zaměstnanců, a ukazuje, jak lze pomocí zdravotnické osvěty zlepšovat kvalitu jejich práce a tím i produktivitu. Publikace se dále zabývá možnostmi, jak přispět k lepší výkonnosti a optimálnímu využívání schopností starších pracovníků díky systému profesního rozvoje pro zaměstnance nad 50 let věku a prostřednictvím řízení znalostí a jejich přenosu v rámci firmy. Dalším tématem jsou flexibilní formy práce a další přístupy k řízení problematiky věku, které snižují s věkem související náklady na pracovní sílu a vedou k vyšší produktivitě.

V souvislosti se zaměstnáváním starších osob se často hovoří o nižší výkonnosti (zejména pokud jde o situace vyšší fyzické či psychické zátěže), zastaralých kvalifikací, menší ochotě účastnit se vzdělávacích a výcvikových kurzů, nižší míře mobility a flexibility a také vyšším výskytu absencí a zdravotních problémů. Tato publikace předkládá přehled opatření, jejichž cílem je udržovat produktivitu a zaměstnatelnost starších pracovníků, optimálně využívat jejich předností v podobě zkušeností a odborných znalostí a tím omezovat fluktuaci a snižovat míru absencí a předčasných odchodů do důchodu. K výhodám, které přináší zaměstnávání starších pracovníků, patří jejich

loajalita, smysl pro odpovědnost a cenné zkušenosti. Publikace poukazuje na výhody zaměstnávání starších pracovníků a uvádí opatření, která je třeba zavést, aby bylo zajištěno optimální využití jejich know-how a zkušeností a zároveň snížení nákladů spojených s jejich vyšším věkem.

Tato příručka pro podniky byla zpracována v rámci projektu „Stárnoucí pracovní síla II – Jak zajistit zaměstnatelnost a produktivitu starších pracovníků“ financovaného z fondů Evropské unie. Obsahuje šest kapitol - příspěvků všech partnerů, kteří se podíleli na přípravě publikace „Age Management“ (řízení lidských zdrojů reflektující a zohledňující věkovou strukturu a potřeby starších pracovníků). Kapitoly pojednávají samostatně o jednotlivých kategoriích age managementu.

- Asociace slovinských zaměstnavatelů (ZDS) – Slovinsko
- Svaz maďarských zaměstnavatelů a průmyslníků (MGYOSZ) – Maďarsko
- Svaz průmyslu a dopravy České republiky (SP ČR) – Česká republika
- Asociace chorvatských zaměstnavatelů (HUP) – Chorvatsko
- Republiková únia zamestnávateľov (RUZ) – Slovensko
- Svaz rakouského průmyslu (IV) – Rakousko

1 Analýza struktury pracovní síly z hlediska věku, dovedností a zdravotního stavu

Přestože předpovědi počítají s celkovým stárnutím pracovní síly (z důvodu demografického vývoje a zvyšování věku odchodu do důchodu), mnohé podniky si tuto skutečnost neuvědomují nebo nejsou dostatečně připraveny ji řešit vhodným přístupem k řízení starších pracovníků.

Tato kapitola obsahuje teoretické poznatky a praktické rady, jak analyzovat pracovní sílu podniku z hlediska věku, dovedností a zdravotního stavu. Tato analýza představuje první krok směrem k vypracování personální politiky orientované na věkový aspekt, která bere v úvahu demografický vývoj.

1.1 Definice analýzy

Věková analýza

Analýza věkové struktury zaměstnanců podle jednotlivých oddělení a kvalifikací pomůže identifikovat oblasti, kde je třeba jednat.

V situaci, kdy se do důchodu chystají velké skupiny kvalifikovaných pracovníků, by firma měla přehodnotit svou náborovou strategii a proces interního přenosu znalostí. Jak zajistit, aby došlo k předání příslušného know-how a zkušeností? Zde hovoříme především o implicitních (tzv. „tichých“) znalostech – například v oblasti jednání se zákazníky nebo dodavateli. Nábor nových pracovníků ztěžuje nedostatek určitých dovedností na trhu práce a klesající míra porodnosti. Pokud na trhu práce není dostatek mladých lidí, firma by měla zvážit alternativní náborovou politiku „zevnitř“, která může zahrnovat přeřazení starších pracovníků na jiná pracovní místa či jejich rekvalifikaci tak, aby mohli v rámci podniku vykonávat nové úkoly.

Věkovou strukturu je dobré analyzovat i s ohledem na to, jaké kvalifikace má firma v dané chvíli k dispozici a jaké kvalifikace budou dále požadovány. Je v současné době ve firmě pouze několik vysoce kvalifikovaných mladých lidí a velký počet starších pracovníků, jejichž znalosti již nejsou aktuální? Nebo je situace opačná? Má firma méně starších pracovníků, kteří jsou však nositeli cenných a zároveň nedostatkových kvalifikací?

Jaká je věková struktura výkonného vedení firmy? Stejnou otázku můžeme položit i jiným způsobem: Jak jsou manažerské funkce rozděleny podle věkových skupin? Převažují starší řídící pracovníci nebo jde o mladou, začínající firmu, kde většinu pracovní síly tvoří mladá generace? Jakým způsobem ovlivňují tyto skutečnosti podnikovou kulturu? V obou těchto případech, tj. ve firmě s převažujícím podílem starších pracovníků i ve firmě mladé generace, není možná plodná výměna zkušeností a zdravá mezigenerační konkurence. Jedním z úkolů firmy je zajistit dostatek příležitostí kariérového růstu pro všechny pracovníky bez ohledu na věk. Je struktura pracovních pozic naplánována na dlouhou dobu dopředu? Z tohoto hlediska je nezbytné zvážit i (alternativní) kariérové možnosti pro starší pracovníky. Jak pracovat se zaměstnanci ve středním věku, kteří mohou mít pocit, že jejich profesní dráha končí, aby byli motivováni k práci ještě dalších 15 let?

Analýza dovedností a kompetencí

Stejně důležitá jako analýza věkové struktury firmy je analýza kompetencí a kvalifikací. Na základě této analýzy získává vedení firmy přehled o tom, kdo v každém jednotlivém oddělení či útvaru má jakou formální kvalifikaci a dovednosti, zkušenosti, schopnosti a kompetence. Dále tato analýza umožňuje identifikovat v jednotlivých odděleních kvalifikační nedostatky. Tyto údaje společně s údaji o věkové struktuře ukazují, zda jsou dovednosti a zkušenosti (starších) pracovníků optimálně

využívány, či zda existují závažné nedostatky v jejich dalším odborném vzdělávání. Analýzu dovedností a vzdělávacích potřeb je třeba provádět s ohledem na to, jaké dovednosti a kvalifikace budou vyžadovány v budoucnosti.

Kromě formálního vzdělání a kvalifikace by měla být věnována pozornost i kompetencím, zkušenostem a potenciálu každého jedince. Tak například můžeme vzít v potaz flexibilitu – ochotu pracovat v nových oblastech, připravenost (a schopnost) absolvovat odborný výcvik či schopnost přizpůsobit se novým formám organizace práce (např. práce v týmu). U starších pracovníků můžeme objevit nevyužitě vúdčí či mentorské schopnosti.

Zajímavé může být i srovnání věkové a kvalifikační struktury zaměstnanců s firemní politikou odměňování.

Analýza zdravotní situace

Řízení ochrany zdraví v podniku má dva hlavní cíle: snižovat zdraví škodlivé účinky pracovního prostředí a podněcovat zdraví prospěšné chování zaměstnanců. Konkrétní kroky v oblasti řízení ochrany a podpory zdraví vycházejí z analýzy zdravotní situace pracovníků. Kromě běžně dostupných údajů o míře absence, pracovní neschopnosti z důvodu nemoci, důchodovém věku či pracovních úrazech je třeba provést průzkum přímo mezi zaměstnanci, který zajistí informace o jejich subjektivním vnímání zdraví poškozujících faktorů v pracovním prostředí.

1.2 Opatření v této oblasti

Výše uvedené analýzy lze ve většině případů provést na základě údajů, které má podnik běžně k dispozici. Jsou to například údaje o věku zaměstnanců, jejich formálním vzdělání, účasti na dalším odborném vzdělávání, pracovní neschopnosti z důvodu nemoci, míře absence, průměrném důchodovém věku za firmu jako celek a za jednotlivá oddělení, apod. K získání dalších podrobnějších informací je třeba provést konkrétní průzkumy.

Analýza věkové struktury podniku

Manažer lidských zdrojů může s pomocí údajů o datech narození zaměstnanců zpracovat tabulku v Excelu, kde bude uveden průměrný věk:

- za celou firmu;
- podle obchodních útvarů a oddělení;
- podle pracovní pozice (vedení, úřednické/dělnické pozice) či kvalifikace (vysokoškolské vzdělání, výuční list, bez kvalifikace).

Na základě těchto údajů může firma vypracovat budoucí scénáře věkové struktury na pět a deset let s ohledem na různé směrodatné faktory. Tyto faktory zahrnují:

- průměrný věk, ve kterém zaměstnanci firmy odcházejí do důchodu (za celou firmu i pro jednotlivé útvary/oddělení);
- průměrný věk fluktuantů (pro jednotlivá oddělení/útvary);
- počet a věk nově přijatých pracovníků v jednotlivých útvarech/odděleních, případně i jejich formální úroveň vzdělávání;
- počet nových zaměstnanců (absolventi vysokých škol, odborných škol a učilišť).

Je možné zpracovat základní projekci věkové struktury pracovníků na období pěti a deseti let s tím, že všechny faktory zůstanou nezměněny. Vzhledem k odlišné realitě v jednotlivých zemích může firma vytvořit i scénář, který bude předpokládat zvýšení důchodového věku o jeden či dva roky a snížení počtu nově přijatých zaměstnanců.

Pokud má firma základní scénář, kde se počítá s rostoucím počtem starších pracovníků, je třeba zpracovat i scénáře, které pracují s mírou nemocnosti, absencemi a předčasnými odchody do důchodu, protože tyto faktory s věkem nabývají na významu.

Scénáře je třeba vytvořit nejen pro firmu jako celek, ale vždy i pro jednotlivá oddělení či útvary (a kvalifikace), protože tímto způsobem lze odhalit konkrétní problémové oblasti.

Další analýzy jsou podmíněny zapojením samotných pracovníků, například formou pohovorů s vedoucími pracovníky oddělení nebo prostřednictvím celopodnikového průzkumu.

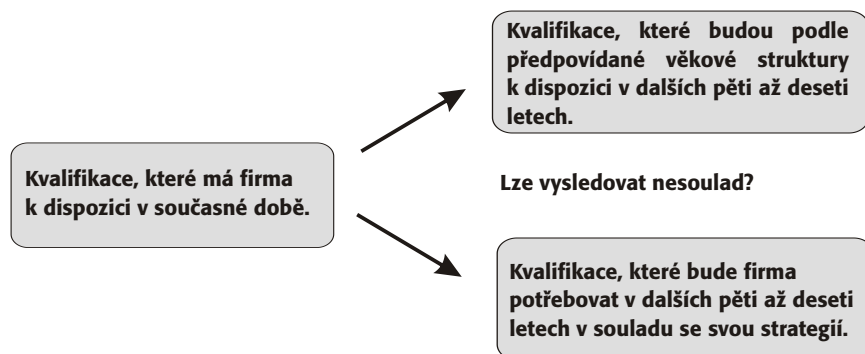
Analýza kvalifikační a kompetenční struktury firmy

Kvalifikační profil firmy lze podobně jako v případě věkové analýzy zpracovat na základě dostupných údajů o absolvovaném formálním vzdělání a (podnikových) kurzech, které shromažďuje personální oddělení. Jako další krok je třeba definovat, jaké kvalifikace bude firma výhledově potřebovat. Jde o strategickou otázku, která vyžaduje diskuzi na úrovni vedení. Na jaké hlavní obory podnikání se chce firma v budoucnu zaměřit? Jakou technologii bude využívat, jaká bude míra automatizace, inovací apod.? Jaké kompetence, dovednosti a kvalifikace budou třeba k realizaci cílů firmy?

Analýza kvalifikačních úrovní by měla zohledňovat zaměření a funkci firmy jako celku i jednotlivých firemních oddělení/útvarů. Jejím prostřednictvím mohou být zjištěny i mezery v kvalifikacích, se kterými se některé útvary či celý podnik již v dané chvíli potýkají.

Další krok by měl spočívat v porovnání kvalifikačního profilu každého konkrétního oddělení s jeho věkovou strukturou. Chystají se pracovníci s cennými znalostmi a dovednostmi brzy do důchodu? Chybí určité kvalifikace či dovednosti ve věkové skupině od 45 do 55 let, tedy u lidí, kteří by měli ve firmě zůstat ještě dalších 10-15 let? Jaká bude situace za pět nebo za 10 let? Jestliže budeme předpokládat, že všechny určující faktory zůstanou nezměněny nebo se budou vyvíjet podle pravděpodobného scénáře (kvalifikační mezera, zvýšení věku odchodu do důchodu), bude mít firma do budoucna požadovaný kvalifikační profil?

Obrázek 1: Předpověď kvalifikačních potřeb



Stejně důležité jako odborné dovednosti a kvalifikace jsou i kompetence a takzvané „měkké“ dovednosti. Úroveň některých těchto kompetencí a dovedností roste s věkem – například loajalita vůči firmě, odborné vědomosti a pracovní zkušenosti v souvislosti se zvládnáním pracovních technik a provozních systémů, spolehlivost a zodpovědnost či vůdčí a mentorské schopnosti. Další dovednosti a kompetence jako je schopnost a ochota učit se novým věcem a účastnit se dalšího vzdělávání, mobilita a flexibilita, inovační potenciál, schopnost pracovat pod tlakem, samostatná iniciativa, schopnost pracovat v rámci nové organizace práce (např. v týmech) jsou spojovány spíše s mladšími pracovníky.

Firma musí rozhodnout, které z těchto sociálních či osobních kompetencí a dovedností bude do budoucna potřebovat. Tato analýza je neefektivnější na úrovni firemních oddělení či útvarů. Zjištěné potřeby by pak měly být zakomponovány do celkové podnikové strategie. Vedoucí oddělení může vytvořit kompetenční profil svého úseku na základě pohovoru s klíčovými pracovníky či prostřednictvím dotazníkového šetření. Důležitou roli v tomto kontextu hrají i každoroční pravidelné pohovory s přímým nadřízeným či pohovory na téma kariérového růstu. Mohou totiž poukázat nejen na existující silné stránky a slabiny určitého týmu nebo oddělení, ale i na budoucí potřeby v tomto ohledu.

Předpovídání nabídky

Analýza věkové a kvalifikační struktury pracovníků by měla brát v potaz i očekávanou nabídku pracovní síly na místním trhu práce v následujících letech. Zmapování předpokládané nabídky kvalifikací podle jednotlivých kategorií (manažerské, technické apod.) je cenné zejména v situaci, kdy firma bojuje s nedostatkem určitých kvalifikací, má problémy s náborem na konkrétní pozice či řeší vysokou míru fluktuace. Předpověď nabídky pracovní síly je třeba zpracovat pro jednotlivé kategorie pracovníků tak, aby bylo možné určit, kterých konkrétně by se měl týkat kariérový postup, další vzdělávání a odborná příprava, apod.

Analýza struktury pracovníků z hlediska zdravotní situace

Analýzu firmy z hlediska zdravotní situace tvoří tři části: analýza dostupných firemních údajů, průzkum mezi zaměstnanci a sebehodnocení firmy z hlediska přístupu ke zdravotní problematice.

Údaje o počtech případů pracovní neschopnosti z důvodu nemoci a míře absence mohou upozornit na pracovní úseky či oddělení s nadprůměrným výskytem těchto jevů. Pokud stejné úseky či oddělení vykazují navíc nižší věk odchodu do důchodu a vysokou míru fluktuace pracovníků, může jít o nepříznivé či dokonce zdraví škodlivé prostředí. Při zjišťování faktorů, které mají vliv na zdravotní stav pracovníků, se nabízejí údaje o počtu a typech pracovních úrazů, charakteru pracoviště a hodnocení rizika, popřípadě i diagnostická zjištění podnikového lékaře či zdravotníka, pokud jsou k dispozici.

Průzkum mezi zaměstnanci na téma hodnocení zdravotní situace a rizikových faktorů v pracovním prostředí může mít vícenásobný přínos:

- Může vést ke zjištění, které faktory jsou pro zaměstnance největším zdrojem stresu a které mají vliv na jejich zdraví;

-
- Může poukázat na individuální zdravotní problémy, které by mohly mít v budoucnu vliv na výkonnost pracovníků;
 - Z průzkumu mohou vzejít nápady a návrhy na zlepšení pracovního prostředí z pohledu zaměstnanců;
 - Průzkum může mezi pracovníky zvýšit povědomí o významu ochrany zdraví;
 - Díky komunikaci během průzkumu může dojít k posílení motivace pracovníků a jejich důvěry ve vedení firmy.

Úspěch takového průzkumu (a věrohodnost odpovědí) vychází z předpokladu, že jej zaměstnanci nebudou vnímat jako nástroj kontroly či prosazování vůle vedení. V tomto ohledu hraje důležitou roli i odpovídající komunikace se zaměstnanci a příprava středního managementu.

Třetí částí analýzy je sebehodnocení firmy z hlediska toho, jaké konkrétní kroky podniká v oblasti podpory zdraví:

Pracovní doba

- Vyhovují předpisy o pracovní době (včetně přestávek) požadavkům a přáním zaměstnanců?

Zařízení a vybavení

- Je firma vybavena dostatečným počtem toalet a umýváren? Je ve firmě dostatečné osvětlení?

Podpora zdraví:

- Zajišťuje firma nabídku akcí, které propagují zdravý způsob života, jako jsou například různé semináře či organizované sportovní aktivity? Nabízí zdravé závodní stravování?

Vedení a firemní kultura

- Zabývá se vedení firmy problematikou zdraví a pracovní hygieny zaměstnanců? Lze vedoucí pracovníky v těchto věcech kontaktovat?
- Vyčleňuje firma část rozpočtu na podporu zdraví? Existuje pracovní program či komise zabývající se ochranou zdraví v souvislosti s výkonem zaměstnání?

Ochrana zdraví závisí do značné míry na odpovědnosti každého člověka. Firma může prostřednictvím různých opatření vést své zaměstnance k tomu, aby si tuto odpovědnost uvědomovali a přijímali ji.

1.3 Proč analyzovat?

Na základě analýzy věkové struktury pracovníků, jejich kvalifikací a zdravotního stavu mohou personalisté předvídat, jakým způsobem demografické změny ovlivní výkonnost firmy. Je třeba na celopodnikové úrovni zkoumat, jak změny ve věkovém rozložení, kvalifikační struktuře a zdravotní situaci působí na celkovou produktivitu. V důsledku této analýzy pak firma může včas reagovat tím, že přijme odpovídající opatření v konkrétní problémové oblasti a zamezí tak propadu v úrovni produktivity a výkonnosti. Může jít o opatření v podobě vzdělávacích a výcvikových programů, opatření týkající se řízení ochrany zdraví na pracovišti, reorganizace pracovních procesů, alternativních kariérových postupů a přeřazování starších pracovníků na jiné pracovní pozice, opatření týkající se firemní kultury či opatření zaměřená na optimální přenos znalostí ze starší generace zaměstnanců na mladší.

Výše uvedené analytické činnosti umožňují vedoucím personalistům stanovit plusy a mínusy jednotlivých opatření a určit, do jaké míry mohou přispět ke snižování věkem způsobených nákladů na pracovní sílu, ke změnám v kvalifikační struktuře a zdravotní situaci zaměstnanců a v neposlední řadě k udržování a zlepšování jejich produktivity (potažmo výkonnosti celé firmy).

Analýza struktury pracovníků podle věku, kvalifikací a zdravotního stavu představuje základ veškerých dalších kroků souvisejících se stárnutím pracovní síly.

1.4 Shrnutí

S postupem času se bude zmenšovat počet osob na trhu práce a poroste průměrný věk pracovníků. Je nezbytné, aby se firmy soustředily na to, jakým způsobem tato skutečnost ovlivní strukturu jejich zaměstnanců z hlediska věku, kvalifikací a zdravotní situace. Pokud firma včas nezareaguje přijetím vhodných opatření, bude později muset čelit vysokým nákladům, které vzniknou v důsledku jednorázových nekonceptních řešení.

Vhodná a ve správný čas realizovaná opatření mohou ušetřit s věkem související náklady na pracovní sílu a zlepšit produktivitu starších pracovníků. Výběr konkrétních opatření závisí na situaci, ve které si firma nachází, na zdrojích, které má k dispozici, a na její strategii. Může jít o reorganizaci systému plánování směn, investice do odborného vzdělávání či vytvoření nových možností kariérového postupu pro pracovníky nad 50 let. Pouze na základě odpovídající analýzy může firma zjistit, jaké se rýsují problémy v souvislosti se stárnutím pracovní síly.

2 Péče o zdraví na pracovišti

Tato kapitola pojednává o problematice péče o zdraví na pracovišti. Definuje, co je obsahem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a jak ji lze podporovat. Uvádí příklady dobré praxe v podobě opatření a programů podpory zdraví na pracovišti.

2.1 Definice péče o zdraví na pracovišti

Systém péče o zdraví na pracovišti tvoří čtyři klíčové prvky:

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Podpora zdraví zaměstnanců
- Společenské faktory a faktory životního stylu, které jsou určující pro zdraví
- Řízení zdravého pracovního (životního) prostředí

Efektivní systém péče o zdraví na pracovišti vychází ze znalostí, zkušeností a praxe v následujících třech oblastech: ochrana zdraví při práci, podpora zdraví zaměstnanců a zdravé pracovní (životní) prostředí. Je důležité vnímat proces řízení ochrany zdraví na pracovišti jako proces průběžného zlepšování zdravotní situace v podniku a zároveň jako rámec pro zohledňování různých společenských faktorů, které se zdravím souvisejí.

Z tohoto důvodu představuje péče o zdraví na pracovišti jednu z hlavních oblastí age managementu.

Tato oblast zahrnuje několik aspektů: programy na globální úrovni (např. ochrana životního prostředí), strategické vedení na úrovni vlády (např. zajištění služeb zdravotní péče), podnikovou praxi (např. programy na téma ochrany zdraví) a jednotlivá opatření (např. na podporu zdravého životního stylu).

Je důležité si uvědomit, že pokud má být dosaženo zásadního posunu a dlouhotrvajícího efektu, je třeba, aby do procesu vstupovali účastníci na různých úrovních:

- **Vládní úroveň:** strategické směřování a koncepce (poskytování zdravotní péče)
Dobry zdravotni stav populace urcité země lze považovat za jednu ze zásadních charakteristik jejího lidského kapitálu a konkurenční výhodu v mezinárodním měřítku. Klíčovou otázkou na národní úrovni je tedy zajišťování systému udržitelné zdravotní péče na vysoké úrovni, který pak vytváří rámec pro chování firem a jednotlivců.
- **Podniková úroveň:** plánování a praxe (zaměstnanecké programy)

Opatření, která pomáhají zlepšovat celkový zdravotní stav a zaměstnanců s cílem udržet jejich produktivitu:

- bezpečnost;
- lékařská péče;
- ergonomie;
- zdravotní benefity za účelem prevence, zdraví podporující programy;
- osvěta s cílem dosáhnout změn v chování;
- **Úroveň jednotlivců:** povědomí o fyzickém, emočním, sociálním, duchovním a duševním zdraví a odpovídající jednání (zdravý životní styl)

Obrázek 2: Žít lépe a déle



Zdroj: Living Longer, Living Better, IBM Global Social Segment, 2007

Tato publikace se zaměřuje na to, co mohou v oblasti péče o zdraví dělat podniky, zejména malé a střední. Je však třeba vést v patrnosti, že vláda vymezuje rámec působnosti a jednotliví zaměstnanci jsou v konečné fázi odpovědní za změny ve svém chování.

Systém péče o zdraví na pracovišti má dva hlavní cíle: omezovat zdraví škodlivé vlivy pracovního prostředí a podporovat zaměstnance ve zdravém životním stylu. První cíl sleduje koncepce bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Podpora zdravého životního stylu je cílem koncepce podpory zdraví zaměstnanců.

2.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Koncepce bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zahrnuje veškeré aspekty zdraví a bezpečnosti na pracovišti a je silně zaměřena na primární prevenci rizikových situací. Zdraví pracovníků určují různé faktory včetně rizik daného pracoviště, které mohou vést k výskytu rakoviny, úrazům, muskuloskeletálním onemocněním, nemocem dýchacího ústrojí, ztrátě sluchu, nemocem krevního oběhu, poruchám v důsledku stresu, nakažlivým chorobám a podobně.

Zaměstnání a pracovní podmínky ve formální i neformální ekonomice zahrnují další určující faktory včetně pracovní doby, platového ohodnocení, firemní politiky v oblasti mateřské dovolené, podpory zdraví, ochranných opatření, apod.

Konkrétní kroky a opatření, které jsou firmy povinny realizovat v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, obvykle určuje vnitrostátní legislativa, i když konkrétní předpisy se u jednotlivých odvětví ekonomiky mohou lišit. Zároveň by každá firma měla mít v této oblasti své interní předpisy a politiku.

2.3 Podpora zdraví, podpora zdraví zaměstnanců

Podpora zdraví je proces, který lidem umožňuje lépe kontrolovat a zároveň zlepšovat jejich zdravotní stav. Přesahuje rámec chování jednotlivce a zahrnuje širokou škálu intervencí na společenské a environmentální rovině.

Podpora zdraví zaměstnanců má za cíl prosazovat takové změny chování, které vedou k dosažení optimálního zdravotního stavu. Optimální zdraví je definováno jako vyváženost tří faktorů – fyzického, mentálního a sociálního zdraví. Firmy mohou napomáhat změně životního stylu prostřednictvím zvyšování informovanosti, změnou přístupu a vytvářením prostředí, které podporuje dobrou praxi v oblasti péče o zdraví.

Největší vliv na zajištění trvalých změn v chování a životním stylu má podle všeho proces vytváření podpůrného prostředí.

2.4 Opatření v této oblasti

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci mají firmy obvykle podrobně zpracovanou koncepci, která obsahuje nezbytné kroky a způsob jednání, který se od pracovníků očekává. Obvykle je součástí této koncepce i posuzování zdravotního stavu, pravidelné lékařské prohlídky, programy lékařské péče, řízení stresu apod.

Jak vyplývá z definice podpory zdraví zaměstnanců, existují tři typy programů podpory, které se zabývají třemi složkami zdraví:

Fyzické zdraví je projevem fyziologického stavu lidského těla.

Tématem programů na podporu zdraví může být například vliv kouření, fyzické aktivity, alkoholu a výživy na zdravotní stav.

Duševní zdraví se týká psychického stavu člověka. Tento stav ovlivňují stresy, kterým je člověk v životě vystaven, způsob, jak na ně reaguje, a schopnost se uvolnit a věnovat se odpočinkovým aktivitám. Programy podpory zdraví zaměstnanců v této oblasti jsou zaměřeny na zvládnání stresu, poradenství a na poskytování různých rekreačních a volnočasových aktivit. Jejich obsahem může být i kariérové plánování, profesní růst a zvyšování sebeúcty.

Sociální zdraví lze vyjádřit jako schopnost vycházet s ostatními (rodinnými příslušníky, přáteli, kolegy v práci, apod.).

V této oblasti existují programy s nejrůznějšími tématy, jako je například péče o děti či stárnoucí rodiče, podpůrné skupiny, možnosti vzájemné kolegiální podpory v rozvoji efektivního jednání, změna kultury, týmové rekreační a sportovní aktivity, programy rozvoje komunikačních dovedností, mentorování a koučing, schopnost dávat a přijímat lásku, schopnost projevat dobročinnost a dobrou vůli vůči ostatním, apod. Firmy mohou organizovat různé workshopy zaměřené na tzv. „životní plánování“ (vícevrstevné plánování životních cílů), služby pro dobročinné organizace, a další podobné aktivity.

Dosažení nejvyšší možné úrovně ve všech třech oblastech se může jevit jako nedostupný cíl. Snahou tedy je, aby zaměstnanci usilovali především o rovnováhu a nesoustředili se například jen na jednu oblast na úkor zbývajících dvou.

K tomu mohou přispět různé programy zaměřené na sladování pracovního a osobního života a obecně jakékoliv iniciativy, které na tuto problematiku upozorňují.

2.5 Stárnutí a podpora zdraví zaměstnanců

Zdravé stárnutí znamená, že i starší lidé jsou schopni žít svůj život naplno.

Udržování uspokojivého zdravotního stavu je ve společném zájmu zaměstnavatele i zaměstnance. U starších pracovníků je tato snaha ještě výraznější, protože nejdůležitějším předpokladem pro dlouhodobou práceschopnost je právě dobré zdraví. Práceschopnost zahrnuje odpovídající dovednosti, zdravotní stav a kompetence pro konkrétní pracovní činnost. Podpora zdraví zaměstnanců v podnicích má za cíl snižovat vliv faktorů, které ohrožují zdraví, a přijímat opatření, která obecně umožňují „zdravé stárnutí“.

Práceschopnost starších zaměstnanců může firma podněcovat různými způsoby:

- respektujícím jednáním;
- prosazováním politiky různorodosti (např. rovné příležitosti pro zaměstnance bez ohledu na

-
- věk, náboženské vyznání, národnost, pohlaví, apod.);
 - podporou autonomie a participace (např. možnost pracovat v rámci různých týmů);
 - prosazováním bezpečnosti a ochrany při práci (např. zpracování písemných předpisů a směrnic v oblasti bezpečnosti práce a jejich dostupnost, aby se s nimi zaměstnanci mohli seznámit);
 - vhodným řízením změn (např. vhodný způsob informování o cílech a významu ochrany zdraví, o programech na téma stárnutí pracovní síly, poskytování příležitostí k dalšímu vzdělávání apod.);
 - průběžným vzděláváním a zvládním kritických situací (např. prosazování kultury učení a vzdělávání ve firmě);
 - přidělováním přiměřeného objemu práce (např. odlišná pracovní zátěž pro starší pracovníky);
 - snahou o rovnoměrné zastoupení různých povinností (např. realizace programů sladování pracovního a osobního života, poskytování poradenství, pomoc při zvládnání a vyvažování náročných úkolů);
 - propagací myšlenky, že zdraví je hodnota (např. vyzdvihování významu zdraví, podpora zdravého životního stylu zaměstnanců a odpovídající programy a kurzy).

Výše uvedené postupy se samozřejmě vztahují na všechny pracovníky, avšak u starších jedinců jsou relevantnější.

Řada podniků, zejména velkých, volí komplexní přístup, kdy kombinují například pružnou pracovní dobu se zdravotní péčí. Většinu iniciativ na podporu starších pracovníků lze realizovat při poměrně nízkých nákladech.

Firmy obvykle nemají ucelenou a komplexní politiku lidských zdrojů zaměřenou konkrétně na řízení aktivního stárnutí. Opatření se většinou soustředí na prevenci (např. zdravý životní styl, průběžné vzdělávání, ergonomii či sladování pracovního a osobního života) a náhradu za ušlé příležitosti.

Ukazuje se, že iniciativy na podporu zdraví a dovedností pracovníků jsou pro zaměstnavatele výhodnější než propouštění či předčasné odchody do důchodu.

Strategie podpory zdraví zaměstnanců ve firmách mohou vést k výsledkům na třech úrovních:

- informovanost (změna postoje)
- změna životního stylu
- podpůrné prostředí

Příklady opatření na jednotlivých úrovních:

- **Informovanost** (změna postoje): komunikace orientovaná za problematiku zdraví, diagnostické zprávy, provedená vyšetření;
- **Změna životního stylu**: analýza rizika zaměstnání, programy na podporu zbavování se zlovyků, rozvoj kompetencí, zvládnání stresu, provádění kontrolních vyšetření;
- **Podpůrné prostředí**: řešení organizace práce, tvorba předpisů, zaměstnanecké zdravotní benefity, osobní angažovanost, rehabilitace.

Na těchto úrovních lze realizovat například následující aktivity:

Informovanost (změna postoje): začlenění podpory zdraví do informačních toků v rámci firmy, monitorování zjištěných zdravotních rizik, budování povědomí zaměstnanců o zdravotní problematice, budování značky zaměstnavatele na trhu práce (tzv. „employer branding“), zlepšování celkového životního postoje zaměstnanců, šíření informací o řízení podpory zdraví zaměstnanců a předkládání řešení;

Změna životního stylu: řízení rizika souvisejícího s pracovní činností, programy zaměřené na odstraňování zlovyků, rozvoj kompetencí k řešení životních situací, zvládnání stresu, primární a sekundární prevence, úpravy konkrétních podmínek a okolností (na základě identifikace příznaků a hrozeb);

Podpůrné prostředí: změny v organizaci, tvorba koncepcí a předpisů, revize zaměstnaneckých výhod, ozdravení pracovního prostředí, větší angažovanost vedení, rehabilitace, programy umožňující návrat do pracovního procesu, sladování práce a osobního života, vyvažování autonomie, delegování a řízení, plnění minimálních regulatorních požadavků, orientace v zákonných předpisech a jejich přínosné uplatňování.

2.6 Příklad dobré praxe

“Stárnoucí pracovní síla není břemeno, nýbrž příležitost.”

IBM je globální společnost, která obchoduje s hardwarovými a softwarovými produkty a nabízí svým klientům i široké spektrum služeb v oblasti výpočetní techniky, podnikového poradenství, a outsourcingu. Společnost se zároveň zabývá výzkumem a vývojem novátorských komplexních řešení pro potřeby různých odvětví a oborů podnikání.

IBM Maďarsko spolu se společností GKI eNet provedly v roce 2005 reprezentativní výzkum, který ukázal, že zaměstnavatelé obvykle netežší z výhod, které skýtá potenciál pracovníků ve vyšším věku. Zaměstnanost starších osob je v Maďarsku extrémně nízká. Podle výsledků výzkumu jen několik maďarských firem mělo v daném roce strategii, která by řešila otázku stárnoucí pracovní síly, a to i přesto, že klesající počet příslušníků mladších generací vynucuje vyšší míru zaměstnávání starších osob.

Společnost IBM zaměstnává více než 320 tisíc lidí po celém světě, z toho v Maďarsku přes 4 tisíce, takže otázka age managementu je pro ni velmi aktuální. Z toho důvodu vznikla ve společnosti pracovní skupina pro takzvanou „generační různorodost“, jejíž cíle zahrnují mimo jiné začleňování a udržování práce schopnosti starších pracovníků. Představitelé IBM jsou přesvědčeni, že stárnoucí pracovní síla nepředstavuje pro firmu břemeno, ale obrovskou příležitost, protože starší zaměstnanci jsou nositeli důležitých odborných znalostí a zkušeností. Proto jsou pro firmu zdrojem, který přispívá k tvorbě pestrého a různorodého pracovního prostředí. Tuto skutečnost IBM také zohledňuje v rámci pracovních podmínek a systému benefitů.

„Generační různorodost“ ve společnosti IBM spočívá v zajišťování různých pracovních podmínek tak, aby co nejlépe odpovídaly životnímu cyklu každého konkrétního zaměstnance. Starší pracovníci tak například mají možnost pracovat na částečný úvazek, mohou mít klouzavou pracovní dobu či pracovat „na dálku“. Jsou pro ně organizovány na míru šité kurzy, mohou využívat za zvýhodněných podmínek různá rekreační zařízení a mohou si vybrat z nabídky služeb v rámci péče o své zdraví (např. individuální zdravotní plán, lékařské konzultace, apod.). Dalším vhodným (i když nepříliš často využívaným) postupem, jak motivovat starší pracovníky, je zaučování a zasvěcování nově přijatých zaměstnanců. Znalosti a zkušenosti starší generace tak mohou přecházet na mladší kolegy a zůstávají ve firmě.

2.7 Shrnutí

V dlouhodobém horizontu lze očekávat nárůst podílu starších pracovníků na pracovní síle jako celku. Nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje práce schopnost stárnoucích zaměstnanců, je zdraví. Ochrana zdraví je proto stěžejním úkolem pro firmy, které chtějí udržet svou produktivitu a konkurenceschopnost.

Základem řízení podpory zdraví zaměstnanců je systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Prevence však sama o sobě nestačí. Je nezbytné realizovat i komplexní programy podpory zdraví pracovníků, jejichž účelem je udržovat a posilovat nejen fyzické, ale i duševní a sociální zdraví.

Firmní strategie podpory zdraví zaměstnanců jsou zpracovány pro tři úrovně působnosti: zvyšování informovanosti, které by mělo vést ke změně postoje, změna životního stylu a vytváření takového prostředí ve firmě, které podporuje realizaci příslušných aktivit a programů.

3 Podnikové vzdělávání a školení

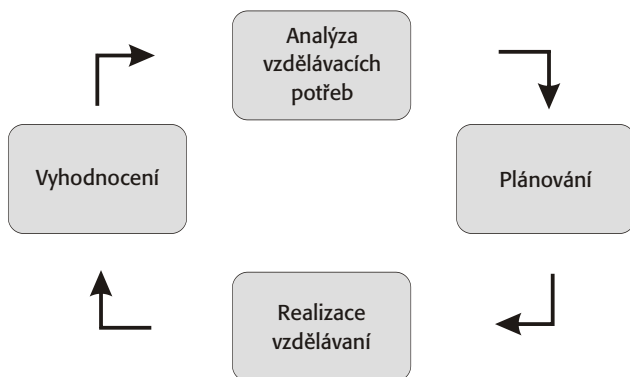
Následující kapitola se zaměřuje na podnikové vzdělávání, neboť kvalifikace a dovednosti všech zaměstnanců se stávají rozhodujícími faktory pro konkurenceschopnost podniku. V současné době již žádný podnik nemůže dobře konkurovat na trhu bez systému školení a vzdělávání svých pracovníků. Úspěch podniku závisí také na tom, nakolik bude do úrovně vzdělání pracovníků investovat. Tato skutečnost je významná především u starších pracovníků, jejichž vzdělávání má určitá specifika a je nutné jej přizpůsobit této skupině pracovníků. V podstatě není žádný univerzální postup, jak určovat aktuální vzdělávací potřeby a poté přijímat nutná opatření. Je však nutno poskytovat pracovníkům takový systém vzdělávání, který zajistí podniku budoucnost a prosperitu.

3.1 Definice podnikového vzdělávání a školení

Ve své podstatě je vzdělávání nepřetržitý proces, který umožňuje zvyšování dosavadních schopností a slouží k rozvoji dovedností, znalostí a postupů.

Vzdělávání zaměstnanců patří bezesporu k jedné z nejdůležitějších a nejdynamičtější se rozvíjejících komponent v oblasti řízení lidských zdrojů. Je to neustále se opakující cyklus založený na podnikové politice vzdělávání. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků, následuje fáze plánování, na ni navazuje vlastní realizace vzdělávacího procesu. Poslední fáze zahrnuje vyhodnocení efektů vzdělávacího programu a použitých metod. Tento proces pak připravuje (starší) pracovníky na výkon náročnějších či nových úkolů.

Obrázek 3: Cyklus podnikového vzdělávání



Zdroj: Armstrong, 2002

Analýza vzdělávacích potřeb: identifikace vzdělávacích potřeb může vycházet, jak z požadavků určených samotnými pracovníky, tak z požadavků, které vyžadují nové postupy či technologie zaváděné v daném podniku.

Plánování vzdělávání: zahrnuje zejména tyto náležitosti – finanční možnosti, časový harmonogram, výběr účastníků/pracovníků, metody vzdělávání, oblasti vzdělávání, zajištění lektorů atd.

Realizace vzdělávání: provedení jednotlivých vzdělávacích akcí podle stanoveného plánu, popř. jeho úprava dle aktuálních potřeb a situace.

Vyhodnocení – zpětná vazba: uzavírá daný cyklus a přináší podněty nejen pro novou analýzu vzdělávání, ale i pro nastavení celého procesu. Je nutno vyhodnotit míru dosažení cílů, které byly při plánování vzdělávání nastaveny.

Jedním z prioritních úkolů vedení podniku je tedy analyzovat vzdělávací potřeby svých zaměstnanců a odpovídajícím způsobem je uspokojovat. Tato skutečnost je o to významnější u starších pracovníků, neboť ti se vyznačují sociální zodpovědností a spolehlivostí, oplývají zkušenostmi a mohou přispět ke stabilizaci a zdravé různorodosti pracovního týmu. Díky dalšímu vzdělávání a školení potřebnému k výkonu práce v měnících se podmínkách mohou zaměstnavatelé nadále využívat potenciálu starších zaměstnanců a nepřicházet tak o kvalitní a zkušené pracovníky.

Obecné i specializované vzdělávání je v současnosti potřeba doplňovat především rozvojem kompetencí a posilováním individuálních schopností tak, aby se pracovníci přizpůsobili novým požadavkům a zároveň se naučili jednat iniciativně a jistě.

3.2 Opatření v této oblasti

Nastavení kvalitního, přínosného a cíleného vzdělávání předchází několik základních aktivit, které jsou popsány níže.

Analýza vzdělávacích potřeb

První fází je analýza vzdělávacích potřeb. Tato analýza vychází ze zjišťování rozdílů mezi současným stavem výkonu pracovníků a požadovaným výkonem, kterého má být dosaženo. Analýza by také měla dát odpověď na otázku, zda je možno situaci vyřešit vzděláváním či je výhodnější použití jiných prostředků nebo jejich kombinaci.

Celková analýza se pak skládá ze tří dílčích kroků:

1. Analýza pracoviště – posouzení současných a budoucích nároků na kvalifikaci a kompetence, které jsou na daných pracovních pozicích od pracovníků v určitém časovém úseku požadovány.
2. Analýza úrovně současné kvalifikace a kompetencí pracovníků na těchto pracovních pozicích.
3. Srovnání potřebné kvalifikace a kompetencí, které jsou pro danou pracovní pozici vyžadovány, s kvalifikacemi a kompetencemi pracovníků, kteří v současné době tuto pracovní pozici zastávají.

Při analýze kvalifikací a kompetencí starších pracovníků se velmi osvědčily pohovory, při kterých pracovníci mohou hovořit o svých kompetencích, kvalifikacích, uvádět své silné stránky a schopnosti. Také je možno zaměstnance požádat, aby sami vyjádřili potřeby svého osobního rozvoje, a navrhnout jim, jak lze jejich běžnou práci obecně zlepšit. Případnou anonymitu pohovorů zajistí externí poradce či instituce.

Výstupy celkové analýzy jsou podkladem pro dlouhodobý rozvoj pracoviště i jeho pracovníků a vyplývají z ní následující závěry:

- Potřeba sestavení vzdělávacího plánu, který zajistí sladění potřeb pracoviště, resp. pracovních míst s kvalifikacemi a kompetencemi stávajících/nových pracovníků.
- Další vzdělávání a školení není zapotřebí, neboť daný pracovník odpovídá nárokům pracovního místa i bez následného vzdělávání.
- Požadavky pracovního místa lze naplnit prostřednictvím vzájemné výměny pracovníků s danými kvalifikacemi a kompetencemi z jiných pracovních míst.

Vzdělávací plán

Další fází, navazující na analýzu vzdělávacích potřeb, je vypracování vzdělávacího plánu. Plán slouží jako jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů, musí dát odpovědi na následující otázky:

- **Komu** (jednotliví pracovníci, skupina, profese)?
- **Jaké vzdělávání nebo školení** (obsah a cíle)?
- **Jakým způsobem** (přímo na pracovišti, mimo pracoviště, metody vzdělávání)?
- **Kým** (interní/externí lektori, mentori, koučové atd.)?
- **Kdy** (časový harmonogram)?
- **Kde** (místo konání)?
- **Za jakou cenu** (finanční nároky)?
- **Čeho bylo dosaženo** (účinnost vzdělávání, kdo, kdy a jak bude hodnotit)?

Pouze pečlivě, detailně a konkrétně stanovený plán vzdělávání povede k úspěšné realizaci vzdělávacích aktivit. Ten pak následně umožní provést vyhodnocení celého procesu podnikového vzdělávání, včetně určení míry splnění stanovených cílů a konkrétních přínosů pro podnik i zaměstnance.

Realizace vzdělávání

Vzdělávací aktivity mohou být realizovány přímo na pracovišti nebo mimo něj. Záleží na zvolené metodě vzdělávání. Podniky hrají důležitou roli při motivaci a podpoře starších pracovníků tím, že dají jasně najevo relevantnost programů vzdělávání a jejich přizpůsobení potřebám starších zaměstnanců.

a) Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Jedná se především o individuální metody, kdy zkušenější pracovník nebo nadřízený ukazuje méně zkušenému pracovníkovi, jak vykonávat práci. Zpravidla jej při tom kontroluje a usměrňuje. Mezi vzdělavatelem a vzděláným musí být navázán partnerský vztah.

- Instruktáž při výkonu práce - metoda používaná při zaučování nového nebo méně zkušeného pracovníka; většinou má jednorázový charakter.
- Coaching, mentoring – jsou založeny na dlouhodobé interakci dvou lidí. Vzdělávání probíhá prostřednictvím rad a motivace a vede k vlastní iniciativě.
- Asistování – méně zkušený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.
- Pověření úkolem – méně zkušený pracovník řeší problém samostatně, pouze je dohlíženo na jeho postup.
- Rotace práce – umožňuje rozšířit znalosti a dovednosti pracovníka díky zkušenostem získaným na různých pracovních místech v podniku.

b) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání pracovníci si osvojují nové znalosti a dovednosti ve vzdělávacích zařízeních či kurzech (v podniku či mimo něj). Jedná se hlavně o skupinové vzdělávání.

- Přednáška – umožňuje přímý kontakt s velkým množstvím účastníků; z hlediska nákladů je velmi efektivní.
- Workshop, brainstorming – účastníkům je přiblížena reálná situace v podniku, cílem je v daném čase dospět k řešení předloženého problému. Workshop je založen více na týmové práci.

-
- Naopak při brainstormingu navrhuje každý účastník řešení a poté se hledá optimální varianta.
- Hraní rolí – cílem této metody je simulace reálných situací a vypořádání se s danou situací. Problémem mohou být zábrany starších pracovníků při zapojení do hry.
 - Akční učení – kombinuje učení a praxi. Účastníci řeší aktuální a naléhavý problém daného podniku. Při řešení problému získají nové znalosti, které poté aplikují rovnou v praxi.
 - Outdoor training – jedná se o hry či sportovní akce, při nichž se pracovníci učí manažerským dovednostem.
 - Distanční výuka – přenos informací probíhá pomocí techniky z centrálního zdroje k jednotlivcům či skupinám do vzdálených míst; např. e-learning, telekonference, počítačové multimediální výukové programy. Tento způsob učení je časově i prostorově flexibilní.

Výběr vhodné metody závisí na mnoha faktorech. Při výběru je nutno vzít v potaz konkrétní prostředí podniku, charakteristiky pracovníka, oblast vzdělávání či školení, finanční náročnost dané metody, jaké cíle mají být dosaženy atd. V praxi často dochází ke kombinaci metod a jejich prolínání. Inovativnost výukových a rozvojových programů pak může podpořit účast zástupců všech věkových skupin. Jedná se např. o výuku, která umožňuje spolupráci starších a mladších zaměstnanců v týmech a může podpořit sdílení a rozvoj dovedností. Může se tak dít formálně i neformálně (ve studijních skupinách, praktickým učením apod.).

Vyhodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání a školení završuje cyklus podnikového vzdělávání. Jeho smyslem je porovnání cílů (čeho mělo být dosaženo) s výsledky (čeho bylo dosaženo). Základy pro hodnocení a zpětnou vazbu vzdělávání se musí vytvořit již ve fázi plánování vzdělávání. To znamená, zvážit jaké informace je potřebné pro hodnocení a analýzu získat.

Hodnocení podnikového vzdělávání by mělo zahrnovat tři stupně hodnotících aktivit, které se liší jak předmětem hodnocení, tak pohledem osoby, která hodnocení provádí:

1. Hodnocení zvoleného způsobu a formy vzdělávání – hodnocení provádí přímo účastníci vzdělávání, kteří hodnotí úroveň kurzu, výkon lektora, organizační zajištění, osobní přínos atd.
2. Hodnocení úrovně vědomostí a dovedností nabytých účastníky v rámci vzdělávání - hodnocení nejčastěji provádí lektori daných kurzů.
3. Hodnocení přínosu vzdělávání pro podnik – hodnocení provádí pracovníci podniku nebo externí experti. Tato fáze hodnocení je nejobtížnější a také dlouhodobou záležitostí. Je jen omezené množství vzdělávacích aktivit, jejichž přínos lze vyhodnotit téměř okamžitě (např. práce s počítačovými programy, klientsky orientovaný přístup k zákazníkům). U většiny vzdělávacích kurzů však není možné okamžitě ověřit jejich přínos pro pracovní činnosti. Někdy dokonce ani nelze stanovit vůbec, zda se pozitivní změna (např. zvýšení výkonu) na pracovišti projevila díky realizovanému vzdělávání, nebo zda změnu způsobil jiný faktor (např. motivace zaměstnance prémie).

Vyhodnocení pak vyúsťuje do procesu řízení, resp. do rozhodnutí, zda dané vzdělávání mělo smysl (zejména z hlediska nákladů a přínosů) nebo ne a co by bylo možné zlepšit. Především u starších zaměstnanců je důležité sbírat údaje o jejich účasti na školeních a programech kariérního rozvoje a o jejich výsledcích. Zjistí-li se, že se starší pracovníci těchto akcí nezúčastňují, měla by být zavedena odpovídající nápravná opatření, případně změněna motivační strategie pro starší zaměstnance.

3.3 Specifika vzdělávání starších zaměstnanců

Specifika vzdělávání starších zaměstnanců

Při vzdělávání starších pracovníků hraje důležitou roli faktor motivace pracovníka ke vzdělávání se. Klíčovým bodem je ztotožnění se pracovníka s myšlenkou dalšího vzdělávání. Musí pochopit smysl, význam, důležitost a přínos vzdělávání pro sebe sama i pro firmu. Pak teprve může vzdělávání splnit cíl, který byl podnikem stanoven. Neztotožnění se s myšlenkou vzdělávání může u pracovníků vést k formálnosti a neangažovanosti při vzdělávání, vyhýbání se vzdělávání, případně až k naprostému odmítnutí vzdělávání.

Zaměstnanec by měl vidět jasnou souvislost mezi svým vzděláváním a cílem firmy, resp. v dopadu, který jeho účast na vzdělávání bude mít ve vztahu k jeho postavení ve firmě. Může jít například o:

- změny v pracovní činnosti – možnost specializace, rozšíření kompetencí apod.,
- zvýšení platu pracovníka,
- uznání zvýšení kvalifikace – rekvalifikace, splnění kvalifikačních požadavků, certifikace aj.

Zaměstnanec by si měl být vědom cíle, kterého má prostřednictvím vzdělávání dosáhnout. Motivem zaměstnance pro vzdělávání je nejčastěji:

- odstranění vlastních nedostatků (mezery ve znalostech),
- vlastní rozvoj v souvislosti s rozvojem společnosti a vědy, moderními technologiemi apod.,
- ocenění druhými,
- osobní zájmy,
- pocit nejistoty (specializace v oboru a závislost na ní),
- existenční problémy (nezaměstnanost, sesazení z funkce, konkurence).

V systému vzdělávání starších pracovníků hraje významnou roli komunikace mezi jednotlivými pracovníky a zaměstnanci personálního útvaru. Ti by měli být schopni pracovníkům vysvětlit význam a cíl vzdělávání, ale také je podpořit a motivovat v případech, kdy si starší pracovníci mohou myslet, že

- vzdělávání pro ně už nemá význam (brzy půjdou do důchodu),
- vzdělávání je určeno spíše pro mladé kolegy,
- vzdělávání nevládnou (nemají na to „buňky“, vzdělávání v oblasti IT apod.),
- vzdělávání pro svou práci nepotřebují (rutinní práce).

Pracovník musí být pro vzdělávání silně zaangažovaný. Vzdělávání by mělo být orientované na praktické využití poznatků na dané pracovní pozici. Zaměstnanci vše poměřují vlastními životními i pracovními zkušenostmi a možnostmi využití nabytých poznatků v praxi. Starší zaměstnanci mohou při dalším vzdělávání více trpět pocitem celkové nejistoty ze zvládnutí vzdělávacích aktivit, při prezentacích a zkouškách. S věkem roste obava ze selhání a strach udělat chybu.

Průběh vzdělávání starších pracovníků bývá více ovlivněn vnějšími vlivy, které brání intenzivnějšímu studiu. Může se jednat o pracovní nebo rodinné potíže.

Pro vzdělávání starších pracovníků je tedy nutné:

- trvale a kladně podporovat jejich motivaci ke vzdělávání,
- ověřit si, že chápou, jaký cíl má jejich vzdělávání naplnit a jaký přínos pro ně osobně a ve vztahu k firmě bude vzdělávání znamenat,
- přesvědčit je, že problémy praxe jsou způsobeny deficitem některých znalostí,
- odstranit negativní pocity (strach, stud) starších pracovníků ze vzdělávání,

-
- zvolit správnou metodu výuky vzhledem k potřebám a schopnostem starších pracovníků,
 - stanovit z pohledu starších pracovníků reálné cíle, ke kterým má vzdělávání vést.

3.4 Příklad dobré praxe

Společnost: Fosfa, a.s.

Sídlo: Břeclav, Česká republika

Počet zaměstnanců: 250 -499

Břeclavská společnost Fosfa rozvíjí své pracovníky prostřednictvím vlastního projektu Fosfa univerzita. Studium probíhá prostřednictvím modulového systému a unikátním způsobem kombinuje rozvoj profesních, procesních a „měkkých“ dovedností a znalostí s řešením konkrétních pracovních projektů. Profesní dovednost prezentovaná lektorem zaměřeným na tuto oblast je vzápětí doplněna potřebnou dovedností z oblasti „soft skills“ zprostředkovanou expertem v této oblasti. Návuk obojího pak probíhá přímo na pracovištích jednotlivých studentů za podpory obou lektorů, kteří poskytují svým svěřencům zpětnou vazbu. Každý student má také svého mentora z řad studentů vyššího ročníku. Studenty Fosfa univerzity jsou i kalendářně starší pracovníci, nejstaršímu studentovi je 62 let. „Starší“ studenti jsou zároveň často mentory svých kolegů. Zapojení starších pracovníků do projektu se velmi osvědčilo.

3.5 Shrnutí

Vzdělávání a školení všech zaměstnanců je důležitou součástí vnitropodnikové kultury. Tento fakt je o to významnější u starších pracovníků, kteří mohou potřebovat pomoc s přizpůsobením se změnám a nové firemní kultuře. Dobře fungující systém vzdělávání musí být vhodně naplánován, realizován a poté vyhodnocen. Nezbytným prvkem tohoto systému jsou pak motivovaní zaměstnanci, kteří si uvědomují potřebnost vzdělávání pro vlastní rozvoj i rozvoj podniku.

4 Přenos znalostí, přerazování starších pracovníků a kariérový rozvoj

4.1 Definice přenosu znalostí

Řízení znalostí je metoda, jejímž cílem je zamezit ztrátě po léta shromažďovaných vědomostí a zkušeností v situaci, kdy pracovník odchází do důchodu nebo do jiného zaměstnání. Přenos znalostí představuje jednu ze složek řízení znalostí. Jde o proces, kdy jeden člověk předává své know-how druhému člověku. Velkou výzvou je proto vytvořit atmosféru, která podporuje vzájemné sdílení informací. Přitom je důležité zdůrazňovat, že tím, že zaměstnanec své vědomosti předá svému nástupci, zanechá ve firmě svůj „odkaz“, díky kterému jí bude prospěšný ještě dlouho poté, co odejde.

Firmy si uvědomují, že může nastat situace, kdy naráz odejde větší množství pracovníků (např. při sezónních výkyvech), a hledají možnosti, jak uchovat znalosti a vědomosti, které tito lidé shromáždili. Často dochází k zeštíhlování, kdy firmy určitou dobu zastavují nábor nových pracovníků (zatímco pokračují odchody do důchodu) či redukují počet pracovních míst převedením daných úkolů a odpovědnosti na jiné pracovníky. Zbylí zaměstnanci jsou zavalováni stále větším množstvím informací a potýkají se s rychlými změnami procesů a technologií, přičemž tento úkol musejí zvládat v menším počtu. Snižování stavu zaměstnanosti vede i k tomu, že firma přichází o vysoce odborné znalosti a zkušenosti. Řízení a využití těchto znalostí a zkušeností má proto zcela zásadní význam.

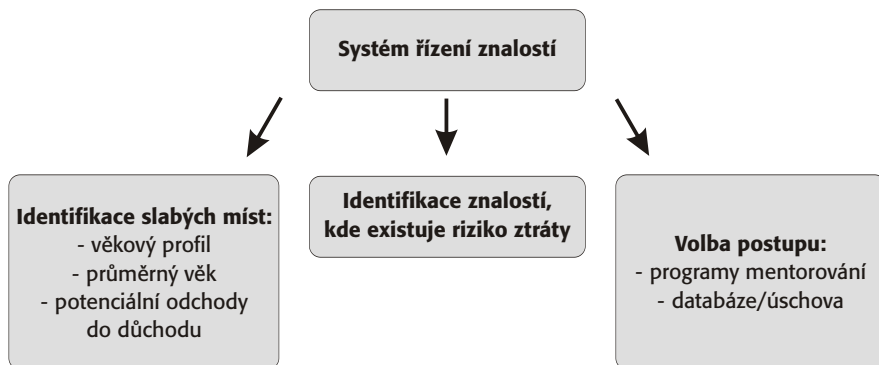
Obrovský nárůst objemu dostupných informací a rychlý rozvoj technologií způsobuje, že většina lidí se nachází ve stavu zahlcení informacemi. V důsledku toho firmy intenzivně hledají možnosti, jak vytvořit procesy, pomocí kterých lze systematicky získávat a uchovávat závratné objemy dat. Současně roste poptávka po vysoce specializovaných znalostech, které jsou často nedostatkové a obtížné se uchovávat.

Je proto třeba, aby firmy měly funkční systémy řízení znalostí, prostřednictvím kterých by mohly klíčové znalosti a vědomosti uchovávat. Řízení znalostí je proces, který zahrnuje různé činnosti, zejména vytváření, přenos a uplatňování znalostí. Jde o proces obousměrný, který je postaven na vzájemnosti a sdílení. Starší pracovníci jsou vybaveni znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které mladší jedinci dosud nemohli ve stejném rozsahu získat. Na druhé straně starší zaměstnanci se ve srovnání s příslušnými mladšími generacemi hůře orientují v nových technologiích a moderních postupech, které by mohly zvyšovat jejich produktivitu.

Sdílení znalostí a vzájemné učení tedy vyžaduje určitý kolektivní postup a pravidla. Řízení znalostí je v obecném smyslu široký pojem, který zahrnuje získávání, chápání a uplatňování znalostí v rámci uceleného systému, který slouží k naplňování cílů firmy. Jde o více než o pouhé předávání písemných složek a údajů mezi jednotlivými pracovníky (či odděleními). Řízení znalostí umožňuje čerpat z nahromaděných životních a pracovních zkušeností způsobem, který je přínosný nejen pro daného zaměstnance, ale i pro firmu jako celek.

V uchování znalostí, které firma po léta buduje a kvalifikuje, musí hrát významnou roli i řízení lidských zdrojů. Tento strategický cíl prvořadého významu tedy lze realizovat prostřednictvím vytvořením odpovídajícího systému řízení znalostí. Jinými slovy – prostřednictvím tohoto systému lze zabránit „odlivu mozků“.

Obrázek 4: Tři prvky prevence „odlivu mozků“



- Identifikace slabých míst: Pokud jde o nebezpečí ztráty znalostí, většina firem nemá představu, kde je toto riziko největší. Z toho důvodu je třeba vypracovat věkový profil pracovníků pro jednotlivá oddělení (útvary), vypočítat průměrný věk zaměstnanců v každém oddělení a vytvořit seznam těch, kteří se chystají do důchodu nebo u kterých je pravděpodobné, že by mohli z firmy odejít z jiných důvodů. Tím získá firma určitou představu o tom, jak se věková struktura bude vyvíjet v dalším období a jaká opatření je třeba učinit, aby se zabránilo ztrátě cenných znalostí a zkušeností.
- Identifikace znalostí, kde hrozí riziko ztráty: Firma musí určit, které znalosti jsou pro ni nejcennější, aby mohla konkrétně zacílit své úsilí na jejich udržení.
- Volba postupu: Pokud si chce firma uchovat takzvané „tiché“ znalosti či zkušenosti, které jsou obtížně klasifikovatelné, je třeba vytvořit programy mentorování či sdílení praxe v rámci pracovních týmů, ve kterých po delší dobu společně pracují mladí i starší zaměstnanci. V případě, že jde o znalosti, které lze zaznamenat, je třeba před odchodem daného pracovníka vytvořit příslušné databáze či jiné nástroje, pomocí kterých lze dané informace uchovat.

4.2 Definice přeřazování starších pracovníků na jiná pracovní místa

Přeřazování v rámci pracoviště se děje za účelem koordinace pracovních potřeb a schopností (starších) pracovníků. Jde o kompenzační a preventivní opatření. Přeřazování na jiné pracovní pozice je třeba vnímat jako součást age managementu, jehož cílem je udržení zaměstnatelnosti.

Pozitivní dopad přeřazování

- z pohledu firmy – ukazatele: úroveň produktivity, nemocnost;
- z pohledu zaměstnance: zmírnění pracovní zátěže, vyšší motivace, jistota práce, nové příležitosti.

Úkolem firmy je zajistit, aby cíle, které si stanovila, byly v co největší míře naplňovány. Za tímto účelem lze samozřejmě najímat nové pracovníky. Alternativní možností je však investovat do dovedností a kvalifikací stávajících starších zaměstnanců.

Mnohé firmy si uvědomují, že odborné a sociální dovednosti, které starší zaměstnanci získali během své pracovní dráhy, představují významné aktivum. Nově přijatí pracovníci a mladší kolegové mají

v tomto směru velké mezery. Snahy o jejich zaplnění vedou ke vzniku dalších vysokých nákladů na proces nábory, odborné zaškolení a průběžné odborné vzdělávání na pracovišti.

U celé řady starších pracovníků vidíme vlastnosti jako přesnost, spolehlivost a schopnost efektivně komunikovat se zákazníky i kolegy. Pokud firma o tyto kvality přijde, aniž by je byla schopna nahradit, vystavuje se ekonomickému riziku.

Pokud tedy chce firma úspěšně posílit svou životaschopnost, je nezbytné přijmout následující opatření:

- zabezpečení empirických znalostí;
- uchování a podpora stávajících pracovníků;
- přenos znalostí mezi staršími a mladšími pracovníky;
- opatření na podporu zdraví zaměstnanců.

Realizace těchto opatření zaručuje přínos pro firmu i pro zaměstnance (takzvaná „win-win“ situace, kdy „vyhrávají“ obě strany). Na jejich základě lze zajistit produktivitu, spokojenost zaměstnanců a dlouhodobou úspěšnost firmy.

4.3 Definice kariérového rozvoje

Kariérový rozvoj představuje významný nástroj, pomocí kterého lze zajistit kariérový postup a jistotu práce u starších zaměstnanců. Jde o vytváření struktury požadavků, pobídek a pracovních povinností během pracovního života starších osob způsobem, který účinně podněcuje jejich motivaci a výkonnost.

Do kariérového rozvoje patří i včasná odezva na zdravotní riziko v souvislosti s pracovními podmínkami. Příkladem dobrého postupu v rámci kariérového rozvoje je vhodné sladování konkrétní pracovní činnosti se změnami v pracovní výkonnosti, které běžně přicházejí s vyšším věkem. Změny v kvalitě pracovního výkonu u starších pracovníků typicky souvisejí s nadměrným fyzickým či psychickým zatížením. Cílem je, aby zaměstnanci mohli v pozdních fázích svého pracovního života plnit takové úkoly, které odpovídají jejich konkrétní profesní zkušenosti a znalostem.

V této souvislosti se osvědčuje takzvaný horizontální kariérový rozvoj. Běžně se předpokládá, že profesní dráha bude mít vzestupný charakter (tj. vertikální postup) doprovázený zvyšováním platového ohodnocení, přibíráním pracovních povinností a odpovědnosti a zvyšováním kompetencí. Horizontální kariérový rozvoj nabízí starším pracovníkům vhodné pracovní pozice, které odpovídají jejich schopnostem vzhledem k výkonnostním nárokům, jejich potřebám z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dalším požadavkům (úprava pracovní doby apod.). Nové pracovní zařazení s sebou může nést potřebu rozšiřování odbornosti či poskytování služeb v jiném oboru, případně může vyžadovat další odbornou přípravu a vzdělávání.

Pro firmu je důležité udržovat vysokou úroveň zaměstnatelnosti, produktivity a efektivity pracovníků, využívat jejich znalosti a zkušenosti a zamezovat nemocnosti a „předdůchodovému nezámju“.

Z **pohledu zaměstnance** by kariérový rozvoj neměl vést ke ztrátě statutu (příjmu), kvalita práce by měla zůstat stejná a charakter pracovní činnosti by měl odpovídat schopnostem staršího pracovníka (např. v podobě zmírnění fyzického vypětí a psychického stresu). Nemělo by docházet k redukování kvalifikované práce a jejímu nahrazování prací nekvalifikovanou – tzv. „deskilling“ a v rámci kariérového rozvoje by měla být zajištěna jistota práce a odpovídající pracovní podmínky.

Politika podpory předčasných odchodů do důchodu v předchozím desetiletí vedla k situaci, kdy se zaměstnavatelé i zaměstnanci přestali zabývat kariérovými plány na období po dosažení 50 let. Podniky, zejména malé a střední, jen obtížně hledají atraktivní možnosti profesního růstu pro starší pracovníky, které by odpovídaly výše uvedené charakteristice. Je třeba přehodnotit (typický vertikální) kariérový postup. Nové pracovní místo, které odpovídá schopnostem a potřebám staršího pracovníka a zároveň přispívá k produktivitě a efektivitě firmy, může vyžadovat určité oběti/kompromisy z hlediska postavení, příjmu, připravenosti k dalšímu vzdělávání apod.

U starších pracovníků je dokonce pravděpodobnější, že budou v rozhodování o svém kariérovém rozvoji flexibilnější než mladší zaměstnanci, protože již obvykle nejsou zatíženi péčí o děti a nutností dokončit své vzdělání. Kromě toho jejich potřeba vertikálního kariérového postupu již nemusí být tak silná.

4.4 Opatření v této oblasti

Systémy přenosu znalostí mají za cíl uchovat znalosti, dovednosti a kompetence:

- a) Metoda „koučingu“ spočívá v osobním předávání znalostí, kdy starší pracovníci seznamují mladší zaměstnance s určitými specializovanými činnostmi a vylepšenými postupy, na kterých po dlouhou dobu pracovali. K předávání znalostí tímto způsobem patří praktické příklady.
- b) Systematická obměna pracovníků na jedné pracovní pozici – pokud má být tato metoda střídání úspěšná, je třeba, aby zaměstnanci měli stejné informace, dovednosti a zkušenosti.
- c) Pohovory se zaměstnanci, kteří z firmy odcházejí – personalisté mohou prostřednictvím pohovoru zaměstnance motivovat, aby své znalosti a zkušenosti předali svým spolu-pracovníkům.

Důležitým prvkem v předávání znalostí a dovedností je vnitropodnikový systém dalšího vzdělávání a odborné přípravy. Zaměstnanci, kteří absolvovali vzdělávací akce mimo firmu, mohou zorganizovat interní kurzy a seznámit s tím, co se dozvěděli, své kolegy. Interní školení tohoto typu lze uspořádat také v případě, že určitý zaměstnanec má v některé oblasti mimořádně rozsáhlé znalosti. Efektivní sdílení informací a předávání znalostí vyžaduje spolupráci a odpovídající podpůrné prostředí. Firmy by neměly automaticky předpokládat, že starší pracovníci budou schopni ostatním předat to, co vědí či umějí. Je třeba tento proces podpořit vhodnými nástroji. Znalosti budou ve firmě kvést pouze tehdy, jestliže o ně bude náležitě pečováno.

Přeřazování

Dobré postupy při přeřazování na jiné pozice spočívají v koordinaci požadavků daného pracoviště a schopností (starších) pracovníků. Současně se předpokládá, že přeřazení zaměstnanci budou i nadále vykazovat stejné kvalitní práci. Přeřazování je často vnímáno jako kompenzační opatření v reakci na problémy ve výkonnosti. Stejně tak je však možné tento postup vnímat jako preventivní opatření – například v rámci ochrany zdraví či kariérového rozvoje.

Úspěch tedy spočívá nejen v samotné realizaci procesu přeřazování, volbě a kvalitě daného pracovního místa a pečlivé přípravě daného zaměstnance, ale i v dlouhodobém pozitivním dopadu tohoto opatření. V zájmu zaměstnanců je třeba se vyhnout vytváření „chráněných pracovních míst“, zabránit redukci kvalifikované práce a ztrátě statutu. Přeřazování bude úspěšné, pokud bude vnímáno jako součást preventivní strategie age managementu, jejímž cílem je udržet zaměstnatelnost – zejména z hlediska flexibility, kvalifikační úrovně, průběžného doplňování dovedností a ochrany zdraví.

Předpoklady úspěšného přeřazování na jiné pozice

- aktivní účast daného pracovníka;
- systematický přístup;
- sladění schopností/kompetencí pracovníka s požadavky pracovní pozice či profilem zákazníka;
- spolupráce příslušných aktérů (podnikový lékař, pracovní výbor, personální oddělení, liniový manažer, další externí odborníci) a souhlas zástupců odborů či pracovních výborů;
- ustanovení v pracovní smlouvě, která chrání zaměstnance proti negativním dopadům přeřazení na jiné pracovní místo (zejména snížení platového ohodnocení) a která ošetřují i problematiku podpory zdraví v rámci tohoto postupu.

Dalším důležitým aspektem praxe přeřazování je rozsah, v jakém firma udržuje určitá pracovní místa – tj. neruší je či danou práci nezadává externě (outsourcing). Zde nejde pouze o obchodní rozhodnutí, ale i o přístup, který odráží, do jaké míry se firma zabývá problematikou věku.

Kariérový rozvoj pro starší pracovníky

Zajištění kariérového rozvoje starších pracovníků je náročný úkol, který vyžaduje, aby firma učinila některá nezbytná opatření. Jde například o přesné určení kvalifikačních požadavků na konkrétní pozice a vymezení profilu daného pracovního místa. Dále je třeba vypracovat profily pracovníků z hlediska jejich zaměstnatelnosti a definovat možnosti interní mobility. Úspěch realizace programů kariérového rozvoje závisí na systematickém provádění těchto opatření s důrazem na pracovní režim firmy, interní vzdělávání, intenzivní přípravu pracovníků a konkrétní pobídky zejména v podobě mzdy a politiky odměňování. Dalším předpokladem úspěchu je dostupnost příslušných údajů a existence odpovídajících informačních systémů. V neposlední řadě firma potřebuje personalisty, kteří se specializují na problematiku age managementu a/nebo různorodosti.

Některé z výše uvedených úkolů lze samozřejmě zadat externě – například podnikovým konzultantům či výzkumným institucím.

4.5 Přínos pro firmu a pro zaměstnance

Přenos znalostí

Je třeba, aby firmy vytvářely procesy, podpůrné systémy a prostředí, které je příznivé pro uchování znalostí starších pracovníků, kteří jsou ochotni se o své vědomosti, dovednosti a zkušenosti podělit s ostatními a posílit tak aktiva firmy. Age management ve firmě vyžaduje orientaci ve způsobu uvažování pracovníků různých věkových kategorií a v jejich názorech na optimální pracovní zařazení. Podmínkou úspěšného řízení změn je dobrá znalost fungování firmy a její pracovní síly.

Firmy mají v oblasti znalostí svých zaměstnanců dvojitý cíl. Potřebují, aby starší pracovníci měli prostor pro předávání svých zkušeností mladším kolegům, kteří nemají dostatek praxe, a zároveň požadují, aby všichni pracovníci bez ohledu na věk průběžně zlepšovali své dovednosti a kompetence. Běžným řešením jsou na míru šité vzdělávací kurzy.

Firmy, které efektivně řídí znalosti a umožňují jejich přenos, vykazují vyšší míru produktivity. Využívání znalostí pracovníků pomáhá v procesu rozhodování, při modernizaci procesů, podporuje redukcii objemu práce, kterou je třeba udělat znovu, podněcuje inovační činnost a je zárukou vyšší spolehlivosti dat a lepší spolupráce. Výsledkem jsou nižší provozní náklady a lepší efektivita činnosti.

Nábor starších pracovníků má pro firmu z hlediska přenosu znalostí celou řadu výhod:

- starší uchazeči jsou často vybaveni vyšší kvalifikací než příslušníci mladší generace; jejich dovednosti také často lépe vyhovují potřebám firmy;

-
- přijímá-li firma starší pracovníky, může zvýšit celkovou kvalifikační úroveň pracovní síly. Ostatní zaměstnanci i firma jako taková mohou těžit ze znalostí, které starší pracovníci předávají mladším kolegům;
 - spojení nových a stávajících kvalifikací a dovedností může zvýšit produktivitu a inovační kapacitu firmy;
 - náborem starších pracovníků se zvyšuje věková rozmanitost v jednotlivých týmech i ve společnosti jako celku;
 - věk je v některých oborech podnikání či firmách citlivý faktor. Starší pracovníci mohou vykazovat větší vstřícnost vůči měnícím se požadavkům a přáním zákazníků, díky čemuž může stoupat obrát firmy;
 - zaměstnávání starších pracovníků může zlepšit image firmy uvnitř i navenek a tak posílit její identitu;
 - najímáním starších pracovníků lze vyřešit nedostatek vhodné pracovní síly.

Jaký přínos mají firmy z přeřazování starších pracovníků na jiné pozice?

- Z pohledu firmy je úspěšnost procesu přeřazování starších pracovníků na jiná pracovní místa do značné míry dána tím, zda je daný pracovník na novém místě stejně produktivní či produktivnější než dříve. Dalším důležitým ukazatelem je míra nemocnosti, konkrétně její snížení. A konečně je třeba věnovat pozornost tomu, jakým způsobem vnímají noví pracovníci politiku přeřazování z hlediska jejich budoucího kariérového rozvoje.
- Zaměstnanec hodnotí úspěšnost svého přeřazení a spokojenost s novým místem podle celé řady různých kritérií: zmírnění pracovní zátěže a úbytek monotónní práce; větší motivace; větší odpovědnost; možnost využívat naplno své dovednosti a kvalifikaci, jistota práce a nové příležitosti (namísto propuštění z práce či vynuceného odchodu do důchodu).

Jaký přínos mají firmy z iniciativ v oblasti kariérového rozvoje?

S ukázkovou praxí v oblasti kariérového rozvoje, která by byla zaměřena konkrétně na starší pracovníky, se setkáváme jen zřídka. Byly zaznamenány například postupy, které spočívají v identifikaci profesních cílů daného pracovníka a zpracování individuálních plánů rozvoje, příprávkování kariérového plánování podle potřeb různých skupin povolání či v systematických konzultacích se specializovanými kariérovými poradci.

- Vhodné směřování kariérového rozvoje zmírňuje fyzické zatížení a psychický stres, čímž přispívá k dlouhodobé zaměstnatelnosti daného jedince.
- Rozšiřování kompetencí a kvalifikací zaměstnance umožňuje plně využívat jeho potenciálu v každé fázi pracovního života.
- Zaměstnanci (mladší i starší) mohou přemýšlet o své kariéře do budoucna a plánovat konkrétní cíle, což má pozitivní vliv na jejich motivaci, pracovní nasazení, flexibilitu a produktivitu.
- Lze se vyhnout situacím, kdy pracovník odchází do důchodu z důvodu nedostatku jiných kariérových příležitostí či pracuje jen na dobu určitou. Doba trvání pracovního poměru se tak může prodloužit.
- Pokud nastane potřeba přeřazení na jinou pracovní pozici, celý proces může být pro firmu produktivní.
- Některé starší pracovníky lze úspěšně využít jako mentory či školitele mladších zaměstnanců i vrstevníků. Platí to zejména v situacích, kdy mladší pracovník nastupuje na místo staršího, který jej může seznámit s obsahem a charakterem dané práce.

4.6 Příklady dobré praxe

Název: LIFETIME – Práce a život v různých životních fázích (Working and Living through Different Life Phases)

Partnerství prosazující učení – nově přijatí zaměstnanci a nová kariéra před důchodem

Profil organizace

Úspěch bankovní skupiny Erste Bank Group je postaven na čtyřech základních strategiích, jejichž důsledná realizace dostala Erste Bank na první příčku mezi poskytovateli finančních služeb ve střední Evropě.

V dlouhodobém horizontu banka usiluje o posílení své finanční pozice v Rakousku a další rozvoj obrovského potenciálu střední Evropy v této oblasti.

Projekt: LIFETIME – Práce a život v různých životních fázích

Práce a život v různých životních fázích / Firemní kultura / Úroveň managementu

Manažeři znají silné stránky/slabiny různých pracovníků různých generací a přihlížejí k nim při přidělování pracovních úkolů a odpovědnosti. Všichni výkonní manažeři se povinně účastní workshopů na toto téma. Manažerské postupy zohledňují důležité poznatky o stylech vedení, které jsou specifické pro jednotlivé generace (pohovory se zaměstnanci na téma jejich kariérového rozvoje, zpětná vazba). Tyto postupy a nástroje jsou tématem kurzů manažerských dovedností a rozvoje.

Nábor a interní trh pracovních míst

V inzerátech na volná pracovní místa, informačních letáčích a formulářích nejsou uváděny žádné věkové hranice. V rámci obsazování pracovních míst se dbá na to, aby v každém týmu byly zastoupeny všechny věkové skupiny.

Opatření v oblasti dalšího vzdělávání

Revize a úpravy programů počátečního i dalšího vzdělávání s ohledem na specifické, věkem podmíněné aspekty učení. Proškolení pracovníků ve věku nad 35 let za účelem zlepšení kompetencí v používání informačních technologií a aktualizace odborných znalostí. Semináře na téma osobnostního rozvoje pro všechny pracovníky jednou za čtyři roky. Zejména u starších pracovníků jsou podporovány studijní pobyty jako alternativní forma vzdělávání. Rotace pracovních míst u zaměstnanců, kteří dělají stejnou práci 5 až 10 let s cílem zvýšit jejich flexibilitu a otevřít cestu k novým směrům kariérového rozvoje.

Nové funkce pro starší pracovníky a vytváření nových kariérových cest

Mentor: práce na plný úvazek pro úspěšné manažery, kteří v horizontu 3-5 let mají odejít do důchodu a již nechtějí vykonávat manažerskou funkci. Poskytování podpory mladým výkonným manažerům během manažerského vzdělávání a/nebo v problematických situacích.

Nové funkce pro starší pracovníky na pobočkách

Společnost si vysoce cení sociálních dovedností a zkušeností starších pracovníků. Zvláštní důraz je kladen na vztahy se zákazníky.

Motivace

Motivační kampaň pro zaměstnance, kterých se přímo týká reforma penzijního systému: všichni pracovníci, kteří by v případě, že by neproběhla reforma penzijního systému, odešli během tří let do důchodu, jsou pozváni na workshop. Na něm se hovoří o tématech jako obnovení motivace,

vytváření prostoru osobní spokojenosti na pracovišti, zvládání stresu a umění odpočívat, svoboda aktivně jednat, apod. Každé dva roky se provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců.

Podpora mezigenerační spolupráce

Partnerství v učení s nově přijatými pracovníky jako samostatná oblast činnosti, na kterou jsou vyčleněny příslušné zdroje. Starší pracovník po dobu 1-2 let doprovází nového zaměstnance v roli mentora, a to v odborných i osobních záležitostech. Zohledňování věku při stanovování cílů. Podpora mezigenerační spolupráce v rámci týmů prostřednictvím cíleného přidělování pracovních úkolů.

4.7 Shrnutí

Vědecké studie potvrzují, že schopnost člověka zvládat pracovní povinnosti nesouvisí s věkem. Ukazuje se, že starší pracovníci mohou být stejně produktivní a profesionální jako jejich mladší kolegové. Souhrnně lze říci, že zaměstnatelnost závisí na celé řadě faktorů.

Jednou z hlavních výzev je vytvořit systém opatření, která prodlužují pracovní život. Juhani Ilmarinen (Ilmarinen, 1999) zpracoval teoretický rámec pro zvyšování a/nebo udržování zaměstnatelnosti, který zahrnuje čtyři složky:

- jedinec a jeho schopnosti a zdravotní stav;
- pracovní prostředí;
- systém vedení;
- odborné kompetence.

Pokud jsou tyto čtyři složky v rovnováze a pokud je ve firmě dobrá pracovní kultura, znamená to, že jsou zde příznivé podmínky pro udržení zaměstnatelnosti a produktivity starších i mladších pracovníků. Současně lze vytvořit předpoklady pro

- zajištění vysoké míry produktivity a kvality prováděné práce;
- zajištění spokojenosti a kvality života všech pracovníků;
- poskytování podpory pracovníkům, aby se dokázali těšit ze smysluplné a produktivní závěrečné fáze svého pracovního života.

Tento model je stejně přínosný pro starší i mladší zaměstnance.

5 Reorganizace pracovního procesu, pružná pracovní doba

Časová flexibilita ve výkonu práce pozitivně ovlivňuje efektivitu a produktivitu pracovní síly. Starším pracovníkům umožňuje setrvat v pracovním procesu a být i nadále přínosem pro zaměstnavatele. Uzavření pracovní smlouvy s pružnou pracovní dobou musí vycházet z přirozených potřeb obou stran (tj. zaměstnance i zaměstnavatele) a musí být pro obě strany přínosné. Základním předpokladem je vzájemná důvěra. Hlavní překážkou pro zavádění pružné pracovní doby je podle reálných zkušeností právě nedostatek důvěry mezi zaměstnavatelem a daným pracovníkem. Tuto překážku lze postupně odstraňovat zvyšováním informovanosti a povědomí o této problematice. Další překážkou je ve většině zemí legislativa. Kvalitní regulační rámec umožňující časovou flexibilitu ve výkonu práce přímo podporuje vzájemnou spolupráci mezi staršími pracovníky a jejich zaměstnavateli se všemi výhodami, které tato spolupráce přináší. K tomu, aby mohly být uzákoněny právní předpisy, které pružnou pracovní dobu umožňují, je třeba zvyšovat povědomí veřejnosti a tvůrců politiky o jejich výhodách a přínosu. Nedílnou součástí tohoto procesu je prezentace praktických příkladů.

Běžné uplatňování pružné pracovní doby, díky které mohou starší pracovníci zůstat v pracovním procesu či se do něj vrátit, tedy vyžaduje vyšší míru informovanosti a příslušný právní rámec.

5.1 Definice pružné pracovní doby

Flexibilní formy práce

Flexibilní formy práce umožňují zásadní změnu firemní kultury. Jakmile se stanou její nedílnou součástí, přestávají být žhavým tématem a hovoří se o nich už jen v tom smyslu, že „takhle to tady prostě chodí“.

Výsledkem zavedení časové flexibility je zcela reálný přínos v podobě zvýšené výkonnosti a produktivity a současně nižší míry nemocnosti a absencí.

Řízení flexibilních forem práce vyžaduje důvěru, spolupráci a manažerský přístup, který se soustředí na konkrétní výsledky a nikoliv na přítomnost pracovníka na pracovišti. Od členů pracovních týmů se žádá smysl pro osobní a kolektivní odpovědnost. Pracovníci se více ztotožňují se svou prací a sami řídí své časové dispozice, zatímco manažeři mají méně administrativních povinností a odpovědností.

Pružnost a flexibilní formy práce jsou pojmy, kterými lze popsat celou řadu pracovních stylů a postupů. Obecně řečeno jde o veškeré formy výkonu práce, které nezapadají do tradičního modelu „od devíti do pěti, plný úvazek na dobu neurčitou“.

„Pružnost“ těchto forem zaměstnání se může v některých případech více týkat zaměstnanců, v jiných případech spíše zaměstnavatele, případně obou stran stejně. Pružnost z pohledu pracovníka znamená větší svobodu, protože si může svou práci organizovat tak, aby byla lépe sladěna s jeho mimopracovními povinnostmi. Zaměstnavatel má díky flexibilním formám práce možnost řídit firmu tak, aby dokázal vyhovět potřebám zákazníků při všech výkyvech v poptávce.

Poptávku po flexibilním pracovním trhu určují tři hlavní faktory:

- *změny v podnikatelském prostředí – vysoce konkurenční globální trhy;*
- *mění se sociální prostředí – například rostoucí míra zaměstnanosti žen, trend předčasných odchodů do důchodu a stoupající rozvodovost;*
- *vládní politika – snaha o snižování míry nezaměstnanosti a zvyšování atraktivity ekonomiky z hlediska investic jako zdroje zaměstnanosti a dlouhodobého růstu.*

Možnosti flexibilní organizace pracovní doby

Flexibilní organizace práce se týká pracovní doby, ne pracovního volna. Jde o to, aby firmy efektivněji využily dobu, kterou pracovníci stráví v práci, daly jim větší důvěru a větší možnosti řídit svůj čas. Ne všechny druhy flexibilní organizace práce mohou být vhodné pro všechny podniky či pracovní pozice. Důsledky strategií se mohou lišit podle typu firmy.

Nejčastěji používané druhy flexibilní organizace práce:

- **Doba, kdy pracovníci pracují, tzn.:** klouzavá pracovní doba / stlačená pracovní doba / roční konta pracovní doby
 - flexibilita pro zaměstnance a zachování celkového počtu hodin pro firmu;
 - reaguje na potřeby pracovníka i firmy;
 - firmy se mohou lépe připravit na útlum poptávky;
 - podporuje osobní odpovědnost za produktivitu;
 - podporuje lepší týmovou spolupráci, jelikož si pracovníci uvědomují výhody, které jim tyto formy práce přinášejí.
- **Zkrácení pracovní doby, tzn.:** částečný úvazek / dobrovolné zkrácení pracovní doby / sdílení pracovního místa
 - úspora nákladů na nábor pracovníků díky nižší fluktuaci;
 - znalosti a zkušenosti zůstávají ve firmě;
 - lepší návratnost matek po mateřské dovolené;
 - podpora postupu žen na vyšší pozice;
 - úspěšné týmy zůstávají pohromadě.
- **Místo výkonu práce, tzn.** občasná, pravidelná či stálá práce z domova / hot desking / hotelling
 - zvyšuje produktivitu;
 - snižuje náklady na kancelářský prostor;
 - úspora času jinak stráveného na cestě;
 - neztrácí se čas jinak potřebný na vyřízení soukromých povinností;
 - podporuje rozvoj komunikačních dovedností.

Druhy flexibilní organizace práce:

- Roční konta pracovní doby

Při tomto uspořádání se zaměstnancům stanoví určitý počet pracovních hodin, který odpracují v průběhu 12 měsíců podle rozvrhu, který reaguje na potřeby podniku. Tento druh pracovní smlouvy umožňuje zaměstnavateli měnit zaměstnanci počet pracovních hodin na dané časové období (den, týden, čtvrtletí, rok), ovšem v rámci dohodnutého celkového počtu hodin pro daný rok.

Roční konta pracovní doby mohou dobře řešit zejména výkyvy v poptávce a mohou tak snížit náklady na přesčasovou práci. Zaměstnanci se více zaměří na období, kdy je poptávka vysoká, a po jejím snížení mohou naopak využít období větší flexibility. Roční konta pracovní doby lze spojit s pracovní dobou přizpůsobenou školnímu roku.

- Stlačená pracovní doba

Zaměstnanec pracuje na plný úvazek, ale má možnost odpracovat stanovený počet hodin za kratší dobu než je pracovní týden. Běžnou praxí je pracovní týden stlačený do čtyř delších dní nebo dva

týdny stlačené do devíti pracovních dní.

Výhodou pro zaměstnance je, že si může v pracovní den naplánovat další činnosti. Může se jednat o rodinné povinnosti nebo třeba jen dovolenou, ale v každém případě tak zaměstnanec může lépe skloubit svou práci s osobním životem.

Přínosem pro zaměstnavatele je lepší pracovní morálka a motivace zaměstnanců.

- Pružné benefity

Balíček nabízených penzijních a jiných benefitů umožňuje zaměstnanci "nakoupit" si benefity ze stanoveného seznamu. Může se jednat o dny volna navíc, o služby péče o děti či seniory, členství v posilovně atd. Tyto programy mohou zaměstnavateli uspořít náklady a zaměstnanci si mohou benefity zvolit podle svého. Některé programy umožňují i vzdání se benefitů výměnou za vyšší plat.

- Pružné místo výkonu práce

Zaměstnanec má možnost určitou dobu pracovat z domova či jiného místa mimo pracoviště. Zaměstnanec má obvykle plný či částečný úvazek se smlouvou na dobu neurčitou, ale má určitou míru volnosti při výběru místa výkonu své práce. Může se například hodit odnést si práci domů raději než ji dokončovat na pracovišti. Tyto formy organizace práce jsou obvykle neformální a ad hoc. Při pravidelnějším výskytu se může tento způsob práce formálně definovat jako práce z domova či práce mimo pracoviště.

- Klouzavá pracovní doba

Klouzavá pracovní doba umožňuje zaměstnanci zvolit si ve stanovené míře začátek a konec své pracovní doby. Běžnou praxí je stanovit pevný čas během pracovního dne, např. 10:00 – 16:00, kdy zaměstnanec musí být v práci. Zaměstnanec musí odpracovat celkový počet pracovních hodin za stanovené časové období, např. měsíčně, ale v rámci tohoto období je na něm/ní, jak si práci časově rozvrhne. V některých případech je dovoleno převést nadbytek či deficit pracovních hodin do následujícího časového období.

Klouzavá pracovní doba umožňuje zaměstnavateli lépe reagovat na výkyvy v poptávce a například udržet delší otevírací dobu. U zaměstnanců je toto uspořádání populární, protože jim umožňuje vyřídít si během pracovního dne i osobní záležitosti, jako např. návštěva zubaře či závoz dítěte do školy. Zaměstnanci také cítí větší odpovědnost za organizaci svého času.

Výhodou pro zaměstnavatele je nižší míra absence a odstranění problémů s dochvilností. Práce u takového zaměstnavatele je atraktivnější a je jednodušší si zaměstnance udržet. Také se snižují náklady na přesčasovou práci.

- Práce z domova

Jedná se o práci pro zaměstnavatele, kterou pracovník vykonává z domova. Zaměstnavatel obvykle vybaví zaměstnanci domácí kancelář – např. telefon, počítač, pracovní stůl, a musí se ujistit, že konkrétní domácí prostředí splňuje požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Zaměstnavatel dosahuje přímé úspory na nákladech za kancelářské prostory. Zaměstnanec ušetří čas, který by jinak strávil dojížděním, a má možnost rozvrhnout si práci a domácí povinnosti tak, jak mu to nejlépe vyhovuje. Tato možnost se také upřednostňuje u pracovníků s některými druhy postižení.

- Sdílení pracovního místa

Při tomto uspořádání se o povinnosti a úkoly spojené s jedním pracovním místem na plný úvazek dělí dva či více zaměstnanců. Každý z nich má rámcově stejné odpovědnosti, i když se podmínky

jejich pracovních smluv mohou lišit.

Sdílení pracovního místa je běžné u určitých profesí jako např. praktičtí lékaři, účetní či manažeři. Tuto možnost mohou preferovat ženy vracějící se po mateřské dovolené. Výhodou pro zaměstnavatele je, že si ve firmě udrží ceněné pracovníky s potřebnými dovednostmi, obecně je jednodušší udržet si tak zaměstnance a tato forma organizace práce často vede i k vyšší produktivitě.

- Částečný úvazek

Práce na částečný úvazek je v mnoha firmách již po mnoho let běžnou praxí, ale v kontextu sladování pracovního a osobního života může práce na částečný úvazek nabídnout zaměstnanci širší možnosti, pomoci zaměstnavateli udržet si pracovníky a podpořit návrat do práce po mateřské dovolené.

Vláda Spojeného Království definuje částečný úvazek jako pracovní týden kratší než 30 hodin. Definice EU jednoduše uvádí, že se jedná "o pracovní týden kratší než je běžný pracovní týden u srovnatelného pracovního místa". Podniky obvykle používají částečné úvazky, aby dokázaly pružněji pokrýt např. období vysoké poptávky a objemu práce nebo v případě, kdy je třeba pracovat jen v určitých časech. Stále častěji se také částečné úvazky nabízejí ženám jako možnost návratu do práce po ukončení mateřské dovolené. Zaměstnavatel si tak může udržet kvalifikované pracovníky a šetřit výdaje na zaškolování nových lidí. Částečné úvazky se úspěšně používají zejména v podnicích s vysokým podílem žen. Například HSBC a LloydsTSB (banky) zjistily, že kombinací částečných úvazků a klouzavé pracovní doby dosahují dvojnásobné míry návratu pracovníků po mateřské dovolené. Nabídnout ženě po mateřské dovolené vrátit se do práce na částečný úvazek se také považuje za "dobrou praxi" a v opačném případě se zaměstnavatel může vystavit riziku obvinění z nezákonného ukončení pracovního poměru podle zákona o diskriminaci pohlaví.

Stále častěji se částečné úvazky uplatňují i u pracovníků, kteří mají krátce před odchodem do starobního důchodu. Je to přínosné nejen pro zaměstnance, ale také je tak jednodušší postupně převést jeho/její pracovní odpovědnosti na jiného pracovníka.

- Postupný odchod do starobního důchodu

Jde o postup, kdy má zaměstnanec možnost pracovat na částečný úvazek, využít klouzavou pracovní dobu či pružné místo výkonu práce po určité období před odchodem do starobního důchodu. Zaměstnanec tak může plynuleji přejít od práce na plný úvazek k období důchodu. V mnoha případech může budoucí důchodce fungovat jako mentor méně zkušených spolu-pracovníků. Výhodou pro zaměstnavatele je hladší přenos odpovědností a lepší sdílení znalostí a zkušeností.

- Práce mimo pracoviště

Zaměstnanci vykonávají práci mimo hlavní pracoviště svého zaměstnavatele. Mohou pracovat z domova, ze vzdáleného či servisního pracoviště nebo jejich práce vyžaduje časté cestování. Tímto způsobem často pracují týmy obchodních zástupců či pracovníci v oblasti IT.

Zaměstnanec šetří náklady a čas jinak potřebný na dojíždění a má větší kontrolu nad tím, kdy a kde práci vykonává. Zaměstnavatel šetří náklady na kancelářské prostory. Problémem u tohoto typu práce může být řízení týmů těchto pracovníků a také pocit izolace, který se u nich může dostavit.

- Rozvržení práce v týmu

Tento způsob organizace práce znamená posun od tradičního chápání práce jako takové. Konvenčně chápeme práci jako činnost, kterou provádíme každý pracovní den v pevně

stanovených hodinách, a o složení pracovního týmu rozhoduje nadřízený. Rozvržení práce v týmu znamená, že se dohodne počet pracovníků a konkrétní kvalifikace, které budou během pracovního dne zapotřebí, a zaměstnanci poté mají možnost si kolektivně naplánovat pracovní den tak, aby těmto požadavkům vyhověli.

Cílem je dát pracovníkům více volnosti skloubit práci s dalšími povinnostmi a závazky a zároveň splnit potřeby podniku. I pracovníci, kteří tuto možnost nevyužívají, budou svou roli v podniku vnímat jinak díky větší kontrole, kterou by takto získali. Rozvržení práce v týmu může zásadně změnit způsob, jakým pracovní týmy spolupracují a vnímají svou práci.

- Pracovní doba přizpůsobená školnímu roku

Toto pracovní uspořádání umožňuje zaměstnancům podržet si pracovní smlouvu na plný či částečný úvazek za předpokladu, že si během celého či části školních prázdnin vyberou neplacené volno. Je to výhodné pro pracující rodiče, kteří by jinak pracovat nemohli, ale také pro zaměstnavatele, který si tak může udržet své kvalifikované zaměstnance. Toto uspořádání může vyhovovat také potřebám firem se sezónní výrobou či službami.

- Variabilní pracovní doba

Variabilní pracovní doba se podobá pracovní době klouzavé s tím rozdílem, že nemá žádný pevně stanovený čas, kdy je nutné být v práci, ani pevně stanovený počet pracovních hodin na dané časové období. Odpracovaná doba obvykle reaguje na aktuální potřeby firmy, což je velmi výhodné pro zaměstnavatele a zaměstnanec tak získává určitou míru flexibility.

- Dobrovolné zkrácení pracovní doby

Toto uspořádání dává pracovníkům možnost zkrátit si pracovní dobu výměnou za část příjmu. Mají možnost zkrátit si svůj plný úvazek obvykle až o 50% a to na konkrétní období, např. jeden rok. V některých případech může být toto období až 5 let. Zaměstnanec má záruku, že se po uplynutí tohoto období vrátí k původnímu plnému úvazku.

Firmy mohou díky takovému uspořádání ušetřit v období zpomalení hospodářského cyklu. Zaměstnanci tuto možnost oceňují, i když se rozhodnou ji nevyužít a zůstávají na plném úvazku. Může jít o zajímavou možnost pro firmy negativně ovlivněné hospodářskou krizí.

- Udržitelné strategie flexibilní organizace práce a skloubení práce s osobním životem

Úspěšnost flexibilní organizace práce konec konců spočívá ve vytvoření prostředí důvěry a odpovědnosti, ve kterém se tato flexibilita bere jako "prostě způsob, kterým tady u nás pracujeme". Dále uvádíme některé otázky související s vytvářením strategie flexibilní organizace práce. Skloubení pracovního a osobního života je pouze o dobrých manažerských postupech a zdravém podnikatelském rozumu.

Popisované postupy jsou navrženy tak, aby vyhovovaly čtyřem aktérům, kteří ovlivňují efektivitu a úspěch firmy:

- zaměstnavatel;
- jednotliví zaměstnanci;
- jejich spolupracovníci a pracovní týmy;
- klienti a další zúčastněné strany.

Zavádění udržitelné iniciativy, která podpoří skloubení práce s osobním životem, musí být citlivé a je třeba jasně určit klíčová práva a odpovědnosti jednotlivých aktérů. Chceme-li vytvořit prostředí důvěry, na kterém bude stát ta správná a udržitelná strategie pro skloubení práce s osobním

životem, musí být taková iniciativa transparentní a přijímaná všemi stranami.

Mezi tato pravidla patří:

- otázka flexibilní organizace práce se prodiskutuje se všemi, které může nějak ovlivnit;
- je nezbytné zvážit zájmy ostatních členů týmu a zákazníků;
- zaměstnavatel má odpovědnost vůči všem zákazníkům, má právo hledat způsoby, jak zlepšit efektivitu firmy, a má odpovědnost zacházet nestranně a spravedlivě se všemi zaměstnanci;
- zaměstnanci mají právo žádat změny v organizaci práce a je povinností zaměstnavatele tyto požadavky pečlivě zvážit;
- zaměstnanci nemají automatické právo měnit způsob organizace své práce a zaměstnavatel nemá absolutní právo jim změny vnucovat.

Úspěch zavedení flexibilních forem práce či zkrácené pracovní doby závisí na míře diskuse, otevřenosti komunikace a zapojení všech členů týmu. V průběhu zavádění změny je nezbytné dodržovat uvedená práva a povinnosti.

Význam flexibilních forem práce pro starší pracovníky

Některí z rostoucího počtu pracovníků, kteří odcházejí ze zaměstnání před dosažením důchodového věku, by mohli těžit z flexibilnějších forem organizace práce, které by jim pomohly přejít od práce na plný úvazek do období starobního důchodu.

Odchod ze zaměstnání je spíše pozitivní volbou pro pracovníky, kteří mohou těžit i z dalších výhod – včetně pracovníků (zejména mužů), kteří u svého zaměstnavatele pracují delší dobu a je proto pravděpodobnější, že mají úspory a dostatek prostředků v penzijním fondu, případně pracovníci, kteří již splatili hypotéku na vlastní bydlení. Pracovníci se zdravotními problémy také spíše opouštějí zaměstnání předčasně, zejména muži s nízkým příjmem, ačkoliv v jejich případě je předčasný odchod do důchodu spíše důsledek nemožnosti dále pracovat, než jejich vlastní pozitivní volba. U přechodu k flexibilní práci evidujeme stejné rozdíly.

Starší pracovníci z příznivějšího prostředí spíše volí přechod k flexibilní práci než úplný odchod z pracovního trhu a je pravděpodobnější, že se právě tito pracovníci dostanou ke kvalitnější flexibilně organizované práci. Kvalita těchto forem práce se liší podle jednotlivých druhů. Samostatná výdělečná činnost je svou kvalitou nejvíce srovnatelná s prací na plný úvazek a na dobu neurčitou. Na dalším místě co do kvality je dočasná práce, ačkoliv to platí spíše pro smlouvy na dobu určitou než pro občasnou práci brigádního typu či agenturní zaměstnávání. Práce na částečný úvazek nabízí ze všech tří druhů flexibilní práce nejnižší kvalitu. Celkově jsou při hledání práce na částečný úvazek z pozitivních důvodů úspěšnější ženy než muži, ale často zjišťují, že tato práce nenabízí vysokou kvalitu.

Mnohé výzkumy poukázaly na potřebu vytvořit politiky, které:

- pomohou starším pracovníkům se zdravotními problémy zůstat v práci;
- bojují s diskriminací na základě věku a zlepšují dovednosti starších pracujících;
- zlepšují finanční pobídky pro starší pracovníky, které je motivují k pokračující pracovní aktivitě, například vyššími daňovými úlevami či vyšší minimální mzdou;
- lépe regulují práci občasného a agenturního typu.

5.2 Situace starších pracovníků

V posledních desetiletích se zkušenosti starších pracovníků na trhu práce velmi mění. Zejména muži odcházejí z pracovního trhu v průměru dříve. Osoby nad 50 a 60 let mají stále větší problémy nalézt po ztrátě zaměstnání nové pracovní místo. Ekonomická neaktivita této věkové skupiny roste, ať již kvůli předčasným odchodům do důchodu nebo proto, že ztráta zaměstnání v tomto věku odrazuje od hledání dalšího místa.

Volá se po možných alternativách k takto náhlému a možná předčasnému odchodu z pracovního trhu, které by fungovaly jako postupný přechod a pomohly ochránit cenný ekonomický potenciál pro období, kdy bude mladší pracovní síla spíše ubývat. Jednou z možností jsou právě flexibilní formy práce, které pro pracovníka fungují jako přechod od stálého pracovního místa k období důchodu.

5.3 Odchod ze stálého pracovního místa na plný úvazek

Faktory související s odchodem ze stálého zaměstnání na plný úvazek zavánějí u mužů teorií o "dvou národech v předčasném důchodu", která je v této oblasti výzkumu známá. Na jedné straně stojí osoby, kterým určité výhody umožnily zvolit si odchod ze zaměstnání jako pozitivní volbu. Pracovníci nad 50 let odcházejí do důchodu spíše v případech, kdy u svého zaměstnavatele pracovali delší dobu a je tedy pravděpodobnější, že mají úspory a dostatek prostředků v penzijním fondu. To samé platí pro pracovníky, kteří již splatili hypotéku. Na druhé straně odcházejí do důchodu spíše osoby se zdravotními problémy, zejména muži s nízkými příjmy. Předčasný důchod je pro tuto skupinu spíše důsledkem nemožnosti dále pracovat než jejich vlastní pozitivní volbou. S rostoucím věkem u mužů prudce narůstá i pravděpodobnost odchodu do důchodu. Ačkoliv výzkumní pracovníci neměli k dispozici data, na kterých by ověřili, zda je to kvůli věkové diskriminaci, určitě tento trend takovému výkladu odpovídá. U žen také roste pravděpodobnost odchodu do důchodu tak, jak se blíží zákonnému důchodovému věku.

Stejně jako muži, i ženy odcházejí z práce spíše v případech, kdy mají zdravotní problémy nebo již doplatily hypotéku na vlastní bydlení. Na rozdíl od mužů ale ženy spíše zůstávají v práci na plný úvazek v případech, že mají relativně dobré zaměstnání. Odchod je méně pravděpodobný u žen na pozicích manažerek či vedoucích pracovníků a žen, které v nedávné době prošly školením souvisejícím s jejich prací. Ačkoliv to může ukazovat na pozitivnější situaci starších žen na trhu práce (míra jejich zaměstnanosti se od roku 1997 zvýšila), může to také znamenat, že u žen tolik nefungují majetkové faktory, které u mužů hovoří pro odchod do důchodu. Například počet let odpracovaných u současného zaměstnavatele u žen nijak neovlivňuje pravděpodobnost jejich odchodu, což může ukazovat na nižší naspøenéèé èástky v zamøstnanekýè penzijních fondech.

5.4 Pøechod k flexibilním formám práce

Mnohé faktory, které úzce souvisejí s odchodem ze stálého zaměstnání na plný úvazek, také zvyšují pravděpodobnost, že pracovník bude chtít úplně odejít z práce a nebude mít zájem o flexibilní formu práce. Pracovníci, kteří byli u současného zaměstnavatele delší dobu, starší pracovníci, osoby se zdravotními problémy a osoby s již splaceným bydlením méně ochotně přijímají "překlenovací pracovní místa". Na druhé straně existuje i několik pozitivních faktorů, které podporují starší pracovníky, aby spíše než úplně odchod volili flexibilní formu práce.

Tyto faktory se ale lišily podle pohlaví a druhu zvažované flexibilní pracovní nabídky. Například muži se střední kvalifikací a vyšším platem spíše volili odchod na volnou nohu, zatímco ženy v této kategorii spíše volí dočasná pracovní místa. Muži se střední kvalifikací, kteří se nedávno účastnili školení, spíše volili práci na částečný úvazek, ale u žen tomu tak nebylo. Pracovníci na manažerských

a odborných pozicích a pracovníci s vyšší kvalifikací spíše zůstávají ve stálém zaměstnání a volí zkrácenou pracovní dobu, což platí jak u mužů, tak u žen.

5.5 Kvalita flexibilní práce – obecné příklady z výzkumu

Pokud určíme stálou práci na plný úvazek jako měřítko kvality, je možné říci, že se kvalita flexibilní práce liší podle toho, o jaký typ se jedná. Velké rozdíly v kvalitě jsme zjistili i v rámci určitých kategorií flexibilní práce.

- Samostatná výdělečná činnost je svou kvalitou nejvíce srovnatelná s prací na plný úvazek a na dobu neurčitou. Je relativně stabilní, OSVČ vykazují vysokou míru spokojenosti v práci a dle očekávání také vysokou kontrolu nad svým vlastním časem. Ovšem pouze OSVČ na vyšší úrovni – odborní pracovníci či majitelé malých firem – dosahovaly vyšších příjmů než jako stálí zaměstnanci na plný úvazek.
- Na dalším místě co do kvality se umístila dočasná pracovní místa. Podle očekávání jsou tato místa méně stabilní, ale je pravděpodobnější, že bude pracovník poslán na další školení. Potenciální výše výdělku se ale zásadně lišila podle druhu nabízené dočasné práce. Pracovníci se smlouvami na dobu určitou sice vydělávali více než srovnatelní stálí zaměstnanci, u práce brigádního typu či agenturního zaměstnávání to ale neplatí. Tito pracovníci se smlouvami na dobu určitou byli spíše na manažerských či odborných pozicích.
- Práce na částečný úvazek co do kvality nabízí nejméně ze všech tří typů flexibilní práce, zejména v oblasti stability a možností dalšího vzdělávání, kde je ve srovnání se stálým zaměstnáním na plný úvazek na podřadné pozici jak u mužů, tak u žen.

5.6 Opatření v této oblasti

Politické důsledky

Co je možné udělat pro to, aby starší pracovníci zůstávali ve stálých zaměstnáních na plný úvazek?

Nejvyšší pravděpodobnost odchodu ze stálého zaměstnání na plný úvazek je u pracovníků, kteří jsou starší nebo mají zdravotní problémy, a kteří jsou ve věkové skupině nad 50 let, ale ještě nedosáhli důchodového věku. Tyto faktory jsou důležité zejména u mužů. Existuje několik politických iniciativ, které mohou potenciálně podpořit udržení těchto pracovníků ve stálém zaměstnání, ale v jiných oblastech jsou tyto politiky nedostatečné a je třeba je dále rozšiřovat.

Existují politiky, které pomáhají osobám se zdravotními problémy udržet si práci. Příkladem mohou být pilotní běhy programu zaměřeného na udržení práce a resocializaci (Job Retention and Rehabilitation), které proběhly v několika evropských zemích. Tyto iniciativy se zaměřují na osoby, které jsou sice zaměstnané, ale mají zdravotní problémy, a snaží se zabránit u nich ztrátě práce například pomocí včasného lékařského zásahu nebo reorganizací práce tak, aby měl zdravotní problém zaměstnanec co nejmenší vliv na jeho pracovní výkonnost. Tyto iniciativy se zatím teprve rozvíjejí, ale zjištěné možné negativní dopady zdravotních problémů na pravděpodobnost odchodu ze stálého zaměstnání ukazují na potenciálně důležitou roli takových iniciativ.

Skutečnost, že se pravděpodobnost odchodu ze stálého zaměstnání s rostoucím věkem zvyšuje, a to i v případě, že se mnoho dalších faktorů dostane pod kontrolu, není sice přímým důkazem o diskriminaci na základě věku, ale určitě je zde logická souvislost. Pokusy o znezákonnění diskriminace na základě věku se sice setkaly s problémy, ale alespoň existuje možnost, že takové politiky omezí počet starších pracovníků, kteří budou opouštět stálá pracovní místa na plný úvazek.

Studie také ukazují, že u starších žen, které mají relativně dobrou práci, je menší pravděpodobnost,

že tuto stálou pracovní pozici opustí. Pokud zaměstnavatelé přijmou či zkvalitní firemní politiky v oblasti rovných příležitostí, jejichž cílem je zlepšit relativní pozici žen na pracovišti, zvýší se pravděpodobně i míra udržení těchto osob v zaměstnání.

Jak je možné podpořit přechod starších pracovníků k flexibilním formám práce?

Ačkoliv se nejedná o obecné pravidlo, u starších pracovníků, kteří byli relativně vysoce kvalifikovaní a měli relativně dobré stálé zaměstnání, existoval silný trend preferovat spíše přechod k flexibilním formám práce než zaměstnání opustit úplně. Proto by politiky, které usilují o zlepšování dovedností starších pracovníků a udržení jejich pozice v zaměstnanecké hierarchii, pravděpodobně povzbudily tyto pracovníky přijmout flexibilní formy práce spíše než zaměstnání úplně opustit a tyto flexibilní formy práce by poté mohly posloužit jako postupná cesta od práce na plný úvazek k období důchodu.

Štědřejší daňové úlevy pro starší pracovníky by mohly pomoci snížit rozdíl v zaměstnanosti starších a mladších osob a v takovém případě by byl tento systém částečně finančně soběstačný. Politiky usilující o to, aby si pracovníci udrželi své zaměstnání a dosáhli v něm dalšího postupu, se staly důležitou součástí politik zaměstnanosti v mnoha státech USA. Dle výsledků tohoto výzkumu by podobné iniciativy mohly být přínosné i pro starší pracovníky ve Spojeném Království. Důležitost vzdělávání v propagaci různých flexibilních forem práce mezi staršími pracovníky také naznačuje, že programy celoživotního učení a aktivního stárnutí jsou i nadále relevantní, a pokud se realizují efektivně, mohou vést k pozitivním výsledkům.

Co je možné udělat pro zvýšení kvality flexibilních forem práce?

Největší nedostatky ve kvalitě pracovních míst nacházíme u práce brigádního a agenturního typu a u práce na částečný úvazek. Politiky usilující o zkvalitnění flexibilních forem práce pro starší pracovníky tak budou neúčinnější, pokud se zaměří právě na tyto kategorie. Alternativně by bylo možné zaměřit se obecněji na zlepšování dovedností a výdělečných schopností starších pracovníků, jak jsme již dříve uvedli. Takový přístup by mohl být do určité míry úspěšný, protože by pravděpodobně měl jistý pozitivní dopad na kvalitu flexibilních forem práce. Politiky jako například zvyšování minimální mzdy by mohly více prospět starším pracovníkům pracujícím na částečný úvazek, protože právě jim by takové opatření přineslo nepoměrně vyšší užitek.

5.7 Flexicurity – potenciální rámec pro flexibilní formy práce

Pro vytvoření podmínek pro flexibilní formy práce je nutné mít strategii a právní rámec, který umožní realizaci modelů flexibilních pracovních vztahů. Široce debatovaná koncepce flexicurity je takovým možným rámcem. Flexicurity je o nalezení správné rovnováhy mezi flexibilitou práce a bezpečným přesunem mezi pracovními místy, tak aby bylo možné vytvořit více kvalitnějších pracovních příležitostí. Základní myšlenka je taková, že bychom neměli vnímat flexibilitu a jistotu jako protiklady, ale naopak jako dva vzájemně se doplňující pojmy. Flexibilita je o vytvoření flexibilních pracovních organizací, ve kterých mohou pracovníci skloubit pracovní i soukromé povinnosti, kde si mohou díky školení aktualizovat své znalosti a potenciálně mohou mít flexibilní pracovní dobu. Také jde o to, aby jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec mohli využít vyšší flexibilitu při změně pracovního místa. Jistota zde znamená "ochranu zaměstnanosti" – vzdělávání pracovníků, které jim umožní udržet si aktuální znalosti a dovednosti a dále rozvíjet svá nadání a které jim v případě dočasné ztráty zaměstnání zaručí odpovídající dávky v nezaměstnanosti. Pojetí flexicurity pracuje s argumentem, že v kontextu globalizace a technologických změn, které kladou větší požadavky na neustálou adaptabilitu firem, nespočívá ochrana zaměstnanosti ani tak v ochraně konkrétního pracovního místa daného zaměstnance, ale spíše ve schopnosti pracovníků zůstat na trhu práce, zvládnout

hladce přechod od jednoho zaměstnání k jinému a dosáhnout pokroku ve své pracovní kariéře. Flexicurity je strategie usilující o větší inkluzivitu trhu práce tím, že bojuje proti segmentaci trhu práce na ty "zapojené" (pracovníci se stabilním kvalitním zaměstnáním) a ty "nezapojené" (nezaměstnaní nebo osoby s rizikovým zaměstnáním, které nemohou využívat výhody nabízené pracovní smlouvou na dobu neurčitou, často jsou to mladí lidé, migranti atd.), která je v některých evropských zemích skutečně výrazná.

Jaké výhody má model založený na flexicurity jako obecný rámec pro flexibilní formy práce?

- Flexicurity je záměrná kombinace flexibilních a spolehlivých smluvních ujednání, komplexních strategií celoživotního učení, efektivních aktivních politik trhu práce a moderních, přiměřených a udržitelných systémů sociální ochrany.
- Přístupy založené na flexicurity nejsou o jediném trhu práce či modelu pracovního života, ani o jediné politické strategii: tyto přístupy je nutné ušít na míru podle konkrétních podmínek každého členského státu. Flexicurity je o rovnováze práv a povinností všech zúčastněných stran. Každý členský stát by si měl vytvořit svůj vlastní model flexicurity na základě uvedených společných principů. Pokrok je třeba účinně sledovat.
- Flexicurity by měla podporovat otevřenější, přístupnější a inklusivnější trhy práce, kde je menší riziko segmentace. Týká se jak pracujících osob, tak i osob bez práce. Osoby ekonomicky neaktivní, nezaměstnaní, pracovníci pracující načerno či osoby s nestabilní prací nebo na okraji trhu práce potřebují lepší příležitosti, ekonomické pobídky a podpůrná opatření, která zlepší jejich přístup k práci nebo zafungují jako přestupní stanice ke stabilnějšímu a právně bezpečnějšímu zaměstnání. Pracovníci mající zaměstnání také potřebují podporu, aby byli i nadále zaměstnatelní a zvládali přechod z jedné práce do jiné nebo mezi pracovními pozicemi u jednoho zaměstnavatele.
- Interní (v rámci jedné firmy) flexicurity je stejně důležitá jako externí flexicurity a obě je nutné podporovat. Přiměřená smluvní flexibilita musí jít ruku v ruce s možností bezpečného přechodu mezi pracovními místy. Je třeba napomáhat jak vertikální mobilitě směrem k lepším pozicím tak i přesunu pracovníků od nezaměstnanosti či neaktivity k zaměstnání. Vysoce kvalitní a produktivní pracoviště, dobrá organizace práce a neustálé zlepšování dovedností je taktéž důležité. Systém sociální ochrany by měl stimulovat a podporovat přechod mezi pracovními místy a přístup k novému zaměstnání.
- Flexicurity by měla podporovat rovnost pohlaví pomocí rovného přístupu ke kvalitní práci jak pro muže, tak pro ženy a dále také nabízet nástroje pro skloubení pracovního, rodinného a osobního života.
- Flexicurity vyžaduje prostředí důvěry a širokého dialogu všech aktérů, kteří jsou připraveni nést odpovědnost za změny vedoucí k sociálně vyváženým politikám. Ačkoliv celková odpovědnost leží na bedrech veřejných orgánů, je naprosto zásadní zapojit do návrhu a realizace politik flexicurity i sociální partnery a to prostřednictvím sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání.
- Flexicurity vyžaduje nákladově efektivní alokaci zdrojů a měla by zůstat plně slučitelná se zdravými a finančně udržitelnými veřejnými rozpočty. Měla by také usilovat o spravedlivé rozložení nákladů a přínosů, zejména mezi firmy, veřejné orgány a jednotlivce, se zvláštním ohledem na specifickou situaci malých a středních podniků (SMEs).

5.8 Příklady dobré praxe

Slovenský podnik VUJE a.s. z Trnavy zaměstnává 795 pracovníků s průměrným věkem 46 let.

VUJE a.s. je strojírenský podnik zabývající se projekcí, dodávkami, realizací a výzkumnou a vzdělávací činností, zejména na poli jaderné a konvenční výroby energie. Většina zaměstnanců je vysoce kvalifikovaná se specializací v oblasti jaderné energetiky. V této oblasti je nedostatek mladých pracovníků s příslušnou kvalifikací.

Příklady řešení stárnutí pracovní síly v tomto podniku:

- Udržení starších pracovníků v zaměstnání i po dosažení zákonného důchodového věku;
- Bývalí starší zaměstnanci se často najímají jako ad-hoc konzultanti a poradci na různé projekty na Slovensku i v zahraničí;
- Starší pracovníci často fungují jako "mentori" svých mladších kolegů.

Konkrétní příklad:

Vedení podniku souhlasilo s realizací specifického projektu (výstavba virtuálního simulátoru nervového centra jaderné elektrárny), na který byli zapotřebí vysoce kvalifikovaní specialisté. Podnik proto kontaktoval své bývalé zaměstnance (někteří byli v důchodě již několik let) a najal je jako konzultanty na tento specifický projekt.

6 Firemní kultura a postoje

„Kultura vždy vítězí nad cíli managementu“

Tato kapitola popisuje souvislost mezi národní a firemní kulturou na jedné straně (včetně historie dané firmy) a pozicí firmy při snaze ovlivnit odchody do důchodu s ohledem na naplnění strategických personálních potřeb na straně druhé. Kulturní východiska formují možnosti, které má vedení firmy k dispozici pro přenos znalostí.

6.1 Definice firemní kultury

Firemní kultura je úhln hodnot, zvyků, tradicí a významů, který dělá danou firmu unikátní. Firemní kultura se také často popisuje jako “charakter firmy”, protože ztělesňuje vize jejích zakladatelů. Hodnoty firemní kultury ovlivňují etické normy v podniku i manažerské chování. Firemní kultura představuje sdílené hodnoty a postupy zaměstnanců dané firmy.

Demografický vývoj v Evropě vykazuje jasné známky stárnutí pracovní síly. Zároveň se snižuje počet mladších pracujících, kteří na trh práce vstupují. Tento vývoj je varovným signálem pro vlády, zaměstnavatele i společnost jako takovou, že by pracovní síla mohla ztratit zásadní podíl svého úhrnu znalostí a zkušeností. Jde o klíčovou otázku věku a práce. V důsledku tohoto vývoje si mnohé podniky uvědomují, že si potřebují udržet své starší pracovníky a věnovat jim náležitou péči. Také zjišťují, že si již nemohou dovolit náklady spojené s předčasnými odchody do důchodu. Mnoho evropských podniků nyní navrhuje a realizuje politiky, které mají tento problém řešit.

6.2 Age management a firemní kultura: Proč to může být problém?

Jedna z největších evropských ropných společností v posledních dvou letech přišla kvůli odchodu do důchodu o většinu svých 200 vrcholových manažerů, kteří dosáhli věku 60 let. Společnost vyvinula jen málo úsilí, aby si pomocí převodu znalostí zachovala vědomosti a zkušenosti těchto vedoucích pracovníků, kteří kvůli věku museli odejít do důchodu. Žádná firma nemůže najednou přijít o takovou část svého vedení, aniž by to mělo vážný dopad na kvalitu rozhodování. Jeden příklad – když jeden velký evropský distributor potravin podpořil svého ředitele obchodních procesů, aby po 20 letech ve společnosti odešel do předčasného důchodu, byl to jediný člověk, který měl kompletní znalosti o tom, jak jsou základní systémy ve společnosti vzájemně propojeny. Po jeho odchodu docházelo k zásadním zpožděním v integraci systémů jednotlivých oddělení, která byla nezbytná pro dosažení cílů v oblasti zlepšování výkonnosti. Podobně na tom byla i jedna evropská chemická společnost, jejíž zkušené veterány v údržbě postupně odcházeli do důchodu a znalosti ve skupině, která se starala o údržbu speciálních ventilů, se tím zásadně snížily. Vedení společnosti si problém uvědomilo až ve chvíli, kdy vadné ventily, které nedávno prošly údržbou, způsobily ve společnosti explozi.

Právní předpisy o povinném odchodu do důchodu se v jednotlivých zemích průmyslového světa liší a firmy mají často odlišné politiky určující, kdo a kdy musí do důchodu odejít. Navzdory varování, že se kvůli zásadním demografickým změnám blíží doba, kdy bude nedostatek kvalifikovaných pracovníků, většina firem překvapivě váhá a nechce se vzdát hluboce zakořeněného přesvědčení, že starší pracovníky je třeba podpořit v odchodu do důchodu, aby uvolnili místo mladším zaměstnancům, kteří jsou považováni za nákladově efektivnější.

Ohledně dopadu odchodů do důchodu na výkonnost firmy panují mnohá nedorozumění a polopравdy. Ale ať už pracovníci odcházejí do důchodu naprosto dobrovolně, s určitou mírou přesvědčování či povinně na základě zákona či firemní politiky, může to mít nesmírně negativní dopady zejména na vysoce znalostní organizace a tyto přesuny je nezbytné stále pečlivěji plánovat.

Můžeme říci, že národní a firemní kultury mají obrovský vliv na postoje starších pracovníků k odchodu do důchodu či jeho oddálení a k předávání znalostí před takovým odchodem. Proto kultura vždy "hraje prim" nad manažerskými cíli.

V mnoha evropských zemích byli pracovníci vedeni k tomu, aby se těšili na rozumně předčasný odchod do důchodu (mnohem dříve než je zákonem daný důchodový věk) a slušnou výši penze. Vzhledem k demografickým trendům je udržitelnost tohoto modelu diskutabilní. Kvůli tomuto celoživotnímu formování očekávání bude složitější přesvědčit vysoce kvalifikované pracovníky, aby zůstali v zaměstnání i po dosažení nároku na důchod. Průmyslové a firemní kultury mohou mít samozřejmě podobný vliv. Firmy, které nevytvořily bezpečné, flexibilní a stimulační prostředí, ve kterém se respektují a motivují starší pracovníci, budou mít určitě mnohem větší problémy získat ke spolupráci starší zaměstnance, kteří by se před svým odchodem o své znalosti podělili.

Některé organizace ale začaly tomuto dominujícímu paradigmatu čelit. Vytvářejí prostředí, ve kterém si záměrně předcházejí starší pracovníky, a uvědomují si, že tato skupina je hodnotným zdrojem talentu na zmenšujícím se trhu práce s kvalifikovanou pracovní silou.

Například přední skandinávská banka – Nordea – v průběhu 90. let podporovala u svých pracovníků předčasné odchody do důchodu, ale tuto politiku dramaticky změnila v roce 2003, kdy si její vedení uvědomilo, že ve Finsku, kde je banka dominantním hráčem, stárne pracovní síla rychleji než v jakékoliv jiné zemi. V posledních několika letech zahájila banka programy mentoringu, školení a speciální iniciativy v oblasti zdravotní péče s cílem udržet si starší pracovníky co možná nejdéle.

V závislosti na národní kultuře a firemní historii se mohou velmi lišit výchozí pozice firem, které se budou snažit ovlivnit odchody do důchodů a podpořit tak své strategické personální potřeby. Toto kulturní východisko bude určovat možnosti, které bude moci management použít ke zlepšení plánování personálního nástupnictví a přenosu znalostí.

V případech, že firemní kultura nepomáhá dosažení manažerských cílů, je třeba nejprve zjistit, jaké konkrétní druhy chování k dosažení těchto cílů vedou. Management často opomíjí příležitosti k přenosu znalostí od zkušených pracovníků odcházejících do důchodu, protože jejich schopnosti, které se tak mohou ztratit, jsou nesmírně široké a je těžké je definovat. A obchodní hodnota související se zachováním specifické znalosti nemusí být jasná. V takovém případě je třeba nejprve se zamyslet nad tím, jak ztráta konkrétních znalostí daného pracovníka ovlivní strategické schopnosti firmy. Může například odchod vědeckého pracovníka z výzkumu a vývoje ohrozit rychlost vývoje nového produktu? Způsobí ztráta zkušeného pracovníka odbytí snížení tržeb? Jakmile určíme souvislost s budoucí obchodní strategií, existují metody, které se v současné době používají s rostoucím úspěchem a které dokáží ze zdánlivě nejasné odbornosti udělat jasnější a přenositelnější znalost pro méně zkušeného nástupce za odcházejícího pracovníka.

Viceprezident pro výzkum a vývoj společnosti vyrábějící zdravotní pomůcky si například uvědomil, že jejich firma najednou přijde o třetinu techniků ve výzkumu a vývoji, kteří odejdou do důchodu. Firma přitom plánovala rozšířit svou produktovou řadu. Vedení firmy muselo nalézt způsob, jak o polovinu zkrátit čas na zaškolení nově zaměstnaných technických pracovníků. Součástí strategie bylo přiřadit každému nově přichozímu pracovníkovi zkušeného technika jako kouče. Jakmile management definoval chybějící dovednosti a vzdělávací potřeby, vytvořil pro každého technika na míru šité školení, čímž se podařilo zkrátit běžný čas na rozvoj těchto pracovníků nejméně o rok a půl. Jinak by museli všichni absolvovat zdoluhavé základní školící programy.

Další poměrně jednoduchý a nenákladný přístup, který můžete použít u jakéhokoliv vysoce kvalifikovaného pracovníka či manažera, je vytvořit plán školení, který rozloží jeho pracovní pozici na seznam konkrétních věcí, které jeho nástupce musí umět zvládnout. Tento reverzní postup úspěšně

použilo již mnoho firem. Pečlivý rozbor dokáže u kvalifikovaného pracovníka odcházejícího do důchodu nejen určit dovednosti či úkoly, které jeho nástupce musí umět zvládnout, ale také poslušnost, ve které se je má učit, a zdroje, které jsou k tomu k dispozici.

Pomocí těchto nástrojů a metodik je méně pravděpodobné, že management podcení hlubokou odbornost pracovníků a že ho to v budoucnosti může ohrozit. Skutečnost je taková, že nyní již dokážeme pomoci lidem zformulovat jejich know-how – co, kde a kdy – způsobem, který bude pro druhé užitečný. Procesy pro zachycení a přenos skrytých či implicitních znalostí určitě nejsou dokonalé. A nikdy nebudou. Ale dokud tyto iniciativy pro přenos znalostí pomáhají firmám zlepšit nebo alespoň udržet si výkonnost, budou stát za investici.

6.3 Opatření v této oblasti: plán pro úspěšný age management

Naplánujte systematický, integrovaný a detailní přístup k age managementu

- Vytvořte strategický plán age managementu, který je centrální částí integrovaného plánu řízení lidských zdrojů a celofiremních strategií. Plán by měl být vytvořen ve spolupráci se staršími zaměstnanci a zástupci odborů, jakož i s manažery a zástupci ze všech úrovní společnosti.
- Plán by měl být integrovaný a detailní a měl by se věnovat všem částem životního cyklu.
- Při vývoji plánu bude důležité provádět konzultace se staršími pracovníky, které by měly pomoci identifikovat stávající věkové bariéry a prozkoumat různé přístupy k propagaci věkové různorodosti. Existuje několik způsobů, jak mohou společnosti tyto konzultace provádět a zjišťovat tak potřeby a požadavky svých starších pracovníků: anonymní průzkum, skupinová diskuse pouze se staršími pracovníky, seminář za účasti zaměstnanců všech generací.
- Zaveďte akční plán a mechanismus kontroly a vyhodnocování pokroku na pravidelné bázi.
- Plán může být založen na přístupu krok za krokem, což pomůže postupné implementaci strategií age managementu. Jeden způsob, jak vyzkoušet nové strategie a koncepce, je uspořádat pilotní projekty, které potom lze vyhodnotit z hlediska jejich použitelnosti napříč celou firmou.

Propagujte povědomí o věku skrze vzdělávání a rozvoj vyšších manažerů, zaměstnanců a manažerů HR, liniových manažerů, zaměstnanců a odborů

- Vzdělávání a povědomí o age managementu je důležité pro rozvoj kultury, která napomáhá věkové různorodosti a která propaguje age management jako ústřední element firemní kultury.
- Zaveďte školicí semináře zaměřené na zvyšování povědomí na všech úrovních firmy pro vyšší manažery, zaměstnance a vedoucí oddělení HR, liniové manažery, zaměstnance a odbory.
- Školení by měla zvyšovat povědomí o specifických potřebách a požadavcích starších zaměstnanců, včetně bariér v postojích a organizaci, přínosů věkové různorodosti, stupeň sladění s antidiskriminační legislativou a propagace kvality věku, změny v organizaci a pracovní době, které lze zavést, metody zlepšování pracovních podmínek a přispění starších zaměstnanců a metody managementu znalostí a mezigeneračního sdílení znalostí.
- Školení a povědomí by též měly pokrýt vývoj organizačních strategií age managementu, které využívají detailní přístup k celé pracovní síle jako celku.
- Školení by mělo pomoci zaměstnancům přizpůsobit se různým situacím a událostem v rámci životního cyklu. Zvýšení povědomí zaměstnanců též může pomoci odhalit nové možnosti a výzvy pro zaměstnance, kteří stárnou. Umožnění starším pracovníkům pozitivně přispívat a inovativně reagovat za pomoci způsobu práce jsou zisky, které společnosti mohou mít na základě zvýšení povědomí svých zaměstnanců.

-
- Školení lze též poskytnout sociálním partnerům, což by jim mělo umožnit odhalit oblasti pro spolupráci a partnerství při vývoji strategií age managementu. Konkrétně vzato, zvyšování povědomí o bariérách a diskriminaci bude důležité pro zahrnutí věkové různorodosti do kolektivního vyjednávání.

Zviditelněte závazek vyššího managementu vůči age managementu a změně

- Klíčem k firemní kultuře je viditelnost a závazek vyššího managementu firmy prosazovat věkovou různorodost.
- Tento závazek by měl být zohledněn ve firemních obchodních strategiích, výročních zprávách, vnitropodnikových oběžnících a časopisech, na firemních nástěnkách a jiných zdrojích informací určených zaměstnancům a odborům.
- Získání mediálního pokrytí může být dalším způsobem, jak šířit informace o age managementu ve společnosti a jak signalizovat závazek již od nejvyšších pozic.
- Zajistěte, aby ve společnosti byli šampióni age managementu – mohou pomoci propagovat přínosy age managementu. Starší vyšší manažeři mohou poskytnout hodnotné modely chování.

Zaujměte preventivní postoj napříč životním cyklem tak, že se zaměříte na všechny zaměstnance

- Přístup na základě životního cyklu by měl tvořit základ strategií a koncepcí age managementu.
- Toto umožní všem zaměstnancům profitovat z iniciativ age managementu a též to zajistí, že zaměstnanci budou připraveni na různé pracovní zážitky, během svého životního cyklu.
- Prevence je klíčem k zajištění toho, aby zaměstnanci byli zdraví, vybaveni dovednostmi a schopní si poradit se změnou.

Zlepšete pracovní podmínky starších pracovníků

- Existuje několik způsobů, jak lze pro starší pracovníky zlepšit pracovní podmínky. To může pomoci udržet ve společnosti cenné starší pracovníky a zabránit nedobrovolnému předčasnému odchodu do důchodu či opuštění pracovního trhu.
- Pracovní podmínky lze zlepšit, pokud mohou starší zaměstnanci využít flexibilní pracovní doby, pracovní rotace a možnosti pro znovuzapojení, které zlepšují jejich profesní rozvoj, vzdělání a schopnosti, práci ve zdravém prostředí.
- Konzultace se staršími zaměstnanci a odbory budou důležité pro odhalení nejlepších způsobů, jak zlepšit pracovní podmínky.

Zapojte starší zaměstnance do plánování strategií a iniciativ age managementu

- Starší pracovníci mají cenné zkušenosti, vzdělání a znalosti, které mohou vnést do diskuse o strategiích o age managementu.
- Proto by startovním bodem každé nové strategie či koncepce měly být konzultace se staršími pracovníky, které by měly odhalit nejlepší praktické přístupy, nové a inovativní přístupy a to, co v praxi funguje.

Spojte věkovou různorodost s firemními strategiemi rovnosti a různorodosti

- Vytvoření různorodé pracovní síly se považuje za důležitý základ úspěšné, na zákazníky zaměřené firmy. Proto je důležité rozpoznat a vážit si různorodosti, přičemž je potřeba uznat, že různorodosti je třeba dosáhnout pomocí člených, jakož i mainstreamových firemních strategií, praktik a postupů.

-
- Věkovou různorodost lze též nahlížet jako část celkové firemní strategie rovnosti a různorodosti. Toto je důležité zejména proto, že věk se překrývá s dalšími oblastmi jako například pohlaví, postižení, rasový či etnický původ. Existence integrovaného přístupu k rovnosti může společností umožnit rozpoznat a naplnit potřeby starších zaměstnankyň, starších zaměstnanců s tělesným postižením či starším zástupcům etnických minorit.

Komunikujte a poskytněte informace o age managementu napříč společností

- Komunikace a podávání informací jsou stěžejní pro úspěch a implementaci firemních strategií a koncepcí týkajících se age managementu. Toto je důležité, pokud mají starší pracovníci mít možnost využít rotace pracovních míst či znovuzaměstnání, flexibilní pracovní doby, či programu managementu zdraví.
- Pravidelná komunikace může společnosti a jejím zaměstnancům též pomoci přizpůsobit se nové kultuře a organizačním změnám, vybudovat důvěru v proces změny a pocit sounáležitosti s procesem změny.
- Společnosti mohou zavést několik různých metod komunikace a podávání informací. Například informační semináře, informační stánky, informační tiskoviny a plakáty, které jsou dobře viditelné a šířitelné a články ve firemních zpravodajích a časopisech. Odbory mohou podobným způsobem poskytovat informace svým členům skrze odborové tiskoviny a časopisy, či mohou šířit informace v odborových pobočkách nebo na jednáních.

Monitorujte a vyhodnocujte efektivitu strategií age managementu

- Bude důležité provádět pravidelný monitoring a vyhodnocování strategií, postupů a praktik age managementu. Toto vyhodnocení by mělo být průběžné, tj. formativní hodnocení a stejně tak by mělo být prováděno na konci konkrétních projektů či iniciativ, aby se zhodnotily jejich výsledky, tj. sumativní hodnocení.
- Důležitým elementem monitoringu a vyhodnocování je dostatek údajů o věkové struktuře společnosti a o školeních a ostatních potřebách zaměstnanců v různých stádiích jejich životního cyklu, což může být využito pro porovnání výsledků.
- Provádění průběžného hodnocení může pomoci neustále revidovat strategie a koncepce a vyvinout nové iniciativy ve světle vývoje uvnitř společnosti.
- Monitoring a hodnocení by měly hodnotit proces implementace strategií, účinnost určitých iniciativ a výsledky s ohledem na starší lidi a společnost.
- Starší zaměstnanci, zástupci odborů, linií manažeři a vyšší manažeři by se všichni na monitoringu a vyhodnocování měli podílet.

6.4 Shrnutí

Skutečné riziko stárnoucí pracovní síly nespočívá v tom, že najednou nebude dostatek pracovníků pro nequalifikovaná pracovní místa. Zásadní ekonomická hrozba spočívá v tom, že se blíží nedostatek pracovníků s kriticky důležitými dovednostmi, jako jsou geologové, inženýři chemie, zdravotní sestry a vedoucí velkých projektů. Ti nejlepší z nich brzy odejdou do důchodu a své znalosti si vezmou s sebou. A jde o znalosti a schopnosti, které jsou motorem ekonomického růstu.

Největším problémem stárnoucí pracovní síly tak není nedostatek pracovníků jako takových, ale nedostatek znalostí. Jediné, co bude v novém prostředí naprostou nezbytností, budou efektivnější postupy pro udržení vysoce výkonných pracovníků – všech věkových kategorií – a jejich kriticky důležitých znalostí. Firmy, které takové postupy úspěšně nezavedou, dostanou bolestivou lekcí

o skutečných ekonomických nákladech, které s sebou nese jejich neschopnost včas reagovat na hrozby ztráty klíčových znalostí a dovedností.

Debaty na téma povinného či dobrovolného odchodu do důchodu jsou ale zavádějící, pokud jde o skutečné pochopení reálných dopadů změn v pracovní síle. Argumenty podporující povinné odchody do důchodu stojí na předpokladu, že vynucený odchod starších pracovníků do důchodu uvolní nové pracovní příležitosti pro mladší nezaměstnané osoby. Na druhé straně obhajovatelé striktně dobrovolného odchodu do důchodu patrně usuzují, že všichni starší pracovníci jsou vysoce produktivní a nákladově efektivní. Ani jedni nemají úplnou pravdu. Ačkoliv je určitě chvályhodné snažit se nalézt pracovní příležitosti pro relativně nízko kvalifikované mladší pracovníky, ignoruje se tím skutečnost, že kritická pracovní místa, která jsou motorem hospodářství a je obtížné je zaplnit, vyžadují kvalifikovanější pracovníky s mnohaletými zkušenostmi.

7 Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2050

Nejnovější projekci obyvatelstva vypracoval na konci roku 2003 Český statistický úřad k příležitosti Sčítání lidu domů a bytů v roce 2001. Očekávaný počet obyvatel a jeho věkové složení bylo vypracováno ve třech variantách: nízké, střední a vysoké. Pro nízkou variantu bylo zakomponováno nejmenší očekávané zvýšení úrovně plodnosti, nejméně výrazné zlepšení úmrtnosti a nejnižší zisk zahraniční migrací. Pro vysokou variantu bylo postupováno opačnou logikou. Střední varianta je variantou pracovní, kde není uvažován vliv zahraniční migrace. Ve všech variantách je společné zvýšení úrovně plodnosti, snížení úmrtnosti a kladné migrační saldo. Základními výsledky jsou snížení početní velikosti obyvatelstva České republiky a jeho výrazné demografické stárnutí. Je však třeba brát v potaz, že projekce vychází sice z dlouhodobějších populačních trendů, ale pouze nastiňuje směr budoucího populačního vývoje a ukazuje na změny ve věkovém složení, ale není v jejich silách předvídat působení nečekaných vnějších vlivů, které mohou mít silné důsledky.

7.1 Základní znaky předpokládaného vývoje

- zvýšení úrovně plodnosti, zlepšení úmrtnostních poměrů a migrační atraktivita;
- celkový počet obyvatel (vč. cizinců s dlouhodobým pobytem) bude na počátku roku 2066 podle střední varianty projekce mírně vyšší než dnes. Výši reálného růstu ovlivní zahraniční migrace, přirozenou měnou bude česká populace zhruba od 20. let 21. století ubývat;
- obyvatelstvo ČR výrazně zestárne, jedna třetina osob bude starší 65 let, jejich zastoupení se více jak zdvojnásobí;
- nejrychleji bude přibývat osob v nejvyšším věku, počet osob ve věku nad 85 let se podle střední varianty do roku 2066 zvýší na 7,5 násobek;
- snížení počtu osob ve věku 15-64 let – s tím souvisí posun těžiště věku ekonomicky aktivních osob (Jestliže je dnes nejvíce osob ve věku těsně pod třicet let, za třicet let budou nejpočetnějšími ekonomicky aktivními osobami muži a ženy, kteří již překročili věk 50 let (53-56letí) (viz Graf 1 a 2);
- ani masivnější imigrace trend stárnutí populace nezvrátí;
- početně se vyrovná velikost kategorie osob v ekonomicky aktivním a neaktivním věku.

7.2 Současná demografická situace v České republice

Ze Sčítání lidu domů a bytů 2001 byla zjištěna tato fakta: nízký počet narozených dětí, silné zastoupení osob v ekonomicky aktivním věku a v té době nepříliš vysoký podíl osob ve vyšším věku. Dlouhodobě nízká porodnost zapříčinila zúžení věkové pyramidy v její základně. Celkově se podíl dětí ve věku 0-14 let mezi roky 1991 a 2002 snížil o jednu čtvrtinu (z 21 % na necelých 16 %). Tím došlo k tomu, že od roku 1996 je počet osob nad 60 let vyšší než počet dětí do 15 let.

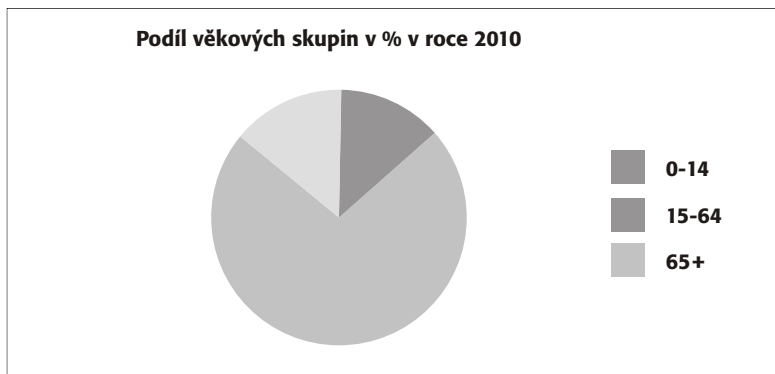
Vybrané demografické ukazatele pro Českou republiku k 1. 1. 2008

Tabulka 1: Základní demografické charakteristiky

Počet obyvatel (střední stav obyvatelstva)	10 429 692
Naděje dožití při narození (muži)	73,96
Naděje dožití při narození (ženy)	80,13
Živě narození (na 1 000 obyvatel)	11,5
Zemřelí (na 1000 obyvatel)	10,1
Přirozený přírůstek (na 1 000 obyvatel)	1,4
Celkový přírůstek (na 1 000 obyvatel)	8,3
Úhrnná plodnost (počet živě narozených dětí, připadajících na 1 ženu ve věku 15-49 let)	1,497

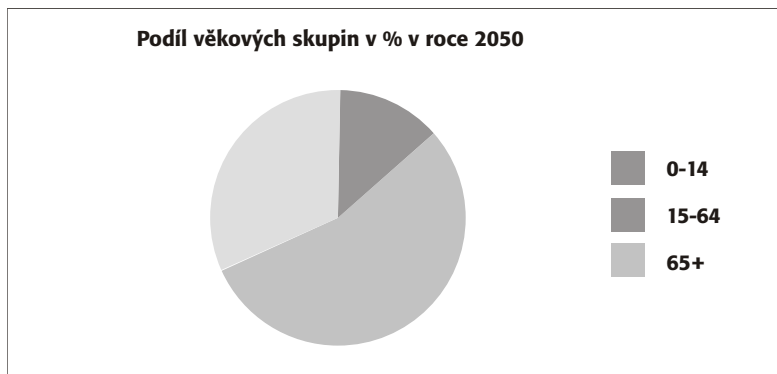
Zdroj: ČSÚ, 2010

Graf 1: Podíl věkových skupin v % v roce 2010



Zdroj: Střední varianta populačního vývoje ČSÚ, 2004

Graf 2: Podíl věkových skupin v % v roce 2050

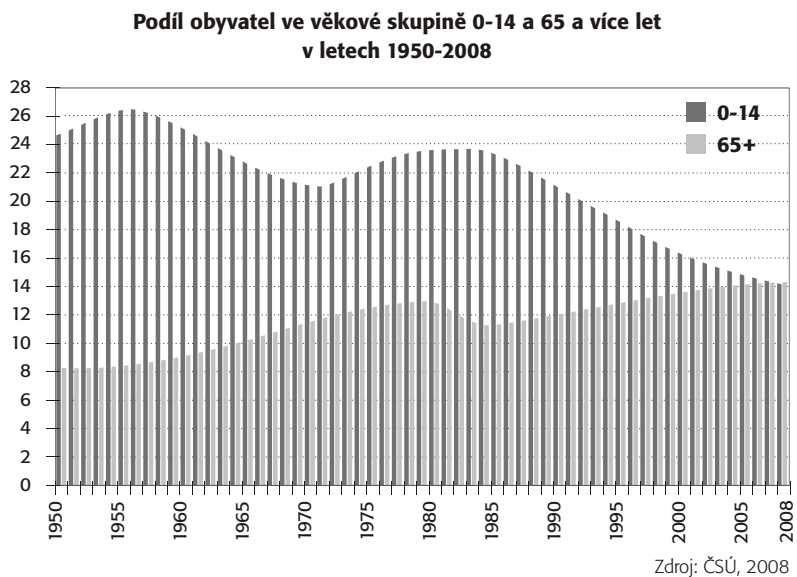


Zdroj: Střední varianta populačního vývoje ČSÚ, 2004

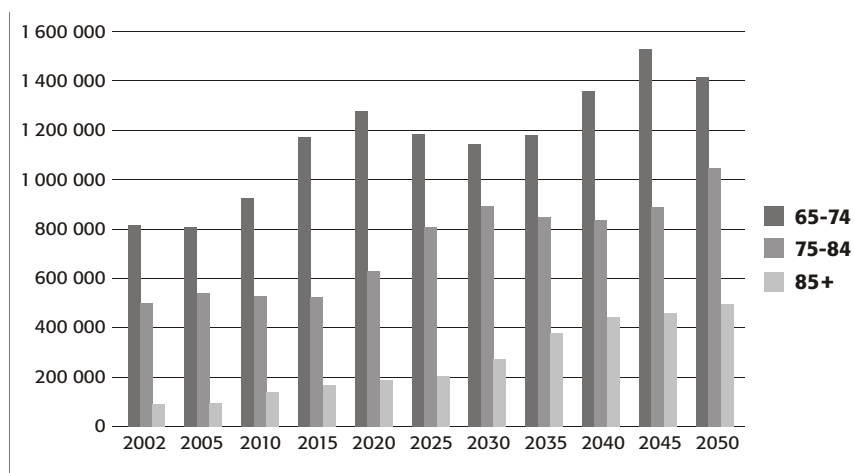
Demografické stárnutí společnosti

Demografické stárnutí společnosti postihuje většinu vyspělých zemí a stává se z demografického pohledu nepřehlédnutelným problémem. Demografické stárnutí bývá vyvoláno dvěma faktory, prvním je zpomalení růstu mladších věkových skupin, který je většinou vyvolán poklesem plodnosti a porodnosti a druhým je faktor růstu počtu osob ve starším věku, který je důsledkem snižování míry úmrtnosti ve vyšším věku. Obvykle však tyto uvedené faktory probíhají současně. Dle dlouhodobých prognóz bude podíl starších osob nadále vzrůstat a to s sebou ponese potřeby reformy důchodového systému i sociálního zabezpečení a zdravotní péče. Již v této době patří Česká republika mezi nejstarší země světa, příčinou je však zejména nízká porodnost. V budoucnosti se proces populačního stárnutí velmi zrychlí, a to jak vlivem posouvání početně silných ročníků do vyššího věku, tak zlepšením úmrtnostních poměrů. Právě k největším změnám dojde ve věkové kategorii 65 let a více, neboť jedinci v této kategorii budou přibývat nejrychleji. V současné době tvoří osoby starší 65 let jednu sedminu obyvatel, do roku 2050 by se jejich počet podle střední varianty přiblížil k jedné třetině, která by znamenala jejich absolutní počet skoro 3 milióny oproti dnešním 1,4 miliónu.

Graf 3: Podíl obyvatelstva ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950-2008



Graf 4: Projekce počtu seniorů v populaci, střední varianta 2002-2050



Zdroj: Střední varianta populačního vývoje ČSÚ, 2004

7.3 Vztah stárnutí a flexibility pracovní síly

Předsudky ve společnosti vůči starším lidem

Proces stárnutí bývá nesprávně spojován s úbytkem produktivity a flexibility. Tato skutečnost bývá podkladem pro diskriminační politiku najímání a propouštění zaměstnanců na základě věku. Demografické stárnutí je pak nesprávně zobecňováno na negativní jev a řešením této problematiky je často redukováno na reformu důchodového systému.

Starší pracovní síla a delší aktivní život nemusí znamenat méně produktivní pracovní sílu. K poklesu fyzických a duševních schopností totiž dochází až ve velmi vysokém věku a u jednotlivých osob se tento věk i velikost poklesu velmi liší a může být zmírněn vhodnými politikami v oblasti zdravotnictví, zaměřenými na prevenci. Mimo to, tento pokles může být kompenzován vhodnou úpravou organizace práce a efektivnějším využíváním informačních a komunikačních technologií. Naopak výhodou je rozsah zkušeností a postupně se zvyšující vzdělání (Elbel 2008). Významnou roli v reakci na stárnutí populace hraje vzdělávací politika, a to jak k zajištěním žádoucí kvalifikace a flexibility pracovní síly a předpokladů pro celoživotní učení, ale také zvýšením zdravotní a finanční kompetence populace. „To předpokládá přijetí celoživotního přístupu k práci a zaměstnatelnosti a vytvoření rovných příležitostí pro zvyšování znalostí a dovedností v průběhu života. Vzdělání dalších generací a jeho vliv na produktivitu práce může významně kompenzovat vliv stárnutí populace. Je důležité zaměřit se na předvídání poptávky po pracovních silách, posílení vazby dalšího profesního vzdělávání na požadavky trhu práce a odstranit disproporce mezi profesním vzděláváním a kvalifikačními požadavky na pracovní sílu.“(Wija 2008)

Tyto demografické změny však mohou představovat jistý typ výzvy pro firmy, pokud si chtějí udržet svou konkurenceschopnost. Vytvoření různorodé věkové skupiny s sebou totiž může nést pozitivní efekt. V budoucnu by se společnost měla vypořádat s následujícími opatřeními (Pilinger 2006):

- Řízení stárnoucí pracovní síly tak, aby byla zajištěna její udržitelnost a konkurenceschopnost
- Oceňování a udržování dovedností starších pracovníků
- Vytváření věkové diversity pracovních sil a potýkání se s věkovými bariérami a věkovou diskriminací na pracovišti
- Vytváření firemní kultury, která podporuje strategický komplexní přístup k age managementu
- Zajištění efektivního proškolení vedoucích pracovníků tak, aby byli schopni zavádět firemní postupy a prosazovat věkovou diverzitu

Příčiny horšího uplatnění na straně starších zaměstnanců (STEM 2006)

U zaměstnanců starších padesáti let vidí zástupci firem v zásadě tři typy problémů, které je znevýhodňují na trhu práce ve srovnání s ostatními skupinami. Prvním znevýhodněním je počítačová gramotnost a schopnost mluvit cizími jazyky, tedy jakési vzdělanostní předpoklady pro výkon práce. Druhé znevýhodnění se týká oblasti tzv. „měkkých dovedností“, tedy nízké flexibility, malé schopnosti přizpůsobit se změnám a novým požadavkům na organizaci práce. Kromě toho zaměstnavatelé s touto skupinou zaměstnanců spojují i rezignaci na pracovní výkon a další profesní uplatnění, nižší iniciativu a invenci, případně menší energičnost a dynamičnost. Třetí znevýhodnění na trhu práce je spojeno s fyzickými předpoklady výkonu práce, nižší fyzickou silou a vytrvalostí u starších pracovníků (tento faktor je důležitý zejména na nižších pozicích v sektoru výroby a obchodu) a předpokládanou vyšší nemocností a zdravotními problémy u lidí nad padesát let.

7.4 Závěr

Demografické změny mající za následek odlišné budoucí složení populace je nutné reflektovat a nestavit se k nim lhostejně. Změny, které bude nutno provést, se ovšem netýkají pouze reformy důchodového systému ale i celkového pohledu společnosti v řadě ostatních oblastí.

V poslední době je poukazováno na skutečnost, že nábor starších pracovníků může přinést organizaci mnoho výhod, především jde o možnost těžit z výhod věkově různorodého pracovního týmu. Starší pracovníci se vyznačují znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které mladí lidé zatím neměli šanci získat a firmy by proto měly oceňovat jejich skutečný i potenciální přínos. Starší zaměstnanci mohou také mít dovednosti, jež se dají jednoduše přizpůsobit a rozvíjet a uspokojit tak poptávku organizace i obchodu. V tomto smyslu tedy mohou starší pracovníci pomoci se zvyšováním kvalifikace pracovní síly a přispět tak k inovaci, produktivitě a změnám.

8 Hlavní doporučení a přínosy

Hlavní doporučení	Hlavní přínosy
Analýza struktury věku, dovedností a zdravotního stavu	
Zhodnoťte strukturu věku, dovedností a zdravotního stavu zaměstnanců vaší firmy a vypracujte prognózu na dalších 5 až 10 let – budete mít k dispozici pracovníky potřebné k realizaci vašich budoucích plánů?	Taková analýza odhalí oblasti, ve kterých by firma měla realizovat opatření v oblasti age managementu a pokusit se tak vyhnout nákladům souvisejícím s věkem a udržet či zvýšit produktivitu své pracovní síly.
Péče o zdraví na pracovišti	
Opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci: <ul style="list-style-type: none"> ▪ písemné politiky a doporučení ▪ každoroční zdravotní prohlídky ▪ programy lékařské péče ▪ programy pro zvládání stresu 	Úspory nákladů díky programům na ochranu zdraví – “břemeno nemoci” znamená pro firmy vysoké náklady: <ul style="list-style-type: none"> ▪ nižší náklady související s úmrtími / nemocí / invaliditou ▪ menší omezení pracovní činnosti ▪ vyšší efektivita
Programy na skloubení práce s osobním životem	Vyváženost pracovního a osobního života pomáhá udržet motivaci a výkonnost pracovníků, kteří tak efektivněji přispívají k naplnění cílů firmy.
Podnikové vzdělávání a školení	
Odpovídající systém vzdělávání a odborného školení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma, která se stará o neustálé vzdělávání svých zaměstnanců a rozvoj jejich kvalifikace má větší naděje na úspěch v konkurenčním prostředí a bude pružněji reagovat na požadavky trhu a technologické změny. ▪ Vzdělanější zaměstnanci mohou poskytovat kvalitnější služby. ▪ Vzdělaní zaměstnanci jsou motivovanější a je menší pravděpodobnost, že své pracovní místo opustí, což snižuje fluktuaci pracovníků ve firmě.
Zapojení starších pracovníků do zaškolování zaměstnanců na práci na nových pozicích	Díky svým znalostem, dovednostem a vzdělání mohou starší pracovníci značným dílem přispět ke školení mladších kolegů jako asistenti či školitelé, čímž si opět mohou zvýšit svůj kvalifikační profil a pozvednout firemní kulturu. Tento způsob uznání dovedností starších pracovníků motivuje nejen je, ale i mladší kolegy k dalšímu vzdělávání.

Hlavní doporučení	Hlavní přínosy
Přenos znalostí, přeřazování starších pracovníků a kariérový rozvoj	
Přenos znalostí	Nezbytné pro zachování klíčových znalostí.
Využití starších pracovníků	Profesní a sociální dovednosti, které starší pracovníci získali během své pracovní kariéry, jsou pro firmu cenným aktivem.
Kariérový rozvoj	Motivace a výkonnost stárnoucí pracovní síly se podporuje a využívá tím neefektivnějším způsobem.
Reorganizace pracovního procesu, pružná pracovní doba	
Zlepšit legislativní rámec	Podmínky pro flexibilní formy práce vyžadují legislativní rámec, který umožňuje aplikaci efektivních modelů flexibilních pracovních vztahů. Takový kvalitní rámec je podmínkou pro vysoce kvalitní pracovních vztahů mezi staršími pracovníky a jejich zaměstnavateli.
Zvýšit povědomí zaměstnavatelů a zaměstnanců	Je možné zvážit jako další důležitou podmínku pro zavedení flexibilních forem práce. Zaměstnavatelé se zaváděním flexibilních forem práce váhají, protože nemají dostatek informací. Zaměstnanci také často nevědí o možnostech a přínosech takových forem práce.
Vytvořit efektivní vnitropodnikovou politiku flexibilních forem práce	Přechod k flexibilní formě práce namísto odchodu je velmi přínosné jak pro zaměstnavatele, tak pro pracovníka, zejména pokud jde o relativně vysoce kvalifikovaného zaměstnance.
Firemní kultura a postoje	
"Lokalizovat" problém (které divize, funkce a oddělení ve firmě mají pracovníky blížící se důchodovému věku; co nasvědčuje tomu, že skutečně může dojít ke ztrátě klíčových znalostí a konkrétněji: jaký dopad to bude mít na strategické cíle, výnosy či náklady firmy?)	Čím přesněji dokážete určit, kde vám odchody do důchodu ovlivní výkonnost, tím lépe dokážete reagovat smysluplnými opatřeními.
Snižít dopady neočekávané ztráty, kterou je obvykle těžké zpětně vysledovat – jedním z návrhů je zviditelnit tuto hrozbu pro management.	Toto kulturní východisko bude určovat možnosti, které bude moci management použít ke zlepšení plánování personálního nástupnictví a přenosu znalostí.
Vytvořit plán školení u každého vysoce kvalifikovaného pracovníka či manažera. Tento plán "rozkóduje" jeho práci na jednotlivé věci, které jeho nástupce musí umět zvládnout.	Definujete dovednosti či úkoly, které nástupce musí umět zvládnout, ale také posloupnost, ve které se je má učit, a zdroje, které jsou k tomu k dispozici.

9 Kontrolní seznam otázek pro sebehodnocení

Tento kontrolní seznam otázek pro sebehodnocení může být jedním z vašich kroků na cestě k lepšímu age managementu ve vaší firmě. Odpovědi na následující otázky vás přinutí zamyslet se nad různými aspekty age managementu a nad výhodami a nevýhodami situace ve vaší firmě. Odpovědi vám pomohou odhalit rizika a potenciální problémové oblasti a povzbudí vás v hledání odpovědi na tyto výzvy. Další informace k jednotlivým tématům naleznete v příslušných kapitolách v první části této publikace.

Analýza struktury věku, dovedností a zdravotního stavu

1. Znáte věkovou strukturu ve vaší společnosti?
2. Znáte průměrný věk ve vaší společnosti?
3. Znáte průměrný věk v jednotlivých odděleních?
4. Je ve vaší společnosti vyrovnaná věková struktura (1/3 mladší 30 let, 1/3 ve věku 30 až 45, 1/3 starší 45 let)?
5. Je průměrný věk ve vaší společnosti nad 40 let?
6. Znáte průměrný věk odchodu do důchodu ve vaší společnosti?
7. Je ve vaší společnosti mnoho zaměstnanců mladších 25 let a starších 45 let a pouze několik ve střední věkové kategorii?
8. Máte v posledních letech kontinuální politiku nábory pracovníků (bez období zákazů nových nábory atd.)?
9. Má vaše společnost prognózu, kolik a jakých pracovníků se blíží důchodovému věku nebo odchodu ze společnosti?
10. Je rozdíl průměrného věku ve vaší společnosti a důchodového věku méně než 10 let?
11. Znáte věkovou strukturu u vaší konkurence?
12. Víte, jak se v následujících pěti letech bude vyvíjet struktura pracovní síly a její kvalifikace na vašem místním trhu práce?
13. Znáte míru nemocnosti a absence ve vaší společnosti / v jednotlivých odděleních?
14. Je nemocnost a absence ve vaší společnosti nad průměrem?
15. Je nemocnost a absence ve vaší společnosti vyšší než u konkurence?
16. Je mezi vašimi staršími pracovníky vysoký výskyt nemocenských, předčasných odchodu do důchodu či pracovních úrazů?

Péče o zdraví na pracovišti

17. Máte ve vaší společnosti písemně zpracované pokyny v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?
18. Máte ve vaší společnosti programy na podporu zdraví?
19. Máte místa na pracovišti přizpůsobená starším pracovníkům?
20. Víte, kolik stojí nepřítomnost pracovníků a jaké jsou přímé/nepřímé náklady způsobené nemocnostmi pracovníků?
21. Je pro zaměstnance, kteří nově přichází do společnosti nebo mění pracovní pozici, povinná účast na školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci?
22. Máte nějaký program sledování zdraví vašich zaměstnanců? Nejen tělesného zdraví, ale také emočního, sociálního či duševního zdraví?

-
23. Máte vyškolené pracovníky, kteří dokáží v naléhavých případech poskytnout první pomoc?
 24. Máte ve vaší společnosti programy podporující lepší skloubení pracovního a osobního života?
 25. Máte pro vaše zaměstnance nějaké nástroje či programy pro zvládání stresu?
 26. Máte ve vaší společnosti program na podporu zdraví a spokojenosti (well-being) zaměstnanců?
 27. Máte ve vaší společnosti známá místa (klíčové kontaktní osoby, nástěnky, firemní časopis, internetové stránky atd.), kde mohou zaměstnanci najít informace a případně klást otázky týkající se zdraví?
 28. Víte, jakou daňovou či jinou podporu poskytuje stát programům na podporu zdraví na pracovišti? Víte, kde o takové podpoře získat informace?

Podnikové vzdělávání a školení

29. Vynakládáte na vzdělávací a školicí programy pro pracovníky nad 45 let stejné prostředky jako na programy pro mladší pracovníky?
30. Přijímáte návrhy zaměstnanců, jak změnit jejich pracovní náplň či získat nové dovednosti s cílem mít na pracovních pozicích ty nejhodnější pracovníky?
31. Nabízíte vzdělávací a kvalifikační programy upravené pro potřeby starších pracovníků (učební metody přizpůsobené věku)?
32. Je rozvoj dovedností zaměstnanců jedním ze strategických cílů vaší společnosti?
33. Provádíte pravidelné sledování a vyhodnocení kvalifikace/dovedností vašich zaměstnanců?
34. Dostávají zaměstnanci dostatek času na samostudium při zaměstnání?
35. Pokud zaměstnanci upozorňují na potřebu školení, bere se takové upozornění vážně a provede se jeho vyhodnocení?
36. Mají zaměstnanci dostatečné informace o možnostech dalšího vzdělávání / rozvoje dovedností nabízených vaší společností?
37. Motivuje váš systém benefitů zaměstnance k dalšímu vzdělávání a rozvoji dovedností v rámci vaší společnosti nebo externě?
38. Informujete zaměstnance pravidelně o dostupných možnostech dalšího vzdělávání nabízené jinými organizacemi?
39. Bere systém kariérního postupu v úvahu programy dalšího vzdělávání/rozvoje dovedností, kterých se zaměstnanec účastní?
40. Analyzujete vzdělávací potřeby vašich zaměstnanců?
41. Provádíte hodnocení zaměstnanců ve vaší společnosti? Máte pro tyto účely nějakou strategii či manuál pro hodnocení?

Přenos znalostí, přefazování starších pracovníků a kariérový rozvoj

42. Víte, jaké znalosti a dovednosti jsou pro vaši společnost klíčové a po odchodu starších pracovníků do důchodu se bez nich vaše podnikatelská činnost neobejde?
43. Máte ve společnosti postupy a pomocné systémy umožňující zachovat znalosti a dovednosti i po odchodu určitých zaměstnanců do důchodu?
44. Dáváte starším pracovníkům dostatek času a zdrojů, aby mohli efektivně přenést své znalosti na mladší spolupracovníky?
45. Máte ve společnosti systém zajišťující přenos znalostí mezi mladšími a staršími zaměstnanci?
46. Investujete do prodloužení pracovní kariéry vašich starších zaměstnanců?

-
47. Mohou si vaši (starší) pracovníci zvolit z různých možností, jak naložit se svou pracovní kariérou?
 48. Máte ve společnosti pracovní týmy s různorodou věkovou strukturou?
 49. Nabízíte starším pracovníkům méně stresující pracovní pozice s nižšími požadavky na výkonnost?

Reorganizace pracovního procesu, pružná pracovní doba

50. Existují ve vaší společnosti různé možnosti, jak zorganizovat pracovní dobu?
51. Mají vaši (starší) pracovníci možnost zvolit si z různých alternativ organizace pracovní doby (přestávky, rozložení pracovní doby, zkrácená pracovní doba atd.)?

Firemní kultura a postoje

52. Zabývá se výkonné vedení společnosti otázkou age managementu?
53. Zabývají se otázkou age managementu zástupci zaměstnanců ve vaší společnosti?
54. Sledujete míru pracovního uspokojení a potřeby vašich (starších) pracovníků?
55. Má vaše společnost mezi zaměstnanci/ve vašem regionu pověst firmy přátelské ke všem věkovým skupinám pracovníků?
56. Je ve vaší společnosti jasný závazek výkonného vedení v oblasti věkové různorodosti?

10 Bibliografie

Ältere Mitarbeiter im Betrieb

[[http://www.bdaonline.de/www/arbeitgeber.nsf/res/41949E9445B944F6C12574EF0053E613/\\$file/BD_A_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf](http://www.bdaonline.de/www/arbeitgeber.nsf/res/41949E9445B944F6C12574EF0053E613/$file/BD_A_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf)], 2009

Atkinson, J.: Flexibility, Uncertainty and Manpower Management, IMS Report No.89, Institute of Manpower Studies, Brighton, 1984

Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998

ČSÚ: Populační prognóza ČR do r. 2050, Praha, 2004

Demografie, [<http://www.demografie.info/>], 2010

Elbel J.: Analýza rizik a stárnoucí pracovní síla. [<http://www.bozpinfo.cz>], 2008

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: A guide to good practice in age management, 2006

Haber, D.: Health promotion and aging: practical applications for health, 1999

Erste Bank [<http://www.erstebank.at>], 2009

Hatina, T. a kol.: Encyklopedický subor bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, Bratislava, 2007

Hewitt, M.: Ageing and Health: Measures in the Workplace

Hronik, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007

IBM [<http://www.ibm.com>], 2009

Ilmarinen, J.: Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment, 1999

Inštitút zamestnanosti: Nove formy organizacie prace, Bratislava, 2007

Madsen, P. K.: The paradox of a dynamic labour market in a Scandinavian welfare state, 2006

Occupational health, WHO [http://www.who.int/topics/occupational_health], 2009

O'Donnell, M. P.: American Journal of Health Promotion, Definition of health promotion, 1989

Pilinger J. a kol.: EURELECTRIC, EPSU a EMCEF Příručka pro rovnost a diverzitu [www.eurelectric.org], 2006

Produktive und innovative Strategien für den demographischen Wandel

[http://www.mz.de/mez/DOWNLOAD/Unser%20Angebot/Broschuere_DemogWandel.pdf], 2009

Joseph Rowntree Foundation: The role of flexible employment for older workers, 2008

The TrainSME project [<http://www.merig.org/trainsme/>], 2009

Třetí kariéra [<http://www.tretikariera.cz>], 2009

The role of occupational health, nurse in workplace health management, WHO document [http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oeheurnursing.pdf], p.19, 2001

Špidla V.: Flexicurity, Informal Ministerial Meeting: "Flexicurity", 2006

Wija P.: Politika přípravy na stárnutí v České republice, Zdraví napříč všemi politikami, MPSV, Praha, 2008



Tato publikace byla vydána v rámci projektu „Stárnoucí pracovní síla 2 – Jak zajistit zaměstnatelnost a produktivitu starších pracovníků“, který financuje Evropská komise.

Za názory vyjádřené v jednotlivých článcích a příspěvcích odpovídají výhradně jejich autoři. Evropská komise nenes odpovědnost za jakékoliv použití zde obsažených informací.

Publikace je dostupná prostřednictvím SP ČR, případně je k dispozici zdarma ke stažení na webové stránce www.spcr.cz.

Vydal:

Svaz průmyslu a dopravy ČR (SP ČR)

Freyova 948/11

190 05 Praha 9

Česká republika

Design: Branka Smodiš

Vytištěno v ČR v červnu 2010

Publikace neprošla jazykovou korekturou.

STARŠÍ PRACOVNÍCI - PŘÍLEŽITOST PRO PODNIKY



CROATIAN
EMPLOYERS'
ASSOCIATION



