

ZAMĚŠTANANEC A VĚK

2012



ANEB AGE MANAGEMENT NA PRACOVÍŠTI

ZAMĚSTNANEC A VĚK



**ANEB AGE MANAGEMENT
NA PRACOVÍŠTI**

2012

Autoři: Mgr. Ilona Štorová

RNDr. Jiří Fukan, Ph.D.

Překlady textů z finštiny a angličtiny: Bc. Lucie Štorová, M.Sc.

Informační brožura č. 6

Zpracovaná v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance“, který je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

© Českomoravská konfederace odborových svazů

www.cmkos.cz

a

Asociace samostatných odborů

www.asocr.cz

Praha 2012

ISBN: 978-80-87137-35-2

1. ÚVOD	5
2. CO JE AGE MANAGEMENT?	7
2.1. Klíčové úrovně age managementu	8
2.2 Druhy věku	9
2.3 Proč je povědomí o faktorech věku na pracovišti důležité?	10
2.4 Strategie age managementu v ČR	11
2.4.1 Popis projektu a jeho výstupů	11
2.4.2 Shrnutí srovnávací analýzy přístupů a podmínek k cílové skupině 50+ v ČR a ve Finsku	12
3. VĚKOVÉ POSTOJE A VĚKOVÁ DISKRIMINACE	16
3.1. Postoje ke stárnutí	16
3.2 Věkové stereotypy	17
3.3 Věková diskriminace a ageismus v pracovním životě	18
3.4 Potírání věkových předsudků na pracovišti	19
4. LEGISLATIVNÍ RÁMEC PROBLEMATIKY V ČR A EU	21
4.1 Zákon o zaměstnanosti, věk odchodu do důchodu, možnosti zaměstnávání	21
4.2 Zaměstnanost a nezaměstnanost	31
4.3 Antidiskriminační zákon	34
4.4 Národní strategie přípravy na pozitivní stárnutí 2013-2017	35
5. KONCEPT PRACOVNÍ SCHOPNOSTI	37
5.1 Dům pracovní schopnosti	38
5.1.1 První patro – zdraví a funkční kapacita	38
5.1.2 Druhé patro – kompetence	39
5.1.3 Třetí patro - hodnoty, postoje a motivace	39
5.1.4 Čtvrté patro - styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky	40
5.1.5 Vnější vlivy	40
5.2. Udržování pracovní schopnosti	40
5.3 Jak pracovní schopnost měřit – Index pracovní schopnosti	41
5.4 Výhody podpory pracovní schopnosti	42
5.5 Udržování pracovní schopnosti	43
5.6 Příklady opatření na podporu pracovní schopnosti	44
5.6.1 Opatření ve vztahu k pracovnímu prostředí	44
5.6.2 Opatření ve vztahu k pracovnímu kolektivu	44
5.6.3 Opatření ve vztahu ke znalostem a dovednostem	44

5.6.4 Opatření ve vztahu k funkční kapacitě a zdraví	45
5.6.5 Opatření ve vztahu ke stárnoucím zaměstnancům	45
5.7 Zdraví a stárnutí	46
5.7.1 Zdraví, pracovní schopnost a věk	46
5.7.2 Opatření podporující zdraví na pracovišti	46
6. ÚSPĚŠNÉ ZVLÁDÁNÍ DŮLEŽITÝCH ZMĚN V BĚHU ŽIVOTA NA PRACOVIŠTÍCH	48
7. STÁRNOUCÍ PRACOVNÍCI A ČŮŽ	53
7.1. Učení a věk	53
7.2 Překážky v učení se během pracovní kariéry mění	53
7.3 Schopnost učení nezávisí na věku	54
7.4 Faktory ovlivňující schopnost učení.....	54
7.5 Mladší i starší studenti čelí odlišným překážkám při učení	55
7.6 Práce s informačními technologiemi a věk	56
7.7 Co vzít do úvahy při plánování vzdělávacích aktivit pro stárnoucí pracovníky	57
8. AGE MANAGEMENT JAKO SOUČÁST SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM ...	59
9. STRATEGIE PRO ZAVEDENÍ AGE MANAGEMENTU NA PRACOVIŠTI	61
9.1 Pilíře age managementu	61
9.2 Desetibodový plán pro úspěšný age management	62
10. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE	66
10.1 Nástroje age managementu na pracovištích	66
11. PŘÍLOHY	73
11.1 Sebehodnotící dotazník pro zaměstnavatele: Jak pracujete se staršími zaměstnanci	73
11.2 Evaluační dotazník	76
12. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	78

1. Úvod

V kontextu demografického vývoje v ČR a s tím souvisejícího prodlužování pracovního života se i u nás dostávají do popředí otázky spojené s pracovní schopností stárnoucích pracovníků a vytvářením vhodných podmínek na pracovišti. Samotné zvýšení věku odchodu do důchodu musí totiž nutně doprovázet změny v pracovním životě. Prostor pracoviště bude nejdůležitějším prostorem, který bude rozhodovat o tom, zda zaměstnanci chtějí, ale také zda mohou pracovat déle. Tyto změny nejsou možné beze změn postojů ke stárnutí, jak na úrovni společnosti, tak mezi zaměstnavateli, ale také mezi samotnými zaměstnanci. Jak dokazují výsledky výzkumů, **manažeři a vedoucí pracovníci jsou klíčovými hráči při ovlivňování pracovní schopnosti.** Jejich povědomí o problematice věku a ochota najít „řešení přijatelná k věku“ zvyšuje pracovní schopnost mezi stárnoucími pracovníky, naopak nedostatek potřebných znalostí a připravenosti hledat řešení mají na pracovní schopnost negativní vliv, a to výraznější než jiné faktory. Ukazuje se také, že cílená opatření podporující zdraví a profesní rozvoj pracovníků nad 50 let mohou být pro firmu výhodnější než jejich propouštění nebo předčasné odchody do důchodu. Je třeba také brát v úvahu, že se stárnoucí populací stárne i klientela – a její preference a požadavky dokáže rozpoznat právě podobná věková skupina.

Příručka, kterou máte v ruce, se snaží přiblížit důležité poznatky o problematice věku, zejména s ohledem na pracoviště, ale i na možnosti sladování pracovního a osobního života. Jejich vzájemný soulad totiž velmi výrazně ovlivňuje naši pracovní schopnost, která je základním předpokladem pro úspěšné uplatnění na trhu práce. Pracovní schopnost ale nelze oddělit od ostatního života, slučování pracovního a rodinného života se proto stává stále důležitější a v poslední době bývá nahrazováno termínem pocit pohody při práci.

Převážná část příspěvků čerpá z finských zdrojů, protože Finsko je považováno za kolébku age managementu, ale snaží se přinášet i příklady dobré praxe z dalších zemí. Jejím cílem je nejen seznámit vás s konceptem age managementu a konceptem pracovní schopnosti, ale také inspirovat vás k zamyšlení nad věkovými stereotypy, které jsou u nás hluboce zakořeněny, ale také ke změně pohledu na svůj věk. Vždyť nastřádané životní zkušenosti tvoří cenný lidský kapitál, jehož správné využití může posílit osobní, firemní i společenskou konkurenceschopnost. Finské poselství zní jasně – pokuste se změnit své postoje ke stárnutí mezi zaměstnanci i zaměstnavateli. Porozumění vlastnímu stárnutí vytváří dobrý předpoklad pro věkově diverzifikované pracovní týmy a snižuje věkovou diskriminaci na pracovišti. Uplatňování zásad age managementu může pak výrazně zlepšit pracovní život a také motivovat zaměstnance, ale i zaměstnavatele, k aktivnímu přístupu k životu i k práci v jakémkoliv věku.

Ilona Štorová

2. Co je age management?

Zjednodušeně můžeme age management definovat jako **řízení s ohledem na věk, na schopnosti a potenciál pracovníků**. Širší definice pak uvádí, že age management bere v úvahu věkové faktory mající vliv na zaměstnance „bílých i modrých límečků“ v procesech každodenních činností, plánování a organizace práce, jakožto i v pracovním prostředí takovým způsobem, že se zaměstnanec cítí podporován v dosažení osobních i pracovních cílů.

Opatření v rámci age managementu by měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Použití age managementu je tedy široké a **zahrnuje všechny věkové skupiny** pracovníků od absolventů až po pracovníky v důchodovém věku.

S ohledem na vývoj demografické situace a stárnutí společnosti v ČR se jedná o velmi aktuální téma. Změny věkové struktury budou postupně ovlivňovat celou společnost, protože stárnutí populace a pracovní síly představuje nejenom vážné ekonomické, ale i sociální dopady. Prodloužení pracovního života je tedy nejen v zájmu společnosti, ale i každého jednotlivce a také firem. Na všech těchto úrovních existují problémy, ale také příležitosti. Jedním z možných řešení je uplatňování principů age managementu.

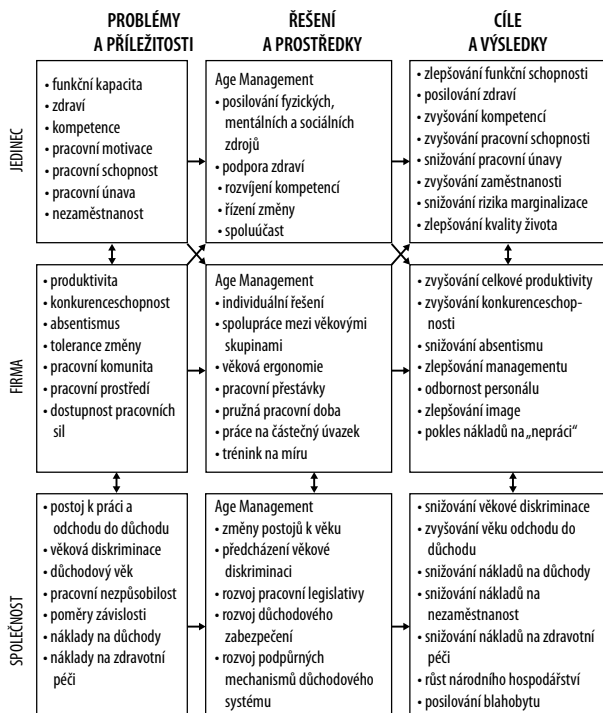
Hlavním cílem tohoto konceptu je podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Realizované výzkumy ukazují, že nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje rozhodnutí zaměstnanců pracovat déle, je postoj jejich přímých nadřízených, jejich vztah ke stárnutí a jejich ochota najít řešení problémů spojených se stárnutím a následně zlepšení pracovního života. Tato opatření mohou zahrnovat jak ta drobná opatření každodenní – v oblasti ergonomie, péče o zdraví pracovníků, přizpůsobení organizace práce, úprava pracovní doby, přístup ke vzdělávacím aktivitám apod., až po komplexní systémový přístup k age managementu zapracovaný do strategie firmy a provázaný s jednotlivými personálními činnostmi. Prostor pracoviště tedy je, a do budoucna se ještě více stane, prostředím nejdůležitějších změn, který bude do značné míry ovlivňovat i konkurenceschopnost našich firem.

Mezi **hlavní zásady age managementu** zaměřeného na skupinu pracovníků staršího věku, s kterou je zejména spojován, patří především dobré znalosti o věkovém složení firmy, spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro individualitu a rozmanitost, ale zejména různá opatření na podporu pracovní schopnosti.

2.1. Klíčové úrovně age managementu

Řízení stárnoucí pracovní síly je předmětem zájmu na mnoha úrovních, přičemž motivace k tomuto zájmu a jeho konkrétní projevy se samozřejmě liší. Obecně lze rozlišit tři úrovně, na kterých hlavní aktéři zainteresovaní na programech age managementu své zájmy vyjadřují a realizují. Jedná se o úroveň individuální, úroveň organizace/firmy a perspektivu veřejnou, tedy širší společenský zájem.

Tabulka 1: Klíčové úrovně age managementu (Ilmarinen, 2008)



2.2 Druhy věku

U každého člověka lze rozlišit současně více „věků“. Chronologický, biologický, psychologický a sociální věk představují různé projevy věku v naší společnosti.

Chronologický věk (tj. kalendářní věk) je vnímán jako reprezentativní věk s ohledem na jednoduchost a akceptovatelnost, protože z chronologického hlediska stárneme všichni stejným tempem. Z tohoto důvodu se pojem „stárnutí“ chápe jako normativní proces, který se týká každého stejně a poskytuje tedy logický základ pro definování stárnutí. Průběh stárnutí však probíhá velmi individuálně, žádní dva lidé nestárnou stejně, proto může být chronologický věk někdy spíše svazující např. v rámci pracovního života.

Biologický věk je spojován se změnami funkční kapacity způsobené stárnutím. Velmi výrazně je ovlivněn naším životním stylem. Funkční kapacita (fyzická, mentální a sociální) tvoří základ našich individuálních zdrojů. Pokud nespoutujeme, žijeme nezdravě a jsme v častém stresu, můžeme být ve skutečnosti starší až o deset let či více, než je tomu ve skutečnosti. Biologický věk můžeme ovlivnit již základní znalostí našich individuálních predispozicí, našeho aktuálního zdravotního stavu a jednotlivých konkrétních preventivních opatření. Ovlivňuje ho náš životní styl, prostředí i genetické predispozice. Kromě genetických faktorů, které ovlivnit nejdou, určuje délku našeho života to, co jíme, jak odpočíváme, jaký máme vztah k životu, zda kouříme, ale také vnější vlivy jako životní prostředí, sluneční záření apod.

V pracovním životě můžeme čelit různým otázkám. Např. měla by se pracovní zátěž snížit podle normativního stárnutí? Jakým způsobem umožnit zvládnání práce ve fyzicky namáhavých profesích? Fyzickou schopnost je možné udržovat a rozvíjet v každém věku, přičemž aktivní 60-ti letý pracovník může být v lepší fyzické kondici než pasivní 40-ti letý jedinec. Můžeme však nutit pracovníky udržovat svoji fyzickou kondici v zájmu jejich pracovního života?

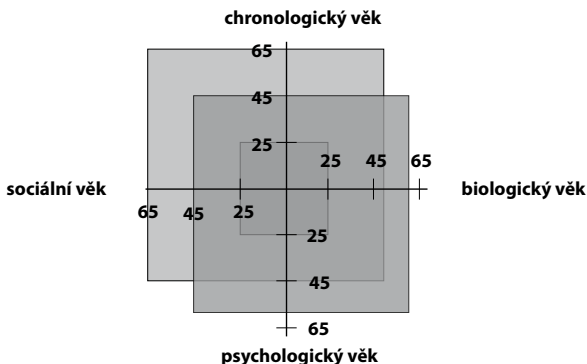
Kritéria psychologického (tj. subjektivního) **věku** lze vyjádřit např. otázkami: jak staří se cítíte? Jak staří vypadáme? Psychologický věk vypovídá tedy o tom, jak staří se sami cítíme.

Sociální věk vyjadřuje, jak by se měl jedinec určitého biologického věku chovat dle společenských měřítek. Zahrnuje všechny sociální stránky našeho života.

I když nelze zvrátit chronologický věk, můžeme přesto zásadním způsobem pozitivně ovlivnit ukazatele našeho biologického a psychologického věku, zejména naším životním stylem a vztahem k vlastnímu zdraví.

Otázky a cvičení – jak starý/-á se cítíte? (Zdroj: FIOH, 2011)

Zaznamenejte si svůj chronologický věk, odhadněte svůj biologický, psychologický a sociální věk a zakreslete ho do schématu.



2.3 Proč je povědomí o faktorech věku na pracovišti důležité?

Na pracovištích jsou otázky týkající se stárnutí vždy aktuální, neboť na pracovišti se nacházejí pracovníci různého věku – od mladých absolventů až po zkušené zaměstnance v pokročilém věku. A navíc – všichni stárneme, a proto se téma stárnutí týká nás všech. Někdy se zdá, že jedinou jistotou v pracovním životě je neustálý vývoj a s ním související změny. Nicméně můžeme říct, že stárnutí člověka je druhou takovou jistotou.

Jisté je i to, že stárnutí sebou přináší mnohé změny. A protože stárneme všichni, tyto změny se nás již týkají anebo budou týkat v budoucnosti. Z tohoto důvodu je dobré si uvědomovat, jaké změny nás v budoucnosti s naším stárnutím čekají, a zda se můžeme na tyto změny v pracovním životě nějakým způsobem připravit. Je také důležité najít způsoby, kterým můžeme podporovat pracovní schopnost u zaměstnanců různého věku a také rozpoznat a využívat silných stránek pracovníků všech věkových kategorií. A právě k tomu nám pomůže povědomí o faktorech věku spolu s pozitivními postoji vůči zaměstnancům v jakémkoliv věku.

Neustálý vývoj ekonomiky a technologií a změna ve věkové struktuře populace přináší výzvy pro společnost, ekonomický vývoj a pracovní život. Obzvláště změny technologické a ekonomické určují do veliké míry to, jakým způsobem se firmy chovají.

Prodloužení pracovního života se stalo velmi důležitým tématem v celé Evropě a na dlouhou dobu jím zůstane, neboť na krocích v této oblasti závisí ekonomický rozvoj státu a podoba společnosti. Ve stejnou dobu vyvstávají také otázky týkající se toho, jakým způsobem můžeme vytvořit a udržet pracovní pohodu a harmonii a zvýšit produktivitu práce. Tato témata se stávají

velmi diskutovanými, a protože se sebou vzájemně souvisí, je důležité podívat se na problematiku z pohledu stárnutí.

Základním požadavkem prodloužení pracovního života je předpoklad našeho porozumění potřebám starších pracovníků, které vezmeme do úvahy, stejně jako vezmeme do úvahy jejich silné stránky a dovednosti a dokážeme je na pracovištích využít. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že podpora pracovní pohody je důležitou součástí prodloužení pracovního života a že se v rámci opatření jedná o běh na dlouhou trať. Podporovat je nutno pracovníka v jakémkoliv věku, mladším i starším, neboť se jedná o dobro a spokojenost nás všech.

2.4 Strategie age managementu v ČR

2.4.1 Popis projektu a jeho výstupů

Projekt OP LZZ „Strategie Age Managementu v České republice“ v rámci mezinárodní spolupráce mezi ČR a Finskem byl realizován v období od září 2010 do července 2012. Realizátor projektu – Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. na něm spolupracovala s experty z Masarykovy univerzity, z Univerzity Palackého v Olomouci a z Úřadu práce České republiky, Krajské pobočky v Brně.

Hlavním cílem projektu bylo přenesení inovativních nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce z Finska, aplikace principů age managementu v ČR a široká publicita age managementu.

Zahraničním partnerem projektu byl Finský institut pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health - FIOH, www.ttl.fi) se sídlem v Helsinkách, který se problematikou stárnoucích zaměstnanců dlouhodobě zabývá. Finsko patří mezi neaktivnější země v EU, které se zabývají problematikou stárnoucí pracovní síly. Podpoře pracovní schopnosti a zaměstnatelnosti osob nad 50 let se finští experti systematicky věnují již od roku 1981 (pozn. v České republice byl první národní program přípravy na stárnutí realizován až v roce 2003).

FIOH, Ministerstvo práce, Ministerstvo sociálních věcí a zdraví a Ministerstvo vzdělávání Finské republiky uskutečnily výzkumy a realizovaly mnoho programů, které byly zaměřeny na problémy stárnutí. Jednou z nejdůležitějších byla dlouhodobá studie zabývající se problematikou stárnoucích pracovníků (45+), která byla zahájena v roce 1981. Tato studie trvala 28 let, byla v ní sledována stále stejná skupina 6 500 osob po dobu sedmi, šestnácti a dvaceti osmi let. Výsledky této studie a dalších výzkumných aktivit FIOH vedly mimo jiné k formulaci prvního vládního programu o stárnoucích pracovnících již v roce 1998.

Výsledky klíčových aktivit realizovaného projektu „Strategie Age Managementu v České republice“ jsou volně dostupné široké veřejnosti a zájemci tedy mají možnost se s pojetím age managementu a konceptem pracovní schopnosti podrobně seznámit. Jedná se o následující publikace:

- **Komparativní analýza přístupů a podmínek pro cílovou skupinu 50+ v ČR a ve Finsku**

- **Age Management - Metodická příručka pro práci s cílovou skupinou osob 50+**, která se může stát základem vzdělávacích programů pro školitele ve firmách i pro poradce na úřadech práce, kteří pracují s cílovou skupinou nezaměstnaných osob.

Pro zájemce jsou obě publikace volně ke stažení na webu realizátora projektu: <http://www.aivd.cz/publikacni-cinnost>. Je potřeba zdůraznit, že se jedná o první publikace v České republice, které se této problematice věnují.

Mezi další důležité výstupy projektu patří zejména **skupina 45 proškolených expertů**, kteří mohou dále v oblasti age managementu lektorsky působit a také **pilotní ověření nástroje na měření pracovní schopnosti – dotazníku Work Ability Index**, které se uskutečnilo u 72 nezaměstnaných osob. Tento sebesposuzovací dotazník je přeložen do českého jazyka a organizace v ČR ho mohou dále nekomerčně využívat. Neméně důležitým výstupem projektu je také **praktické ověření principů age managementu v rámci řízení vzdělávací organizace**, kterou byla České společnosti pro jakost, o s.

Stanovené cíle se podařilo naplnit a v mnoha ohledech dokonce předčily i očekávání realizátorů projektu. Jedná se zejména o širokou publicitu projektu, ohlasy v médiích, ale zejména zájem odborníků, personalistů i samotných zaměstnavatelů, kteří s cílovou skupinou osob 50+ pracují.

2.4.2 Shrnutí srovnávací analýzy přístupů a podmínek k cílové skupině 50+ v ČR a ve Finsku

Jedním z důležitých výstupů projektu je zpracovaná analýza, která porovnává přístupy a podmínky pro cílovou skupinu k uplatnění na trhu práce.

Autoři této analýzy upozorňují zejména na následující oblasti:

- V současnosti je **postavení osob 50+ na trhu práce v ČR vnímáno jako problematické**. Míra zaměstnanosti starších pracovníků není v ČR vysoká (ve skupině 55–64 let činí 46,5 %, což je o 10 % méně než ve Finsku), i když je třeba konstatovat, že trend nárůstu zaměstnávání starších pracovníků již započal. Také údaje o nezaměstnanosti ukazují, že ačkoli celková míra nezaměstnanosti je u nás nižší než ve Finsku, míra nezaměstnanosti osob 50+ je ve srovnání s Finskem a dalšími evropskými zeměmi vyšší. A to i za situace, kdy řada nezaměstnaných v této věkové kategorii řeší problém ztráty zaměstnání odchodem do předčasných a invalidních důchodů. Hlavním důvodem nezaměstnanosti lidí ve věkové skupině 50+ je tedy ztráta zaměstnání v období, kdy ještě nesplňují podmínky pro přiznání starobního důchodu, ale většina zaměstnavatelů již o ně z důvodu vyššího věku nejvíce zájem. Ocítají se tedy v mezidobí, které jim znesnadňuje optimálně řešit jejich životní situaci. Zde může být základ pro odpověď na otázku, v čem je problematická situace této skupiny zkušených a stále ještě relativně výkonných a zdravých pracovníků.
- Jaké je postavení starších pracovníků na trhu práce a ve firmách konkrétně? Důležitými okolnostmi limitujícími odpověď na tuto otázku jsou samotný **věk, vzdělání a zdraví**.

- **Vyšší věk je zásadním faktorem** znesnadňujícím uplatnění lidí na trhu práce a ve společenském životě. Jsou zaznamenány projevy ageismu, tedy projevy diskriminace starších pracovníků z důvodů věku. Ke snížení sociálního statusu starších lidí dochází v různých souvislostech a projevuje se např. také ve stereotypních představách, které veřejnost vůči stáří často má. Přitom znejistění v osobním životě a případná ztráta zaměstnání může u pracovníků ve věku nad 50 let znamenat již konečnou závislost na sociálním systému. Tito lidé se častěji ocitají v ekonomickém a sociálním ohrožení, a to navzdory všem potencialitám, které mohou na trhu práce a ve společenském životě nabídnout.
- **Klíčovým faktorem** pro zaměstnatelnost obecně a pro zaměstnatelnost starších pracovníků zvláště je, jak známo, **vzdělání a odpovídající kvalifikace**. Vzdělanostní struktura starší generace se výrazně liší od vzdělanostní struktury mladší generace, což ji bude nadále znevýhodňovat na trhu práce. Je tedy možné, že se míra jejich nezaměstnanosti bude zvyšovat. Ve vyšším věku jsou pracovníci aktivní především vzdělanější lidé. Ti, kteří dosáhli nižšího vzdělání, se dříve a častěji ocitají mimo trh práce. Právě tato skupina pracovníků 50+ se stává jednou z ohrožených skupin, kterým by měla vládní politika věnovat zvýšenou pozornost. Nejedná se ovšem jen o stupeň vzdělání, ale také o kvalifikaci, jež by měla odpovídat současným technologickým nárokům. Požadované znalosti a dovednosti se rapidně mění a v souladu s tezemi formulovanými v konceptu znalostní společnosti a ekonomiky je zřejmé, že se musejí neustále inovovat a rozvíjet, neboť rychle zastarávají. Požadavek celoživotního učení se tedy stává aktuální i pro starší pracovníky, a to zejména v oblasti informačních technologií či znalosti cizích jazyků. Dosavadní výzkumy však naznačují, že starší generace má tendenci být vůči vzdělávacím nabídkám spíše rezistentní. Pozitivní změna v této oblasti tedy předpokládá jak adekvátní vzdělávací nabídku pro starší pracovníky, tak jejich vlastní zájem.
- **Zdraví** je pro uplatnění na trhu práce i ve společenském životě nepochybně zásadní podmínkou. Nejedná se tedy jen o prodlužující se věk, ale hlavně o délku života prožitého ve zdraví. Podle tohoto ukazatele zdraví populace patří česká společnost spolu s finskou k průměru zemí EU. Programy na podporu zdraví starších pracovníků mají ve Finsku dlouhou tradici a jejich pozitivní efekty se projevují. Podobně jako v případě vzdělání je změna v oblasti zdraví možná za předpokladu podpory zdravotního systému a současně osobní zainteresovanosti starší populace na zdravém životním stylu.
- Máme-li pojmenovat největší **ohrožení starších pracovníků**, potom se jednoznačně ukazuje, že je to možnost udržet si zaměstnání, neboť vzhledem ke změnám věkové struktury obyvatelstva a k předpokládaným změnám v důchodové politice lze očekávat zvýšené počty zaměstnanců, ale i nezaměstnaných ve věku nad 50 let. Problémem nejsou na prvním místě absolutní počty či míra nezaměstnanosti, ale spíše možnosti opětovného začlenění starších pracovníků (50+) na trh práce v případě, že tito lidé o zaměstnání přijdou.
- Máme-li pojmenovat, **jakými potencialitami naopak tato věková skupina disponuje**, potom výčet může být relativně dlouhý a pestrý. Jedná se především o osobnostní vlast-

nosti a schopnosti, jako je rozvážnost, zkušenost, cílevědomost, soustředěnost, oddanost věci, uměřenost ve finančních nárocích, odpovědnost, dochvilnost apod. Jde však hlavně o to, aby měli starší pracovníci příležitost tyto svoje potenciality dostatečnou měrou využívat a rozvíjet. Dosavadní zjištění naznačují, že postoje zaměstnavatelů ke starším lidem jsou velmi rozdílné a jen některé firmy a organizace chtějí a umí s těmito lidmi pracovat. V České republice na rozdíl od Finska je takových firem, které již dnes dospěly k poznání, že pro jejich rozvoj mohou znamenat starší pracovníci nezanedbatelný potenciál, velmi málo. Přitom celá řada projektů a výzkumů již poznatky o výhodách zaměstnávání starších a zkušených pracovníků potvrdila.

- Do výše popsané situace vstupuje poslední otázka a tou je, **jaké jsou možnosti podpory zaměstnávání stárnoucí pracovní síly?** Obecněji řečeno, jde o komplexnější problém jak podpořit starší populaci, která bude v blízké budoucnosti hrát velmi důležitou roli na trhu práce, ale i v celé společnosti, aby byla zaměstnatelná, aby byla osobně angažovaná, aktivní a žila způsobem, který lze označit jako „dobrý život“.
- Je zřejmé, a bylo to již řečeno, že taková podpora musí přicházet **ze všech úrovní systému** (na úrovni společnosti, firem i jednotlivce) a měla by stavět na shodě zájmů na jednotlivých úrovních. Systém také musí být veden s ohledem na budoucnost, tedy **proaktivně**, nikoliv pouze reagovat na už vzniklé problémy, které se pak mohou ukázat jako obtížně řešitelné.
- Finská zkušenost i dílčí zkušenosti české ukazují, že age management je v mnoha ohledech náročný na zdroje, především finanční. Intervence do pracovního prostředí organizace, péče o zdraví a rozvoj lidského kapitálu členů cílové skupiny vyžaduje zejména značné počáteční investice. Zdroje nejsou neomezené, a proto je třeba strategického uvažování o jejich rozdělení. Některá řešení nemají budoucnost. Například proplácení části mzdy při zaměstnávání stárnoucích zaměstnavatelům by vedlo k rychlému a neudržitelnému růstu výdajů. Na druhou stranu podpora investic do ergonomie práce, předcházení úrazům a další opatření na ochranu zdraví pracovníků, rozvoj systému vzdělávání jako cesta k rozvoji lidského kapitálu, metodická podpora pro zaměstnavatele včetně návodů pro monitorování pracovní schopnosti zaměstnanců jsou varianty, kde s předem definovatelnými náklady mohou být opatření všestranně výhodná a ekonomicky rentabilní.
- Ve všech ohledech je tedy žádoucí poskytnout praxi konkrétní nástroje a postupy, jež budou moci být využity ve prospěch podpory zaměstnanosti a udržení (a rozvoje) pracovní schopnosti starších pracovníků. Takové nástroje nabízí právě koncept age managementu, jenž byl rozpracován ve Finsku a mimo jiné umožňuje starším pracovníkům sebezposouzení vlastní práce schopnosti a na základě konfrontace s požadavky zaměstnavatele stanovit tzv. **index pracovní schopnosti (Work Ability Index)**
- Koncept age managementu disponuje také postupy, které zaměstnavatelům, pracovníkům úřadů práce a samotným zaměstnancům, případně uchazečům o zaměstnání ve věkové skupině 50+, ale nejen jim, mohou napomoci k promyšlenému a efektivnímu zvládnání výzev vyplývajících ze situace stárnoucí populace a pracovní síly.

Použité zdroje:

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., LAZAROVÁ, B., NOVOTNÝ, P., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L. *Age Management. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v ČR a ve Finsku*. Praha: AIVD ČR, 2011, ISBN 978-80-904531-2-8

ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3

LUNDELL, S. AT AL. *Ikävoimaa työhön*. Työterveyslaitos ja kirjoittajat, Helsinki. 2011, ISBN 978-952-261-096-6

3. Věkové postoje a věková diskriminace

K formování věkových postojů přispívá kultura, prostředí, které nás obklopuje a naše představy o lidech v určitém věku. Ne vždy si svoje postoje uvědomujeme, ale ovlivňují, jak se stavíme k určitým věkovým skupinám a také k sobě – ke svému věku a stárnutí. Na rozdíl vůči předsudkům rasovým anebo národnostním se věkové předsudky týkají nás všech, neboť všichni procházíme etapami stárnutí – každý starý člověk byl kdysi mladým a každý mladý bude jednou starým.

Naše osobní zkušenosti s lidmi z různých věkových skupin mají vliv na to, jakým způsobem se budeme na pracovišti chovat ke kolegům z různých věkových generací. Všichni máme zkušenosti s interakcí s lidmi různých generací, primárně z vlastní rodiny. Na rozdíl od dřívějších dob, v současnosti tráví různé generace v rodině svůj čas odděleně. Když dospělí pracují, děti jsou ve školce nebo škole a prarodiče často buď žijí sami zvlášť anebo v domově důchodců. Také volný čas tráví různé generace různým způsobem, ale nejčastěji mezi svými vrstevníky. Obzvláště dospívající hledají přátele primárně ve své věkové skupině. Pracoviště se tedy vedle rodiny stávají typickým místem střetu různých generací.

3.1. Postoje ke stárnutí

Pro starší osoby jsou dny mládí již minulostí, ale stárnutí se týká každého z nás. Stárnutí a běh života jsou nevyhnutelné procesy a přináší člověku změny. To, jakým způsobem se člověk staví ke stárnutí a změnám, které stárnutí přináší, s přibývajícím věkem významným způsobem ovlivňuje jeho způsob života a myšlení.

Změny, které přicházející se zvyšujícím se věkem, jsou často vnímány z pohledu fyzického vzhledu a kondice a jako takové jsou vnímány negativně. Častým důvodem pro negativní postoj vůči starším osobám je strach z vlastního stárnutí a potenciálně i smrti. Máme vůči stárnutí nepříjemné pocity, protože se bojíme, že skrz něj ztratíme vlastní identitu a sebedůvěru. Těžkosti přijmout fyzické změny týkající se stárnutí, strach ze ztráty společensky uznávaných lidských vlastností a strach ze smrti jsou často základem věkové diskriminace a negativním postojům vůči stárnutí. Někteří příslušníci mladé generace někdy zdůrazňují svoji rozdílnost vůči starší populaci a snaží se tímto zahnat nepříjemné myšlenky týkající se vlastního stárnutí.

Společnost, ve které žijeme a hodnoty, které uznává, mají také vliv na postoje vůči lidem v různém věku. Čím materiálněji zaměřená společnost je, tím negativně je stárnutí vnímáno. Západní kultura a její tzv. kult mládí pak často vedou k tomu, že stárnutí je vnímáno jen v negativním světle. V kulturách, které jsou více zaměřeny na duchovní hodnoty, lidé více oceňují například moudrost a důvěryhodnost, což jsou vlastnosti, které jsou často přiřazovány k silným stránkám starších lidí. V těchto kulturách je stárnutí vnímáno výrazně pozitivněji, neboť přináší vlastnosti, které společnost oceňuje.

Je nutné si také uvědomit, že stárnutí u mužů je vnímáno jinak než stárnutí u žen. Stárnutí žen je vnímáno negativněji než stárnutí mužů. Určité znaky stárnutí jsou u žen považovány

za negativní, kdežto u mužů zvyšují společenský status a obdiv. Například k oblékání a vzhledu starších žen se váže mnohem více nepsaných pravidel než u stejně starých mužů.

Protože pracoviště jsou místem setkávání generací, obvykle postoje v nich se promítají i do společenské úrovně. Vedení organizace či firmy má velkou moc ovlivnit věkovou kulturu na pracovišti, tj. jak se stavíme k pracovníkům v různém věku. Má také moc ovlivnit postoje, které má jak jedinec, tak i společnost vůči různým generacím.

3.2 Věkové stereotypy

Za postoji vůči věku stojí obecné vnímání a stereotypy týkající se různých věkových skupin. Stereotypy vznikají z přirozené potřeby člověka přiřazovat určitým věcem a jevům určité charakteristiky, které pomáhají člověku třídit informace a rychle se orientovat. Věkové stereotypy dělíme na pozitivní, neutrální a negativní.

Věkové stereotypy jsou představy o vlastnostech určité věkové skupiny. Zakládají se na kalendářním věku člověka a řídí naše očekávání vůči chování lidí z konkrétní věkové skupiny. Skrze stereotypy vidíme v chování příslušníků věkové skupiny mnohem více stejného než tomu ve skutečnosti je. Obzvláště staří lidé jsou často vnímáni jako jeden celek, i když rozdíly během lidmi v průběhu života narůstají. Jen na základě věku člověka je velmi obtížné porozumět osobnostním vlastnostem, schopnostem a dalším charakteristikám jedince.

Všimněte si odlišného postoje vůči věkovým skupinám v různých odvětvích a místech. Stárnutí je vnímáno pozitivně ve vzdělávání a zdravotnictví, neboť s věkem přicházejí cenné zkušenosti. Naopak stárnutí přináší velká negativa například při práci v záchranných sborech, kde je potřeba síly a fyzické zdatnosti.

Tabulka 2: Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku (FIOH, 2011)

	Negativní předsudky	Pozitivní předsudky
Mladí pracovníci	nezkušenost, nedostatek dovedností, nezodpovědnost, nestabilita, nedůvěryhodnost	energičnost a nadšení pro věc
Pracovníci věkové kategorie 30-40 let	k této skupině se váží většinou jen pozitivní předsudky	zodpovědný přístup k práci, určitá míra zkušeností, malá míra nemocnosti
Starší pracovníci (věk 50+)	únava, nemoci, fixace na zažitá pravidla, finanční náročnost (ve smyslu platových nároků), neochota přizpůsobit se a učit se, málo nadšení pro věc	zkušenost, zodpovědnost, důvěryhodnost, loajálnost k zaměstnavateli

3.3 Věková diskriminace a ageismus v pracovním životě

Termínem věková diskriminace se rozumí **negativní způsob jednání s člověkem zakládající se na jeho kalendářním věku**. Ageismus pak zahrnuje mimo věkové diskriminace (negativního jednání s člověkem) i skryté předsudky a zařazení člověka do určitých kategorií jen na základě jeho věku. Původně byl termín ageismus používán ve spojitosti s diskriminací a předsudky vůči starším osobám, v současnosti je rozšířen na všechny věkové skupiny, mladé lidi nevyjímaje. Ageismus ovšem není vždy jen negativní – někdy se objevuje i tzv. pozitivní ageismus, kdy například zdůrazňujeme klady určité věkové skupiny (například preferování profesionálně zkušených zaměstnanců v porovnání s absolventy).

Věkové diskriminace není vždy jednoduché si všimnout, neboť se může skrývat i v každodenním myšlení a jednání a nemusíme si ji vlastně ani uvědomovat. Diskriminace se netýká jen jedince, ale může být přítomná i ve společnosti jako celku, ale i například v zákonech, kultuře, řeči nebo v umění.

Negativní postoje vůči lidem z určité věkové skupiny mají lidé v jakémkoliv věku. Často se objevuje i ageismus směrem k stejně starým lidem. Na pracovišti může ageismus pramenit z obou stran – zaměstnavatele i pracovníků. Často se k věkové diskriminaci přidává i diskriminace na základě pohlaví. Ta se objevuje například v případech, kdy zaměstnavatel nechce do pracovního poměru přijmout mladou ženu, neboť má malé děti anebo je bude dle názoru zaměstnavatele v nejbližších letech chtít mít.

Na pracovištích si můžeme ageismu všimnout na tom, jakým způsobem se mluví o lidech určité věkové kategorie a jakým způsobem se s nimi jedná. Věková diskriminace se projevuje například tím, že zaměstnanec v určitém věku má malé šance na povýšení a rozvoj kariéry a na účast na různých vzdělávacích programech.

Vzhledem k tomu, že se ageistické postoje většinou neobjevují přímo, je poměrně těžké je rozpoznat. Ageismus nevychází vždy z negativního, někdy za ním může být i snaha pomoci. Ale například velmi ochranný postoj vůči stárnoucím pracovníkům může být také vnímán jako projev ageismu. Co je však společné všem projevům ageismu je to, že **nerozlišují mezi příslušníky určité věkové skupiny a berou je jako jeden celek**.

Tabulka 3: Příklady věkové diskriminace (FIOH, 2011)

Vůči starším pracovníkům	Vůči mladším pracovníkům
Při náboru nových pracovníků jsou životopisy vyřazovány pouze na základě věku	Firma nechce přijmout do pracovního poměru mladé ženy, neboť mají malé děti anebo je dle mínění firmy budou chtít mít v blízké budoucnosti
Firma nenabízí možnosti dalšího vzdělávání starším pracovníkům, neboť si myslí, že se investice nevyplácí	Firma se staví negativně vůči nápadům a návrhům mladších pracovníků
Nové technologické nástroje mají k dispozici pouze mladší pracovníci	Názory a myšlenky mladších jsou zesměšňovány
Zkušenosti starších pracovníků nejsou ani oceňovány ani využívány	Mladší pracovníci jsou upozorňováni na sebemenší chyby
Nátlak na dřívější odchod do důchodu	

Starší lidé si uvědomují ageistické postoje více než mladší lidé. Negativní věkové stereotypy nutí pracovníky přemýšlet o vlastním stárnutí a srovnání vlastních schopností a sebe sama s vrstevníky. Postoj k vlastnímu stárnutí nás ovlivňuje více, než si myslíme – pozitivní vnímání vlastního stárnutí může prodloužit naději na dožití člověka až o sedm let. Naopak negativní přístup má vliv na fyzický zdravotní stav (např. krevní tlak nebo zvýšená míra stresu).

Věkové postoje lidí mají vliv na to, jakým způsobem starší člověk vnímá své příležitosti, možnosti a své síly v práci. Pokud podlehne negativním názorům, začne sám sebe vnímat negativně. Pouhá nedůvěra ve vlastní schopnosti se může projevit zhoršením paměti, tempem chůze i stabilitou pohybů.

3.4 Potírání věkových předsudků na pracovišti

Věkové předsudky na pracovištích ovlivňují podobu spolupráce mezi zaměstnanci z různých věkových generací. Negativní postoje se lehce stávají předmětem napětí na pracovišti, což samozřejmě ztěžuje spolupráci a dobré vztahy mezi věkově rozdílnými pracovníky. Obzvláště nebezpečné a škodlivé jsou negativní věkové postoje mezi přímými nadřízenými a vedením společnosti, neboť znemožňují plné využití silných stránek různých generací a tím pádem hladké spolupráce v týmech.

Postoje a názory jsou u člověka relativně stabilní, ale mohou se měnit v závislosti na nových zkušenostech, které se zásadně liší od těch předchozích. Hluboce zakořeněné postoje a předsudky je samozřejmě velmi obtížné měnit, neboť lidé se brání přijmout informaci, která jde vůči jejich postojům. Často se snaží najít argumenty, které informaci vyvracejí anebo ji přijmou, ale považují ji za vzácnou výjimku. Nejlepším způsobem jak čelit předsudkům je brát každého člověka jako osobnost a snažit se identifikovat jeho silné stránky bez ohledu na jeho věk.

Na pracovištích zaměstnance různých generací spojuje minimálně plnění pracovních úkolů a vzájemná spolupráce. Když „učedník“ a „mistr“ spojí svoje síly, mohou si všimnout, že toho navzdory věku mají mnoho společného a mohou se od sebe učit navzájem. A navíc, pomocí vzájemné spolupráce se na sebe budou dívat jinak než jen na příslušníka určité věkové skupiny. Vzájemná spolupráce také posiluje vazby mezi členy kolektivu a pomáhá budovat most mezi generacemi. Cítit se součástí kolektivu posiluje sociální identitu člověka a vnímání spolupracovníků jako kolegů a přátel pomáhá stírat vnímání věkových rozdílů.

Použitý zdroj:

LUNDELL, S. AT AL. *Ikävoimaa työhön*. Työterveyslaitos ja kirjoittajat, Helsinki. 2011, ISBN-978-952-261-096-6

4. Legislativní rámec problematiky v ČR a EU

4.1 Zákon o zaměstnanosti, věk odchodu do důchodu, možnosti zaměstnávání

Oblast zaměstnanosti a její právní úprava je legislativně v ČR ošetřena pro všechny věkové skupiny stejným způsobem, a to hlavně zákonem č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Výraznější pozornost je v rámci tohoto zákona respektive ve strategii národní aktivní politiky zaměstnanosti věnována fyzickým osobám starším 55 let (skupina 55+ spadá do § 33 odst. 1). Jde především o zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání, protože lidé starší 55 let tvoří jednu z ohrožených skupin na trhu práce. Pro fyzické osoby stanoví zákon o zaměstnanosti jejich nároky při uplatňování se na trhu práce. Zákon také definuje státní politiku zaměstnanosti, účastníky právních vztahů, zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání, působnost Ministerstva práce a sociálních věcí a působnost Úřadu práce. Části zákona ošetřují zprostředkování zaměstnání a aktivní politiku zaměstnanosti a stanovují dobu trvání tzv. podpůrné doby, po kterou má nezaměstnaný nárok na poskytování podpory v nezaměstnanosti. Podpůrná doba pro poskytování podpory v nezaměstnanosti je diferencována podle věku a činí u uchazeče o zaměstnání do 50 let věku 5 měsíců, od 50 do 55 let 8 měsíců, při věku více než 55 let 11 měsíců.

V rámci aktivní politiky zaměstnanosti přispívá zákon o zaměstnanosti k rozvoji aktivních i preventivních opatření pro nezaměstnané a zájemce o zaměstnání k využívání veřejných služeb zaměstnanosti např. formou poradenství, rekvalifikací, individuálních akčních plánů a dalších motivačních nástrojů. Dalšími legislativními normami, které v ČR ošetřují pracovní a sociální problematiku, jsou:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který je základním předpisem upravujícím pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli;
- zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, který upravuje kolektivní vyjednávání mezi příslušnými odborovými organizacemi a zaměstnavateli za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy;
- zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy;
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, který upravuje nemocenské pojištění pro případ dočasné pracovní neschopnosti, nařízené karantény, těhotenství a mateřství a ošetřování člena domácnosti nebo péče o něj a organizaci a provádění pojištění;
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, který upravuje pojistné na sociální zabezpečení, které zahrnuje pojistné na důchodové pojištění, pojistné na nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti;

- zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení. Sociální zabezpečení podle tohoto zákona zahrnuje sociální péči a nemocenské pojištění osob samostatně výdělečně činných. Účastníky právních vztahů vznikajících podle tohoto zákona a podle dalších předpisů sociálního zabezpečení jsou občané, organizace a orgány sociálního zabezpečení; zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který upravuje podmínky nároku na příspěvek na péči, výši a výplatu příspěvku, řízení o příspěvku a kontrolu jeho využívání, druhy sociálních služeb a úhradu nákladů za jejich poskytování, podmínky poskytování sociálních služeb a registraci poskytovatelů, inspekci poskytování sociálních služeb, financování sociálních služeb, předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka a další činnosti v sociálních službách;
- zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, který upravuje následující dávky: přídavek na dítě, sociální příplatek, příspěvek na bydlení, rodičovský příspěvek, dávky péčovské péče, porodné, pohřebné; zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, který upravuje následující dávky: příspěvek na bydlení, doplatek na bydlení, mimořádnou okamžitou pomoc a dále organizaci a řízení v oblasti dávek hmotné nouze.

Shrneme-li předcházející údaje a položíme si ještě otázku, zda v České republice existují z hlediska centrální politiky státu, Ministerstva práce a sociálních věcí a obecného legislativního rámce programy a právní normy cíleně zaměřené na podporu zaměstnatelnosti a zaměstnanosti věkové skupiny 50+, pak můžeme konstatovat, že:

- v oblasti národních programů v České republice existuje a touto problematikou se zabývá především strategický dokument Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012 (dříve na období let 2003 až 2007),
- je zřízen stálý poradní orgán vlády a Ministerstva práce a sociálních věcí Rada vlády pro seniory a stárnutí populace,
- stát se prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky finančně spolupodílí na realizaci regionálních individuálních projektů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu, které jsou cíleně zaměřeny na věkovou skupinu 50+ za účelem jejího lepšího uplatnění na trhu práce,
- legislativa České republiky v žádném zákoně speciálně neřeší opatření na podporu zaměstnatelnosti a zaměstnanosti věkové skupiny 50+, zákony zabývající se pracovní a sociální tematikou se vztahují na všechny věkové kategorie.

Věk odchodu do důchodu je v členských státech EU stále věcí národní. Evropská unie tedy věk pro odchod do důchodu nijak nenařizuje, ani neomezuje členské státy. Důchodový věk může být tedy v jednotlivých členských zemích rozdílný, aktuálně se nejčastěji pohybuje v rozmezí od 60 do 65 let a postupně roste. Evropská komise zveřejnila nedávno zprávu, v níž navrhuje, že by Evropané měli v budoucnu odcházet do důchodu až v 70 letech. Pokud členské státy podle komise chtějí udržet stabilitu penzijních systémů, pak v roce 2040 by se věk pro odchod do důchodu měl zvýšit na 67 let a v roce 2060 dokonce na 70 let. Důvodem pro zvyšování věku pro odchod do důchodu je stárnutí populace prakticky ve všech členských státech EU, které v budoucnosti značně

zatíží státní pokladny. V současnosti v Evropské unii v průměru pracují čtyři lidé v produktivním věku na jednoho důchodce, v roce 2060 to však budou jen dva. Brusel varoval už v uplynulých letech, že se vzhledem k demografickému výdaji zvyšují a budou zvyšovat výdaje na důchody a zdravotní péči. Evropská komise už v loňském roce uvedla, že průměrný věk v EU se do roku 2060 zvedne ze současných 40 let na 48. Nejvyššího průměrného věku se v EU dožívají podle EK Švédové (78,4 let), Španělé (77,2 let), Italové (76,8 let) a Francouzi (76,1 let), nejnižšího průměrného věku se naopak dožívají Litevci (66,4 let), Lotyšši (65,5 let) a Estonci (65,3 let). Pokud jde o ženy, nejvyššího průměrného věku se potom dožívají Španělky (83,8 let), Francouzsky (83,8 let) a Italky (82,9 let), nejdříve umírají Rumunky (75,1 let) a Bulharky (76,0 let). Ve všech členských zemích Evropské unie se ale obecně dožívají ženy v průměru vyššího věku v porovnání s muži – přežívají je zhruba o šest let.

Evropská komise ani Evropská unie nemají žádné pravomoci, jak ovlivňovat důchodovou politiku jednotlivých zemí. Některé vlády ale přijímají ještě radikálnější reformy, než navrhuje Evropská komise. Například Němci či Španělé by měli odcházet v 67 letech do důchodu již po roce 2020 a Britové by ve stejnou dobu odcházeli dokonce až v 68 letech. Ve srovnání s ostatními částmi světa jsou evropské důchodové systémy poměrně štědré. Zatímco v současnosti může návrh na zvýšení věku pro odchod do důchodu na 70 let v EU působit poměrně radikálně, v Japonsku je tato věková hranice realitou již nyní. V USA je věková hranice odchodu do penze stanovena na 65 let. V EU přitom existuje celá řada zemí, jejichž obyvatelé odcházejí do penze v průměru výrazně dříve než v 60-ti letech, Rumuni například v 55 letech. Češi podle Evropské komise odcházejí nyní do důchodu v průměru v 60,6 letech.

Některé země EU mají zaveden **pružný motivační systém odchodu do důchodu**. Z nich stojí za zmínku například Finsko, kde je možné odejít do důchodu od 63 do 68 let věku s výraznou motivací na výši následného důchodu. **Tato flexibilita jednoznačně zvyšuje podíl zaměstnaných starších osob.**

V tzv. Bílé knize o důchodech, kterou předložila Evropská komise, se navrhuje opatření, která mají zemím EU pomoci zajistit přiměřené důchody dostupným a udržitelným způsobem. Členské státy by měly:

- svázat věk pro odchod do důchodu s očekávanou střední délkou života, omezit předčasné důchody a další cesty z trhu práce,
- **podpořit delší pracovní kariéry zabezpečením lepšího přístupu k celoživotnímu vzdělávání, upravit pracovních prostředí specificky pro pracovníky různého věku, rozvíjet pracovní příležitosti pro starší osoby a podporovat aktivní a zdravé stárnutí,**
- sjednotit věk pro odchod do důchodu mužů a žen,
- podpořit rozvoj doplňkového důchodového spoření a tím podpořit důchodové příjmy.

Současná situace vzhledem k důchodovému věku v zemích EU je znázorněna v následující tabulce:

Tabulka 4: Odchod do důchodu a penzijní reforma v členských zemích EU (Bílá kniha o důchodech, Evropská komise, 2011)

Stát	Očekávaná délka dožití v 65 letech M/Ž (2010)	Věk odchodu do důchodu M/Ž (2009 nebo poslední známý)	Důchodový věk M/Ž (2009)	Důchodový věk M/Ž (2020)	Zvýšení důchodového věku po roce 2020 M/Ž
AT	17.9/ 21.4	62.6/ 59.4	65/60	65/60	65/65
BE	17.5/ 21.1	61.2/ 61.9	65/65	65/65	-
BG	13.6/ 17	64.1/ 64.1	63/60	63/60	65/63
CY	18.1/ 20.9	62.8	65/65	65/65	-
CZ	15.5/ 19	61.5/ 59.6	62/60	63r10m/ 63r8m	65/65
DE	17.8/ 20.9	62.6/ 61.9	65/65	65r9m/ 65r9m	67/67
DK	17/ 19.7	63.2/ 61.4	65/65	(66/66)	67+/67+
EE	14.2/ 19.4	62.6	63/61	64/64	65/65
EL	18.7/ 20.6	61.3/ 61.6	65/60	65/60	65/65
ES	18.5/ 22.7	61.2/ 63.4	65/65	65/65 (66r4m/ 66r4m)	67/67
FI	17.5/ 21.5	62.3/ 61.1	65/65, 63-68	65/65, 63-68	-
FR	18.7/ 23.2	60.3/ 59.8	60-65/60-65	62-67/62-67	-
HU	14.1/ 18.2	60.1/ 58.7	62/62	64/64	65/65
IE	18.1/ 21.1	63.5/ 64.7	65/65	66/66	68/68
IT	18.2/ 22	60.8/ 59.4	65/60	66/66	67/67
LT	13.5/ 18.4	59.9	62r6m/60	64/63	65/65
LU	17.3/ 21.6	58.1/ 57	65/65	65/65	-
LV	13.3/ 18.2	62.7	62/62	(64.5/64.5)	(65/65)
MT	18.4/ 21.1	60.3	61/60	63/63	65/65
NL	17.7/ 21	63.9/ 63.1	65/65	65/65 (66/66)	65/65 (67/67)
PL	15.1/ 19.5	61.4/ 57.5	65/60	65/60 (67/??)	(67/67)
PT	17.1/ 20.5	62.9/ 62.3	65/65	65/65	-
RO	14/ 17.2	65.5/ 63.2	63r4m/ 58r4m	65/60	65/63
SE	18.3/ 21.2	64.7/64	61-67	61-67	-
SI	16.8/ 21	59.8	63/61	63/61	-
SK	14/ 18	60.4/ 57.5	62/57.5 -61.5 (závisí na počtu dětí)	62/62	-
UK	18.1/ 20.8	64.1/ 62	65/60	66/66	68/68

Z pohledu změn zákoníku práce se nabízejí dvě možné cesty vedoucí ke zvýšení zaměstnanosti starších osob. První spočívá ve zvýšení míry ochranných opatření s ohledem na věk zaměstnanců, což představují např. iniciativy typu prodloužení výpovědní lhůty, návrhem pak je stanovení výše odstupného dle počtu odpracovaných let apod. Nicméně s ohledem na nutnost zachování relativní pružnosti trhu práce v ČR je třeba spíše zvýšit **flexibilitu trhu práce a především posílit schopnost konkurence osob 50+ na tomto trhu**. Rozhodně ale platí, že postavení osob 50+ na trhu práce v ČR v celoujinním kontextu dobré není a je třeba usilovat o jeho zlepšení.

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“. 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 určitou“.

Zaměření **age managementu** na flexibilní uspořádání pracovní doby je možné sledovat v následujících příkladech (finské zkušenosti):

Plánování směn

- rychle rotující směny vyhovují nejlépe stárnoucím pracovníkům

„Věková dovolená“

- dává možnost zotavit se z náročného pracovního tempa
- většinou uspořádáno tak, že věková dovolená se nemůže pojít s běžnou dovolenou anebo být vybrána najednou, ale místo toho je rozložena průběžně do celého roku
- je lepší možností než krátkodobé nemocenské dovolené
- doba a čas záleží na domluvě
- umožňuje plánování zastupitelnosti

výsledkem je:

- snížení počtu nemocenských dovolených
- snížení počtu těch, kteří odejdou do částečného důchodu

Nejčastěji používané druhy flexibilní organizace práce obecně:

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 vyřídit si během pracovního dne i osobní záležitosti, jako např. návštěva zubaře či závoz dítěte do školy. Zaměstnanec 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 vracející 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 Lloyds TSB (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.

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 z 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:

Někteří 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 tyto 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. Realizované výzkumy poukázaly na potřeby 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 občasnou a agenturního typ

Faktory související s odchodem ze stálého zaměstnání na plný úvazek zavánějí u mužů teorii 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 případě, že mají relativně dobré zaměstnání. Odchod je méně pravděpodobný u žen na pozicích manažerek či vedoucích pracovnic 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 naspořené částky v zaměstnaneckých penzijních fondech.

4.2 Zaměstnanost a nezaměstnanost

Dva následující grafy ukazují, jaká je míra zaměstnanosti v ČR ve srovnání s dalšími zeměmi EU, a to jak v souhrnném údaji pro skupinu ve věku 20–64 let, tak specificky pro skupinu 50 až 64 let. Z obou grafů je zřejmé, že aktuálně si ČR v tomto srovnání nevede špatně, v prvním případě je na devátém a ve druhém případě na jedenáctém místě, těsně nad průměrem Evropské unie. Podíváme-li se však na vyšší věkovou kategorii, konkrétně skupinu 60–64letých, potom ČR zaujímala k 31.12.2011 mezi evropskými zeměmi až sedmácté místo.

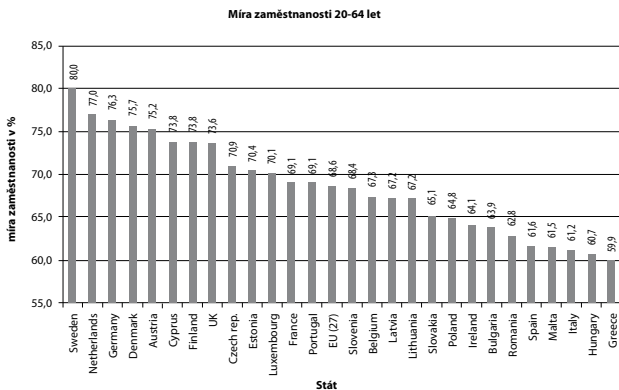
V důsledku analýzy situace v ČR na trhu práce a v návaznosti na hlavní cíle strategie „Evropa 2020“ schválila vláda České republiky usnesením č. 434 ze dne 7. června 2010 národní cíl a národní dílčí cíle České republiky do roku 2020 v oblasti zaměstnanosti.

Národním cílem je zvýšení celkové míry zaměstnanosti ve věkové skupině 20–64 let na 75 %.

Mezi národní dílčí cíle pak patří:

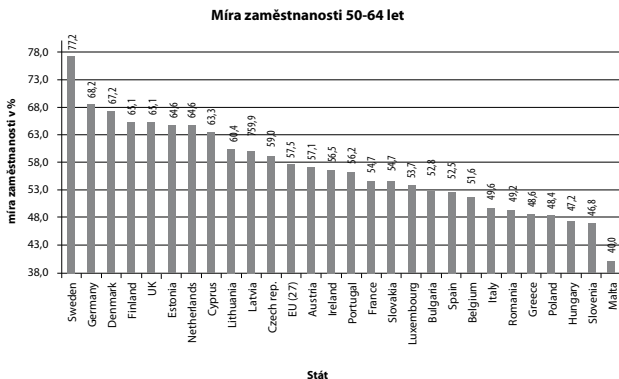
- zvýšení míry zaměstnanosti žen ve věkové skupině 20 – 64 na 65 %
- zvýšení míry zaměstnanosti starších pracovníků 55 – 64 na 55 %
- snížení míry nezaměstnanosti mladých osob věkové skupiny 15 – 64 o třetinu roku 2010.

Graf 1: Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 20-64 let ve srovnání 27 zemí EU (k 31.12.2011)



Zdroj: Eurostat

Graf 2: Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 50-64 let ve srovnání 27 zemí EU (31.12.2011)



Zdroj: Eurostat

Národní cíle státní politiky zaměstnanosti prakticky vycházejí z vymezení problematických oblastí trhu práce v České republice, kde byla k 31.12.2011 **míra zaměstnanosti** ve věkové skupině **20-64 let** na hodnotě **70,9 %**. Pro srovnání – ve Švédsku, které je v tomto ohledu na prvním místě v evropské sedmadvacítce, to bylo ke stejnému datu 80 %. Kromě Švédska „plní“ Evropskou strategii pouze ještě další 4 státy – Nizozemí, Německo, Dánsko a Rakousko. Poslední dva jmenované státy se vyhouply přes požadovanou hranici 75 % právě v roce 2011. Naopak na konci evropského pelotonu jsou Malta, Itálie, Maďarsko a Řecko, ve kterém míra zaměstnanosti klesla meziročně téměř o 5 procentních bodů. Jedna z největších hodnot míry zaměstnanosti mimo EU je pak ve Švýcarsku více než 81 %, na Islandu 80,4 %, v USA 70,5 % a v Japonsku 74,7 %. Míra zaměstnanosti starších pracovníků ve věkové skupině 55-64 let byla v ČR na konci roku 2011 pouze necelých 47 %, takže předpokládaný cíl 55 % zaměstnaných do roku 2020 se zdá být hodně vzdálený. Při podrobnějším zkoumání pětiletých věkových skupin v ČR ovšem zjišťujeme, že situace je poměrně značně rozdílná. Je pozoruhodné, že v rámci EU je ČR na druhém místě v míře zaměstnanosti u věkové skupiny 50-54 let. Ta dosahovala na konci roku 2011 téměř neuvěřitelných 85 %. Naopak při dalších srovnáních zjišťujeme až 17 místo v EU u zaměstnanců v kategorii 60-64 let – 25 % míra zaměstnanosti.

Nezaměstnanost

Vývoj nezaměstnanosti v Evropské unii byl v posledních letech ovlivněn celosvětovou hospodářskou krizí. Celková míra nezaměstnanosti v EU v srpnu 2012 dosáhla hodnoty 10,5 %, což byla nejvyšší hodnota od roku 2001. Meziročně vzrostla z 9,6 %. Česká republika se v srpnu 2012 v míře nezaměstnanosti dostala na šesté místo v zemích EU s 6,7 % mírou nezaměstnanosti (podle metodiky Eurostatu), přitom před začátkem ekonomické krize na konci roku 2008 se mírou nezaměstnanosti 4,4 % řadila na páté místo v Evropě za Nizozemsko, Dánsko, Kypr a Rakousko. V České republice je tedy nižší celková míra nezaměstnanosti než je průměr v EU. V srpnu 2012 mělo nejnižší míru nezaměstnanosti Rakousko (4,5 %), Lucembursko (5,2 %), Nizozemí (5,3 %) a Německo (5,5 %). Nejvyšší míra nezaměstnanosti pak byla ve Španělsku (25,1 %) a Řecku (24,4 %), ve kterém byl zaznamenán také nejvyšší meziroční nárůst o 7 procentních bodů. Naopak nejlépe si v posledním roce vedli pobaltské státy – Litva, Lotyšsko a Estonsko.

O něco horší postavení má v evropském kontextu Česká republika, pokud jde o míru nezaměstnanosti osob nad 50 let věku. Tento ukazatel řadí ČR na dvanácté místo mezi státy EU s mírou nezaměstnanosti 6,0 %. Je třeba brát v úvahu, že míra nezaměstnanosti osob ve věku 50–64 let je obecně nižší než celková míra nezaměstnanosti, jež činila 6,7 %. Důvodem je fakt, že řada nezaměstnaných v této věkové kategorii řeší svoji situaci přechodem mezi osoby ekonomicky neaktivní, především formou odchodu do předčasných a invalidních důchodů.

V ČR byl během roku 2012 ve všech měsících zaznamenán meziroční pokles nově hlášených uchazečů o zaměstnání. Celkově se v roce 2012 nově přihlásilo na ÚP 607,7 tis. osob, což je o 93,5 tis. méně než v roce 2011. Na celkovém počtu registrovaných uchazečů o zaměstnání se značnou měrou podíleli lidé starší 50 let, jejichž zastoupení v celkovém počtu uchazečů o zaměstnání se

však meziročně snížilo z 27,7 % na 26,0 %, naopak podíl nezaměstnaných mladých lidí do 25 let vzrostl z 16,9 % na 18,1 %. Průměrný věk uchazeče o zaměstnání byl v ČR v roce 2002 35,8 let, v roce 2012 pak již téměř 40 let. Hlavním důvodem nezaměstnanosti lidí ve věkové skupině nad 50 let je zejména ztráta zaměstnání v období, kdy ještě nesplňují podmínky pro přiznání starobního důchodu, ale většina zaměstnavatelů již o ně z důvodu vyššího věku nejvíce zájem. Ocítají se tedy v mezidobí, které jim znesnadňuje optimálně řešit jejich životní situaci.

4.3 Antidiskriminační zákon

Tento zákon (č. 198/2009 Sb.) zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech:

- práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování, členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují, členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují, sociálního zabezpečení, přiznání a poskytování sociálních výhod, přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování, přístupu ke vzdělání a jeho poskytování a přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování.

Ve vazbě na věk a pracovní záležitosti jsou v zákoně vymezeny následující ustanovení:

Zaměstnavatelé jsou povinni ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, pracovní a jiné závislé činnosti, včetně odměňování, zajišťovat rovné zacházení podle odstavce 2 (Zajišťováním rovného zacházení se rozumí přijetí opatření, která jsou podmínkou účinné ochrany před diskriminací a která je možno s ohledem na dobré mravy požadovat vzhledem k okolnostem a osobním poměrům toho, kdo má povinnost rovné zacházení zajišťovat; za zajišťování rovného zacházení se považuje také zajišťování rovných příležitostí. (§5 ods.3).

Zároveň ale paragraf 6 zákona vymezuje přípustné formy rozdílného zacházení takto:

(1) Diskriminací není rozdílné zacházení z důvodu věku v přístupu k zaměstnání nebo povolání, pokud je

a) vyžadována podmínka minimálního věku, odborné praxe nebo doby zaměstnání, která je pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání nebo pro přístup k určitým právům a povinnostem spojeným se zaměstnáním nebo povoláním nezbytná, nebo

b) pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání potřebné odborné vzdělávání, které je nepřiměřeně dlouhé vzhledem k datu, ke kterému osoba ucházející se o zaměstnání nebo povolání dosáhne důchodového věku podle zvláštního zákona

(2) Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, které souvisí se stanovením rozdílného důchodového věku pro muže a ženy; to neplatí v systémech sociálního zabezpečení pracovníků podle § 8 a 9.

4.4 Národní strategie přípravy na pozitivní stárnutí 2013-2017

Ke dni 31. 12. 2012 končí účinnost Národního programu přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012 (dále jen „Program“). Pro přípravu nového strategického dokumentu vlády, který naváže na předchozí Program, byl zvolen komunitní přístup, tj. do jeho tvorby jsou aktivně zapojeni zástupci neziskových organizací, podnikatelských subjektů, místních a krajských samospráv, dalších ministerstev, sociální partneři i odborníci z akademické sféry. Z těchto představitelů byla vytvořena koordinační skupina Evropského roku 2012 (Partneři EY 2012), která na základě společného konsenzu identifikovala následující priority nové strategie:

- Celoživotní učení
- Zaměstnávání starších osob a seniorů
- Dobrovolnictví seniorů
- Mezigenerační dialog
- Kvalitní prostředí pro život seniorů
- Zdravé stárnutí
- Péče o seniory
- Lidská práva seniorů

Stárnutí populace bude přinášet změny rozložení sil na trhu práce se všemi předpokládanými důsledky ve společnosti, v jednotlivých firmách a organizacích. Zvýšená míra zaměstnanosti starších osob bude nezbytným předpokladem pro životaschopnost systému. K většímu zapojení osob ve věku nad 50 let do pracovního života musí být vytvořeny jak legislativní podmínky, tak podmínky na pracovištích a nutná je i změna postojů na úrovni jednotlivců.

Aby si Česká republika zachovala svoji konkurenceschopnost, musí se stát zemí vstřícnou k zaměstnancům různého věku.

Mezi hlavní výzvy k dosažení tohoto záměru patří:

- změna postojů ke stárnutí jak na úrovni společnosti, tak mezi zaměstnavateli a zaměstnanci
- propojení opatření age managementu s důchodovou reformou tak, aby došlo k plnohodnotné reformě v oblasti pracovního života, ne jen k pouhému zvýšení věku odchodu do důchodu
- zajištění široké publicity konceptu age managementu a udělat z něj součást personálního řízení a společenské odpovědnosti firem
- sběr a šíření příkladů dobré praxe na národní i mezinárodní úrovni

Mezi konkrétní cíle v oblasti age managementu patří např.:

- zvýšit dostupnost kvalitativních a kvantitativních dat o možnostech age managementu a jeho využití, na základě nichž dojde k rozvoji age managementu v České republice
- nastavení spolupráce v oblasti age managementu mezi klíčovými aktéry na trhu práce
- změnit postoje ke stárnutí na základě informování společnosti o věkové diverzitě jakožto konkurenční výhodě pro firmy i společnost
- podpořit zavádění konceptu age managementu u úřadů práce, zvýšit povědomí relevantních zaměstnanců státní správy o age managementu
- podpora zavádění konceptu age managementu u českých zaměstnavatelů a v institucích státní správy a samosprávy včetně úřadů práce
- akcentovat age management v oblasti pracovně právní legislativy a důchodové reformy

Všechny definované cíle strategie jsou rozpracovány na jednotlivá opatření, která by měla být schválena vládou České republiky do konce letošního roku. V této chvíli se tedy jedná o první teze, které mohou být ještě upraveny nebo zpřesněny.

Použité zdroje:

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., LAZAROVÁ, B., NOVOTNÝ, P., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L. Age Management. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v ČR a ve Finsku. Praha: AIVD ČR, 2011, ISBN 978-80-904531-2-8

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., LAZAROVÁ, B., NOVOTNÝ, P., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L., Štorová, I.: Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+." Metodická příručka. Praha: AIVD ČR, ISBN 978-80-904531-5-9

ČESKÁ REPUBLIKA V BÍLÉ KNIZE O DŮCHODOVÝCH SYSTÉMECH V EU, tisková zpráva, 22.2.2012, MPSV ČR

EUROSTAT

FUKAN J.: Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice a zemích EU s důrazem na skupinu osob nad 50 let věku. Andragogika 3/2011, Praha.

KOL.: Flexicurity a aktivní stárnutí. Sborník z mezinárodní konference. Evropská rozvojová agentura ve spolupráci s projektovými partnery. Praha, 2011.

KOL: Starší pracovníci-příležitost pro podniky. Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2010.

WHITE PAPER, An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions, Brussels, 16.2.2012, COM(2012) 55 final

<http://www.mpsv.cz/cs/12968>

5. Koncept pracovní schopnosti

Nejdůležitějším aktivem zaměstnance v pracovním životě je jeho pracovní schopnost. V posledních desetiletích se pojetí pracovní schopnosti vyvíjí **směrem k univerzálnějšímu konceptu**, který nezahrnuje pouze zdravotní stav, ale také otázky spojené s kompetencemi, hodnotami a postoji pracovníka, podmínkami na pracovišti a dalšími vlivy, které nás každodenně nebo nepřímo ovlivňují.

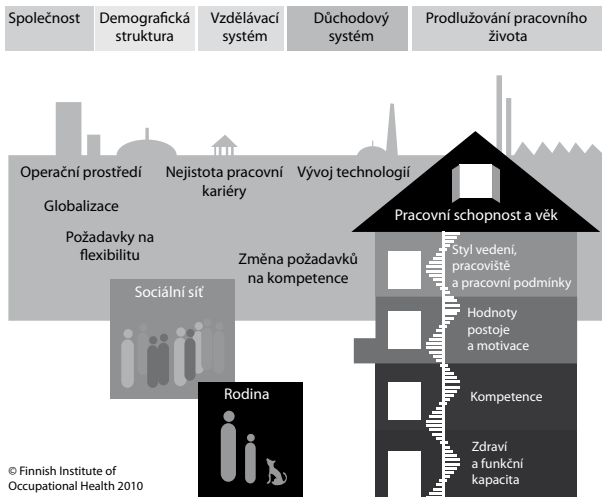
Pracovní schopnost je základem kvality práce a setrvání starších zaměstnanců v pracovním poměru. Týká se zdraví, odborných schopností, náplně práce a pracovních podmínek. Udržet pracovní schopnost znamená nalézt pro celý pracovní cyklus rovnováhu mezi pracovními a osobními zdroji, jako jsou práce, odborné dovednosti a hodnoty (Evropská nadace 2007).

Pracovní schopnost v tomto pojetí můžeme popsat jako víceposchoďovou budovu. Pracovníci Finského institutu pracovního zdraví tento model uspořádali do tzv. Domu pracovní schopnosti, který je tvořen čtyřmi poschodími. Faktory, které jsou tvořeny čtyřmi patry uvnitř domu, ovlivňují naši pracovní schopnost denně, vnější faktory mají na pracovní schopnost vliv také, ale tento vliv není tak přímý a každodenní. Schodiště uvnitř domu pak ukazuje na vzájemnou propojenost jednotlivých pater a jejich vzájemné ovlivňování.

Dobrá pracovní schopnost stojí na rovnováze mezi osobními zdroji pracovníka a pracovními nároky, které jsou na něho kladeny. Mimo pracoviště ovlivňují tuto rovnováhu i rodina a blízké okolí. Osobní zdroje pracovníka se s přibývajícím věkem mění a vzhledem k vývoji nových technologií se mění i nároky práce, proto je hledání optimální rovnováhy pracovní schopnosti velmi důležité po celý pracovní život.

5.1 Dům pracovní schopnosti

Obrázek 1: Dům pracovní schopnosti (FIOH, 2010)



5.1.1 První patro – zdraví a funkční kapacita

Základem tohoto patra je zdraví, fyzická, psychická a funkční kapacita. Celá hmotnost vyšších pater zatěžuje tyto základy. Změny zdraví a funkční kapacity se zásadně projevují na pracovní schopnosti - zhoršení zdraví je pro ni hrozbou. Zlepšení funkční kapacity naopak umožňuje rozvíjet pracovní schopnost.

Zdraví a funkční kapacita

Zdraví a funkční kapacita:

- Dá se váš styl života označit jako zdravý?
- Zahnuje zdravou výživu?
- Máte dostatek pohybových aktivit?
- Dodržujete pitný režim?
- Nekouříte?
- Dodržujete termíny preventivních lékařských prohlídek?

5.1.2 Druhé patro – kompetence

Druhé poschodí budovy představují odborné znalosti a dovednosti (kompetence). Neustálý rozvoj našich kompetencí nám umožňuje plnit požadavky pracovního života. Mění se požadavky na kompetence způsobují, že neustálý rozvoj odborných dovedností se stává pro pracovní schopnost ještě důležitějším předpokladem. Typickým příkladem jsou změny v oblasti informačních technologií.



Kompetence:

- Doplnujete si své vzdělání?
- Účastníte se vzdělávacích aktivit na pracovišti a mimo své pracoviště?
- Jak je nastaveno na vašem pracovišti sdílení zkušeností?
- Jaké jsou silné stránky různých věkových skupin pracovníků – starších i mladších?
- Proč jsou věkově diverzifikované pracovní týmy výhodou?
- Jak se změnila požadavky na dovednosti během vašeho pracovního života?
- Jakým způsobem jste si nejlépe osvojil/-a nové dovednosti během pracovní kariéry?

5.1.3 Třetí patro - hodnoty, postoje a motivace

Třetí patro je tvořeno z hodnot, postojů a motivace. Celé toto poschodí představuje rovnováha mezi prací a osobními zdroji a vztah mezi prací a osobním životem. Hodnoty a postoje jsou v průběhu života vystaveny různým vlivům, ale také reagují i například na změny ve společnosti nebo v legislativě (např. penzijní reforma).

Třetí poschodí má také balkon, z kterého mohou pracovníci vidět prostředí, které je nejbližší jejich pracovišti – rodina a blízké okolí. Tyto faktory také každodenně ovlivňují pracovní schopnost. Typickým příkladem je problematika sladění rodinného a pracovního života u rodičů malých dětí.



Hodnoty, postoje a motivace:

- Jak se mění hodnoty, postoje a motivace během pracovního života?
- Co tyto změny znamenají z pohledu vaší pracovní schopnosti?
- Jakou roli hraje práce ve vašem životě?
- Jaký faktor by vás motivoval pracovat déle?

5.1.4 Čtvrté patro - styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky

Čtvrté patro představuje práci a s ní související faktory, sumarizuje tedy všechny pracovní aspekty (fyzické, psychologické a sociální nároky), pracovní prostředí a organizaci práce. Jedná se o největší a nejtěžší poschodí domu pracovní schopnosti, přičemž celá jeho hmotnost zatěžuje nižší poschodí. Odpovědnost za čtvrté patro má management nebo-li vedoucí pracovníci, kteří mají pravomoc v případě potřeby toto poschodí organizovat a měnit.



Styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky:

- Mají vaši nadřazení pozitivní postoj ke stárnutí?
- Umějí zužitkovat silné stránky starších pracovníků?
- Umí přizpůsobit pracovní úkoly individuálně s přihlédnutím k silným stránkám, potřebám a schopnostem starších pracovníků?

5.1.5 Vnější vlivy

Pracovní schopnost nelze oddělit od života mimo práci. Rodina i naši blízcí lidé (příbuzní, přátelé, známi) mohou různými způsoby ovlivňovat pracovní schopnost jedince po celý jeho život. Sladování pracovního a rodinného života se proto stává stále důležitější.

5.2. Udržování pracovní schopnosti

Udržování a rozvíjení pracovní schopnosti vyžaduje dobrou spolupráci vedoucích pracovníků a jednotlivých pracovníků, jedině tímto způsobem může být vytvořena rovnováha na pracovišti vedoucí ke zlepšení. Ani jedna z těchto stran však nemůže sama o sobě zabezpečit, že nedojde ke změnám pracovní schopnosti, odpovědnost nesou obě dvě strany. Při rozvíjení pracovní schopnosti může být také důležitým faktorem pracovní kolektiv.

Z modelu domu pracovní schopnosti vyplývá, že opatření na pracovišti určená na podporu pracovní schopnosti by měla zahrnovat všechna čtyři poschodí. Pracovníci nesou větší odpovědnost za svoje zdraví a kompetence a zaměstnavatel nese větší odpovědnost za organizaci práce a za vytváření pracovních podmínek, přičemž klíčovou roli představuje zdravotní péče a organizace bezpečnosti práce.

V každé fázi života zaměstnanec se jeho odborné zdroje a pracovní prostředí mění, například kvůli technickému pokroku, restrukturalizaci firmy nebo jako důsledek procesu stárnutí. Pokud starší zaměstnanci nejsou schopni zachovat rovnováhu mezi jejich osobními zdroji a pracovním prostředím, pak je pravděpodobné, že opustí pracovní trh dříve, než ti, kteří svou pracovní schopnost udržovali, samozřejmě v kombinaci s odpovídajícími pracovními podmínkami a pracovní náplní.

5.3 Jak pracovní schopnost měřit – Index pracovní schopnosti

Jestliže je „pracovní schopnost“ tak důležitým konceptem jako je popsáno výše, vzniká otázka, jakým způsobem by tato míra mohla být použita jako hodnotící indikátor. V 80-tých letech minulého století finský výzkumný tým kolem Juhani Ilmarinena a Kaija Tuomiho přišel s přímočarým řešením. Je založeno na myšlence, že **pouze pracovník sám může sumarizovat mnohostranné faktory ovlivňující jeho pracovní schopnost**. Na základě rozsáhlých klinických zkoumání a statistických analýz, identifikovali autoři krátký sled otázek, které ve výsledku vedou k číselnému skóre hodnotící pracovní schopnost daného pracovníka: **Index pracovní schopnosti - WAI (Work Ability Index)**.

Studie ukázaly, že lidé s vysokým WAI skóre vykazují nízké riziko časného odchodu do důchodu a na straně druhé vysokou kvalitu života – i po odchodu do důchodu. Studie aplikující WAI také ukázaly, že je možné zlepšit a udržet pracovní schopnost – dokonce i ve starším věku – pokud jsou aplikována správná opatření. První studie byla uskutečněna ve Finsku na vzorku 6 500 osob a trvala celkem 28 let.

V současné době je WAI dotazník implementován v řadě zemí po celém světě a stal se metodologickým nástrojem komplexního posuzování pracovní schopnosti. Je používán k prevenci a zachování pracovního zdraví, zdraví zaměstnanců, k re-integraci i ve výzkumu. Může být použit pro skupinová stejně jako individuální hodnocení. K dnešnímu dni je dotazník přeložen do 29 jazyků včetně českého jazyka.

WAI je nástroj používaný v klinickém pracovním výzkumu k posouzení pracovní schopnosti prostřednictvím zdravotnického dotazníkového šetření. Index je založen na vyhodnocení odpovědí série otázek, které berou v úvahu pracovní nároky, zdravotní a duševní stav pracovníka.

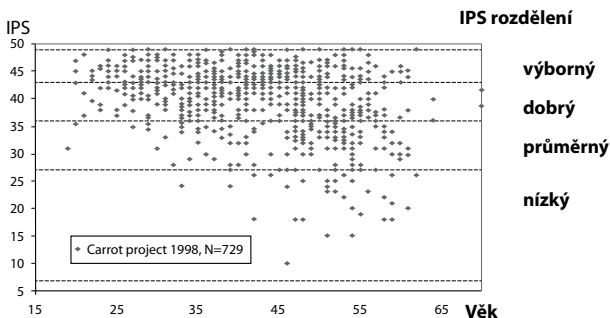
Hodnocení odpovědí na WAI otázky jsou sumarizovány výsledným skóre v rozpětí od 7 do 49 bodů. Skóre 49 bodů představuje maximum pracovní schopnosti, zatímco 7 bodů označuje velmi nízkou pracovní schopnost. Je třeba poznamenat, že pojem „nízká pracovní schopnost“ zde znamená, že pracovní nároky a možnosti pracovníka nejsou v souladu; to může být způsobeno nevhodnými pracovními podmínkami nebo omezeními na straně pracovníka, popřípadě obojím.

Tabulka 5: Oblasti Indexu pracovní schopnosti (Tuomi, 1998)

	Oblasti	Body
1	Aktuální pracovní schopnost ve vztahu k nejlepší dosavadní	0 – 10
2	Aktuální pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům	2 – 10
3	Počet lékařsky diagnostikovaných nemocí	1 – 7
4	Zhoršení pracovní schopnosti v důsledku nemoci	1 – 6
5	Pracovní absence kvůli nemoci	1 – 5
6	Odhadovaná pracovní schopnost v následujících 2 letech	1, 4, 7
7	Duševní schopnost	1 – 4
	SUMÁRNÍ SKÓRE	7 - 49

Koncept pracovní schopnosti a jeho měření se stává základem pro návrhy pracovních opatření a rovněž pro mezinárodní srovnávání a spolupráci v otázkách pracovní a zdravotní bezpečnosti. Na základě mnoha výzkumů bylo prokázáno, že WAI předpovídá odchod do důchodu v důsledku nezpůsobilosti a také kvality života. Pracovní schopnost má také vztah k míře nemoci a produktivitě práce. A co je nejdůležitější, v případě zaměstnavatelů je pracovní schopnost indikátorem produktivity současných a budoucích lidských zdrojů.

Graf 3: Pracovní schopnost podle věku (Ilmarinen, 2008)



Graf ukazuje individuální rozložení pracovní schopnosti podle věku v malých a středních firmách ve Finsku v roce 2000 (projekt Carrot, počet osob = 729).

5.4 Výhody podpory pracovní schopnosti

Udržování pracovní schopnosti je definováno jako metodické a cílevědomé opatření přijímané ve spolupráci mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, ale i mezi spolupracujícími organizacemi v rámci trhu práce s cílem podpořit a posílit pracovní schopnost a zdraví každého jedince v pracovním životě.

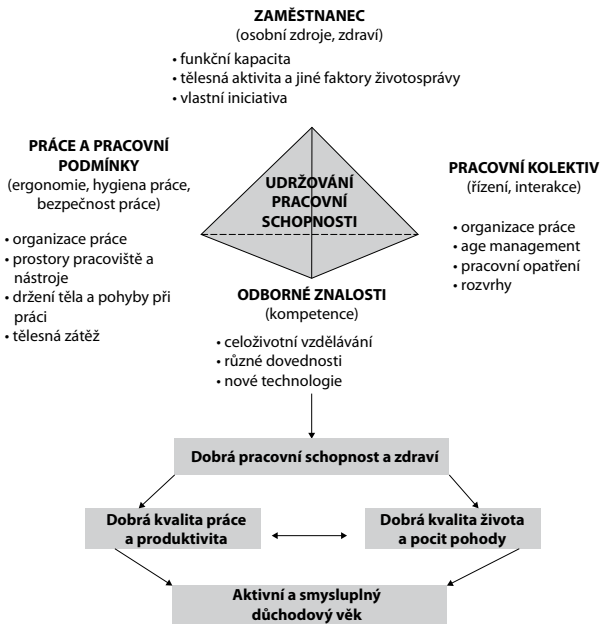
Nejdůležitějšími praktickými cíli udržování pracovní schopnosti je zlepšení práce a pracovního prostředí, rozvíjení pracovního kolektivu a organizace práce, podpora zdraví a odborné kvalifikace pracovníků.

5.5 Udržování pracovní schopnosti

Základem udržování pracovní schopnosti je aktivní angažovanost a spoluúčast jednotlivých součástí pracovního kolektivu a pracoviště a jejich možnost ovlivnit zdraví a bezpečnost při práci a další opatření na podporu zdraví na pracovišti.

Jakýkoliv průzkum potřeb udržování pracovní schopnosti musí zahrnovat všechny jednotlivé rozměry pracovní schopnosti (viz. dům pracovní schopnosti). Na základě tohoto průzkumu se pak plánují jednotlivá opatření. Udržování pracovní schopnosti si vyžaduje dobrý management a vytrvalost. Výsledky se musí vyhodnocovat, protože by nebylo možné identifikovat úspěšné postupy.

Obrázek 2: Základní model udržování pracovní schopnosti (Ilmarinen, 2008)



5.6 Příklady opatření na podporu pracovní schopnosti

5.6.1 Opatření ve vztahu k pracovnímu prostředí

- Zkvalitňování pracovních nástrojů a bezpečnosti při práci
- Zlepšování držení těla při práci
- Zlepšování ovzduší
- Snižování rizik zranění způsobené stroji
- Omezování nošení břemen
- Ochrana před škodlivými látkami

5.6.2 Opatření ve vztahu k pracovnímu kolektivu

- Omezování přísných pracovních rozvrhů a časového stresu
- Zlepšování flexibility pracovního času
- Zlepšení řízení přechodů a krizových situací
- Zlepšování flexibility pracovních opatření
- Zvyšování uznání pracovníků
- Zlepšování poskytování zpětné vazby a podpory
- Zvyšování nezávislosti a zodpovědnosti pracovníků
- Rozvoje práce managementu a vedoucích pracovníků
- Zlepšování komunikace
- Vyjasňování pracovních cílů
- Zvyšování spolupráce a spoluúčasti
- Zlepšování plánování a kvality práce

5.6.3 Opatření ve vztahu ke znalostem a dovednostem

- Školení na zlepšení plánování
- Školení v oblasti týmových dovedností
- Školení v oblasti kvality
- Školení na podporu používání nástrojů a zařízení
- Školení zaměřená na zlepšení odborných znalostí

5.6.4 Opatření ve vztahu k funkční kapacitě a zdraví

- Organizování fyzických cvičení
- Nabídka možností rekreace
- Nabídka rehabilitací
- Podpora zdravých stravovacích návyků
- Omezování kouření a pití alkoholu

5.6.5 Opatření ve vztahu ke stárnoucím zaměstnancům

- Změna obsahu práce
- Zdravotní prohlídky
- Fyzické aktivity na podporu zdraví
- Rehabilitace
- Úpravy v rozvrhu pracovního času
- Duševní pohoda
- Možnosti školení
- Zdravotní motivace
- Ergonomie
- Zdravá životospráva
- Plánování kariéry celoživotní vzdělávání

Výše uvedená opatření byla navržena v rámci výstupů „barometru udržování pracovní schopnosti“ (UPS barometr), který byl vytvořen pracovníky FIOH pro národní věkový program. Tento barometr byl použit na cca 1 000 pracovištích, kde byly kladeny otázky zaměstnavatelům, pracovníkům a také odborníkům z oblasti pracovního zdraví. Celkový počet respondentů byl 2 438.

5.7 Zdraví a stárnutí

U zdravého člověka jsou změny v pracovní činnosti v průběhu stárnutí tak malé, že u většiny pracovních pozic jsou z hlediska vlivu na pracovní výkon v podstatě zanedbatelné. Je však důležité si uvědomit, že rozdíly ve schopnosti pracovní činnosti mezi jedinci během života narůstají. Pomocí ergonomických opatření, rozvržení směn a dalších opatření na pracovištích můžeme regulovat pracovní zátěž a vyjít vstříc potřebám starších pracovníků.

5.7.1 Zdraví, pracovní schopnost a věk

V průběhu stárnutí dochází k biologickým a fyziologickým změnám, které u člověka ovlivňují výkonnost, obranyschopnost a přizpůsobivost. I když s přibývajícím věkem často přibývají i nemoci, ne všechny mají vliv na pracovní schopnost. Mnoho pracovníků má velmi dobrou pracovní schopnost navzdory tomu, že jim bylo diagnostikováno nějaké onemocnění.

S přibývajícím věkem přibývají dlouhodobá onemocnění a jejich vliv na pracovní výkonnost vzrůstá. Pro starší pracovníky jsou typičtější dlouhodobá onemocnění, naproti tomu mladší pracovníci mohou být v pracovní neschopnosti častěji, ale kratší dobu. Během stárnutí ovlivňují zdravotní stav člověka jak zděděné genetické faktory, tak i způsob života. Čím je člověk starší, tím více ho ovlivňují vnější faktory prostředí. Zároveň vliv zděděných genetických faktorů slábnou. Pojem vnímaný zdravotní stav označuje to, jakým způsobem člověk vnímá svůj vlastní zdravotní stav. Jedná se tedy o subjektivní pocit.

5.7.2 Opatření podporující zdraví na pracovišti

Do podpory pracovní schopnosti zaměstnanců se vyplatí investovat, neboť pracovníci s dlouhodobou profesní zkušeností a zároveň spokojení pracovníci jsou hnacím motorem a konkurenční výhodou firmy. Zavedení opatření podporující zdraví a pracovní pohodu by mělo být výsledkem dohody mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Také je nutno porozumět skutečnosti, že k tomu, aby se dostavily pozitivní efekty, musí být opatření dlouhodobá. K pracovní pohodě přispívají mimo jiné pozitivní změny v úpravě pracovního prostředí, kolektivu, pracovních procesech a stylu vedení.

Na pracovišti lze zdravý životní styl podpořit mnoha různými způsoby. Nejdůležitější je však životní styl člověka samotného – volba je tedy na něm. Negativní vliv na pracovní schopnost má například nedostatek pohybu, nezdravá strava, kouření, přílišné pití alkoholu a nedostatek spánku a odpočinku.

Podpora sportovního vyžití

Na pracovišti lze propagovat sportovní vyžití mnoha různými způsoby, které závisí na velikosti firmy, potřebách a přáních zaměstnanců a druhu práce, kterou vykonávají. Jedním ze smyslu propagace pohybu je nadchnout pro něj i ty zaměstnance, kteří pohyb jinak nevyhledávají.

Jako dobrá motivace se také osvědčily například příspěvky na sportovní vyžití (např. permanentky do fitness center, plaveckých bazénů). Zaměstnavatel může také zvážit možnost umožnit pracovníkům sportovní vyžití v pracovní době kupříkladu na hodinu týdně.

Podpora stravování na pracovišti

Pokud je na pracovišti jídelna, zaměstnanci jedí pravidelněji a zdravěji. Zaměstnavatel může nabídnout pracovníkům možnost používat kuchyň vybavenou lednicí a mikrovlnou troubou.

Nekuřácké prostředí

Zaměstnavatel může podpořit zaměstnance ve snaze omezit nebo přestat s kouřením. Jedním ze způsobů je úplný zákaz kouření na pracovišti, který chrání nekuřáky před následky pasivního kouření. Zaměstnavatel také může zvážit například částečné proplácení odvykacích látek na kouření.

Problémy s alkoholem

O případných problémech s přílišným požitím alkoholu je dobré diskutovat věcně a otevřeně.

Použité zdroje:

HASSELHORN, H., M. *Work Ability – Concept and Assessment*. Enterprise for Health Management Conference in London in Oct. 2008 - conference guide. University of Wuppertal, Germany, 2008.

ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3

ILMARINEN, J. *Promoting active ageing in the workplace*. <http://osha.europa.eu>

LUNDELL, S. AT AL. *Ikävoimaa työhön*. Työterveyslaitos ja kirjoittajat, Helsinki. 2011, ISBN-978-952-261-096-6

PELTOMÄKI P, HUSMAN K, VERTIO H, ET AL.: *The process and maintenance of work ability in Finnish workplaces. What do we know about the prerequisites of a successful MWA*. Working group 1. In: Maintenance of work ability and assessment: summaries, report 7. Edited by P Peltomäki, T Hussi, et al. Ministry of Social Affairs and Health, Finnish Institute of Occupational Health and Social Insurance Institution of Finland, Helsinki 2002a, 17–21.

TUOMI, K. a kol. *Work Ability Index*. Helsinki: FIOH, 1998.

6. Úspěšné zvládnání důležitých změn v běhu života na pracovištích

Vzhledem k nepopíratelnému stárnutí populace se stalo prodloužení pracovního života důležitým faktorem pro zachování ekonomické prosperity jak ve Finsku, tak i v Evropě. Na pracovištích můžeme ovlivnit některé důležité změny v životě zaměstnanců – mladým lidem pomůžeme zařadit se do pracovního procesu, zaměstnancům středního věku umožníme nepřerušenu kariéru a starším zaměstnancům poskytneme příležitosti a ukážeme smysl pokračování v práci. V tomto článku je představen model zabývající se typickými důležitými změnami, které během života zaměstnanec nastávájí. Účelem modelu, který obsahuje návrhy řešení důležitých změn, je pomoci managementu firmy tyto situace zvládat.

Životní změny ovlivňují nás všechny

Během života prochází každý z nás změnami, které patří do určitých fází existence člověka. Tyto změny ovlivňují všechny jedince bez ohledu na věk. Nejsou vázány na konkrétní věkové rozpětí, ale spousta z nich se odehrává ve stejném pořadí a týká se určité věkové skupiny. Tyto změny se objevují jak na úrovni individuální, tak na organizační. Mohou se nashromáždit a vtáhnout jedince do spirály úspěchu anebo neúspěchu.

Ze sociologického pohledu mluvíme o změnách často ve smyslu změny role, například v oblasti lidských vztahů anebo pracovního života. Některé typické změny rolí jsou například ze studenta zaměstnancem, z bezdětného rodičem, z vdané/ženatého na rozvedenou/rozvedeného, z řadového zaměstnance manažerem, z nezaměstnaného zaměstnaným, ze zdravého nemocným, z pracujícího důchodcem a někdy i z role důchodce do role pracujícího.

V psychologii změna označuje (a) přemýšlení nad vlastní strukturou vlastního života a nad její změnou (Daniel Levinson) anebo (b) psychosociální vývoj, termín zavedený Erikem H. Eriksonem, který představil koncept osmi stádií, kterými zdravý jedinec prochází od narození až do pozdní dospělosti.

Jak úspěšně zvládnout důležité změny? Jaký by měl být postup na pracovištích?

Níže uvedený model, který je součástí opatření age managementu, představuje propojení důležitých změn s příklady dobré manažerské praxe.

Nejdříve bychom si měli uvědomit, jaké typické důležité změny ovlivňují zaměstnanec, pracovní kolektiv anebo firmu. Následně bychom měli být schopni předvídat jejich vliv na zdraví a pracovní pohodu zaměstnanec. Na základě těchto bodů poté vytvoříme soubor manažerských opatření, která budou pomáhat zaměstnancům překonat tyto změny. Měli bychom si uvědomit celkový průběh pracovního života, abychom zaměstnancům nabídli plynulý přechod změnami od prvního pracovního místa až do odchodu do důchodu.

Typické změny a podpůrná manažerská opatření

Typické rozhodující otázky, které si jedinec klade, jsou:

(1) Jak se zařadit do pracovního života, (2) jakým způsobem zvládnout povýšení, (3) jak zvládnout změnu ve vlastní pracovní schopnosti, (4) jak se zachovat v situaci, kdy se kariéra ocitne na „křižovatce“, (5) jak hladce zvládnout odchod z pracovního procesu do důchodu.

Opatření přijatá firmou mohou být následující:

(1) úspěšný nábor zaměstnanců, (2) kariérní plánování a mentoring, (3) přijetí nástrojů umožňujících hladké znovu-zařazení do zaměstnání, (4) change management (řízení změn) a osobní rozvoj a (5) úspěšná politika odchodu do důchodu.

Obrázek 3: Model propojující důležité změny v pracovním životě s příklady dobré manažerské praxe (Tiina Saarelma-Thiel, FIOH, 2011)



Zvyknutí si na pracovní život

Smyslem opatření je pomoci mladým lidem zorientovat se v pracovním životě a zvládnout změnu role ze studenta na zaměstnance.

Manažerskými nástroji mohou být v tomto případě nazvány jako úspěšný nábor zaměstnanců. Zahrnují zpravidla následující:

- vytváření kontaktů se vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích zaměstnanců
- nabídka stáží, brigád nebo praxí

- c) umožnění zaměstnancům kombinovat studium s prací
- d) nabídnutí pomoci a zaučení od zkušenějších kolegů, čímž napomůžeme k rychlejšímu zařazení zaměstnance do kolektivu
- e) vytvoření generačně rozmanitých pracovních týmů
- f) úvodní školení pojednávající o pracovních povinnostech a pravidlech na pracovišti
- g) zdravotní prohlídka zaměstnance před nástupem do zaměstnání pomůže odhalit případná rizika pro zdraví zaměstnance.

Zvládnutí povýšení z řadového pracovníka na vedoucího

Cílem opatření je podpořit a vyškolit mladé manažery a pomoci v situaci, kdy zaměstnanec prochází skrze významné změny v jeho pracovních povinnostech.

Jedním z možných manažerských postupů je kariérní plánování, jak z hlediska jednotlivce, tak i z hlediska dopadu na organizaci. Zahrnuje manažerské školení realizované formou koučinku anebo mentoringu. Zaměstnanec potřebuje podporu zaměstnavatele při zařazení do nové role. Nicméně, možnost osobního rozvoje a rozvoje kompetencí by měla být poskytnuta všem věkovým skupinám.

Zvládnutí změny v pracovní schopnosti – ze zdravého pracovníka nemocným

Cílem opatření je pomoci zaměstnanci navrátit se hladce do pracovního procesu po dlouhodobé absenci.

V případě této změny může zaměstnavatel vytvořit opatření ulehčující jedinci návrat do pracovního procesu. Může to být například změna pracovní náplně, změna pracovního místa v rámci organizace, zaškolení do nových pracovních úkolů, flexibilní uspořádání pracovních hodin, zkrácený pracovní úvazek a po poradě s pracovním lékařem i opatření týkající se zlepšení fyzického stavu zaměstnance.

Kariéra na křižovatce

Smyslem těchto opatření je podpořit pracovníka pokud se cítí ohrožen nezaměstnaností, je propuštěn z práce anebo je v práci nespokojen. Často si chce také zaměstnanec sám vyzkoušet novou práci.

V tomto případě směřují opatření nejčastěji do dvou oblastí: (a) dobře promyšlený change management (řízení změn), kupříkladu posílení zapojení zaměstnanců do procesů change managementu - řízení změn, podpora zvládnutí změn v případě přeorganizování firmy, organizace školení na podporu zvládnutí změn a (b) osobní rozvoj, např. pomoc v rozpoznání nových kariérních příležitostí a podpora při hledání nového zaměstnání.

Hladký odchod z pracovního trhu

Tato opatření mají za cíl pomoci zaměstnancí s určením správného času a správného způsobu, jakým odejít z pracovního trhu.

Proces stárnutí prochází v kontextu práce třemi fázemi: přemýšlení o odchodu do důchodu přibližně deset let předem, rozhodnutí o odchodu do důchodu a konečně, plánování načasování odchodu do důchodu. Správné načasování je důležité jak z pohledu jedince, tak i firmy a proto potřebujeme tzv. plán odchodu jednotlivce.

Účelem manažerských opatření je nastavit dobrou firemní strategii odchodu zaměstnanců do důchodu a podpořit jejich delší setrvání v pracovním životě.

Tato opatření mohou být následující:

- a) Pomoc zaměstnancí s vytvořením osobního plánu odchodu do důchodu s dostatečným časovým předstihem
- b) Vytvořit dlouhodobý plán následnictví - tj. jakým způsobem sdílet tacitní znalosti a komu předat znalosti před odchodem do důchodu, ale i v případě, že pracovník již v důchodu je
- c) Nabídnout možnost účastnit se různých školení age managementu
- d) Zajistit flexibilní uspořádání pracovní doby či zkrácené úvazky pro starší zaměstnance
- e) „Předdůchodové“ školení připraví zaměstnance na zdravý a smysluplný život ve třetím a čtvrtém věku, poskytne mu informace o důchodu a pomůže s hladkým přechodem z pracovního života do důchodu
- f) Vést si údaje o zaměstnancích v důchodovém věku, kteří jsou ochotni setrvat v pracovním procesu.

Závěr

Výše uvedený model nabízí novou perspektivu k osobní politice, zvládnání osobních rizik a age managementu. Pokrývá celý běh pracovního života, diskutuje důležité fáze, které jednotlivce ovlivňují a nabízí řešení z pohledu managementu. Navrhuje schéma aplikovatelné na organizační úrovni. Školení managementu v oblasti zvládnání důležitých životních změn zaměstnanců je jedním ze způsobů, jak zavést tento koncept do strategického řízení organizace.

Použité zdroje

PELTOMÄKI P, VILUKSELA M, HILTUNEN M-L YM.: *Tyky-barometri*. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001. Finnish Institute of Occupational Health and Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2002b.

SAARELMA-THIEL, T.: Eteenpäin kriisistä. (Ven z krize) Työterveyslaitos, Helsinki 2009.

SAARELMA-THIEL, T.: A Model for Connecting Critical Transitions with Good Managerial Practices (Model propojující kritické změny s příklady dobré manažerské praxe) 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, May 13-16, 2009

SAARELMA-THIEL, T.: Úspěšné zvládnání důležitých změn v běhu života na pracovištích. Andragogika 3, roč. XV, 2011

7. Stárnoucí pracovníci a CŽU

Celoživotní učení je důležité pro jedince, pracoviště i pro společnost.

7.1 Učení a věk

Učení je procesem, během kterého dochází ke změnám ve znalostech a dovednostech a výsledkem kterého jsou nové osvojené informace a dovednosti. Učení mění to, co člověk již umí. Skrze učení získávají jedinci, pracoviště i organizace nové znalosti, které jim pomáhají porozumět novým situacím. V ideálním případě přináší člověku nové znalosti možnost aktivně ovlivnit budoucí změny směrem, kterým by si přál.

Pod pojmem výuka si lidé často představují znalosti předávané během kurzů a školení. Vzdělávání a učení u dospělých má širší záběr, neboť k učení nejčastěji dochází na pracovištích. Proto se na tuto oblast začíná být nahlíženo jako na učební prostředí. Školní lavice dávají studentu základní znalosti nutné k výkonu určitého povolání, ale profesní dovednosti se rozvíjejí z velké části na pracovišti.

7.2 Překážky v učení se během pracovní kariéry mění

Faktory spojené s věkem ovlivňují rozvoj profesních a odborných dovedností, stanovování profesních cílů a požadavky na náročnost pracovní náplně. Při zapojení do pracovního života se člověk soustředí na získávání nových znalostí a dovedností, aby mohl vykonávat svoji práci. Také získává nové sociální dovednosti, například při práci v kolektivu.

Během a ke konci pracovní kariéry je nutno zabránit zastarávání znalostí a soustředit se na jejich aktualizaci a získávání nových dovedností. Změna pracovního rytmu a stylu často od člověka vyžaduje kompletní změnu přístupu a přemýšlení o věci. Motivace a možnosti prohloubení znalostí významně ovlivňují podobu posledních pracovních let před odchodem do důchodu.

Různé pracovní změny vyžadují od člověka různá řešení, jako například změnu povolání. Pracovní změny mají často počátek v pracovních krizích, které nutí člověka hledat řešení nepříjemné situace. Na počátku krize může být například nespokojenost se současnou prací, nejasností ohledně pracovní budoucnosti anebo problémy se sladěním pracovního a osobního života.

Významné kariérní změny jsou časté u pracovníků mezi 40 až 50-ti lety. V tomto věku má již člověk dostatečné pracovní zkušenosti a někteří lidé na základě nich zvažují budoucnost v oboru, který si vybrali anebo případnou změnu povolání. Mnoho lidí začne přemýšlet, co je to, co by je v pracovním i osobním životě naplňovalo a těšilo. Osamostatnění dětí je také častým impulzem pro kariérní změny.

Tabulka 6: Proces učení během pracovního života (FIOH, 2011)

Na začátku pracovní kariéry	<ul style="list-style-type: none"> • začlenění se do pracovního procesu • osvojení si znalostí a zkušeností nutných pro pracovní život
V průběhu pracovní kariéry	<ul style="list-style-type: none"> • udržování pracovních znalostí a dovedností • osvojení si znalostí a zkušeností nutných pro případnou změnu profese
Ke konci pracovní kariéry:	<ul style="list-style-type: none"> • aktualizace a udržování pracovních znalostí a dovedností

7.3 Schopnost učení nezávisí na věku

Obecně panuje názor, že zhoršení paměti a pomalejší zpracování informací vedou u člověka ke zhoršení schopnosti učit se. Tento pohled se ovšem zakládá na velmi úzkém pohledu na věc. Každodenní učení je velmi složitým procesem, který není možno brát jen z pohledu mechanického zpracování informací.

I když stárnutí ovlivňuje schopnost mechanického učení a zapamatování si detailů, v pracovním životě tento způsob učení je druhotný. Při práci je člověk zřídka nucen pamatovat si řady čísel anebo slov nazpaměť. Nemůžeme tedy říct, že opravdová schopnost učit se by byla u stárnoucího člověka problém, naopak, tato schopnost je zachována až do vysokého věku.

Pro účast ve vzdělávacích programech je všem důležité zohledňovat také některé obecnější charakteristiky vážící se k procesům učení a vzdělávání. Vztah člověka ke vzdělávání, tedy i k celoživotnímu učení, je formován jednak vnějším prostředím, ale zejména osobnostními dispozicemi, včetně vrozených. Důležitá je ochota učit se a vytvářet si vlastní soustavu poznatků. I starší lidé mají dostatečný potenciál pro učení. Zatímco jejich tělesná výkonnost klesá, duševní činnost za normálních podmínek nemizí nikdy. Je třeba však počítat s faktem, že paměťová schopnost přechází z mechanické na logickou, rychlost duševních schopností je nahrazována jistotou a přesností. S věkem také klesá lehkost učení, kapacita pro zpracování informací, trvanlivost udržení informací v dlouhodobé paměti.

Je známo, že osoby starší 50 let potřebují o 10–15 % více času na učení než jejich mladší kolegové. To vše jsou fakta, která vzdělávací instituce, jež se zabývají vzděláváním jedinců starších 50 let, musí zohledňovat ve svých didaktických postupech.

7.4 Faktory ovlivňující schopnost učení

Bez ohledu na věk člověka učení ovlivňují různé faktory, které souvisí jak s člověkem samotným a jeho předpoklady pro učení, tak s pracovním prostředím a nabízenými možnostmi učení.

Na straně jedince se jedná o dřívější zkušenosti s učením a hlavně to, kde a jakým způsobem měl člověk možnost se učit a vzdělávat. Důležitou roli hrají také motivace a postoje člověka. Na motivaci učit se mají vliv osobní a pracovní cíle jedince a také sebedůvěra ve vlastní schopnosti.

Člověk se jednoduše naučí věci, o které se zajímá, a to v jakémkoliv věku. Učení se v práci je ovlivňováno profesními cíli člověka. Pokud nějakou věc pokládá sám za velmi důležitou a učení hodnou, jeho motivace naučit se ji významně stoupá a bude se velmi snažit si ji osvojit. Takto naučené věci si člověk lépe zapamatuje a je také schopen je uplatnit v praxi.

7.5 Mladší i starší studenti čelí odlišným překážkám při učení

Schopnost třídit informace podle jejich priority a zařazovat informace do uceleného celku se během života vyvíjí a zlepšuje. Zkušenější pracovníci dokážou lépe než mladší zpracovat informaci, vybrat z ní podstatné a uložit si ji tak, aby ji mohli použít, až bude potřeba.

Učení je neefektivnější, když se nová znalost váže k již naučenému a je možno jí porozumět v kontextu širšího celku. Zkušenější pracovníci mají v porovnání s nezkušenými lepší schopnost oddělit podstatné informace od nepodstatných. Tito pracovníci dokážou také lépe odhadnout relevanci informace a její použití v pracovním procesu a proto je pro ně jednodušší nově naučené použít v praxi.

U mladších pracovníků může proces učení zkomplikovat nezkušenost. Například schopnost oddělit podstatné od nepodstatného se vyvíjí s věkem. Také spojení teoretických znalostí s praxí může přinášet těžkosti. I když absolvent získal spoustu teoretických znalostí učním ve škole, jejich aplikace v praktických situacích nemusí být pro něj vždy jednoduchá. I toto je součástí procesu učení u člověka.

Starší pracovník se učí lépe věci, při jejichž učení může využít již získané znalosti. Potíže mohou přinést situace, ve kterých je nutno nahradit zažitě a automatizované pracovní rutiny novými. Typickým příkladem v tomto směru je práce s novými informačními systémy.

Vzdát se už jednou naučeného a zažitého není jednoduché, neboť zažitá znalost je součástí pevně zakořeněných pracovních rutin. Pracovní výkon u člověka se dočasně snižuje, když je nutno se vzdát již zažitého a osvojit si nový způsob vykonávání úkolu.

Odnaučit se něčemu určitou dobu trvá, a proto je nutné dát zaměstnancům dostatek času seznámit se například s novým systémem a nacvičit si jeho používání.

Tabulka 7: Silné stránky a těžkosti studentů v mladším a starším věku (FIOH, 2011)

	Silné stránky	Těžkosti
Mladší studenti	<ul style="list-style-type: none"> rychlé zapamatování si látky a dobrá paměť na detaily dobré využití technologií při hledání informací a v e-learning kurzech 	<ul style="list-style-type: none"> porozumění celku odlišení důležitých informací od nedůležitých schopnost aplikovat teoretické znalosti na praktický problém
Starší studenti	<ul style="list-style-type: none"> zužitkování poznatků nabytých praxí při učení se novému dobré pochopení učiva jako celku odlišení důležitých informací od nedůležitých schopnost aplikovat teoretické znalosti na praktický problém 	<ul style="list-style-type: none"> rychlé zapamatování si látky a dobrá paměť na detaily změna pracovních stereotypů při změně náplně práce odnaučení se zastaralým způsobům a rutinám využívání technologií a internetu v práci a při učení se novému

7.6 Práce s informačními technologiemi a věk

Informační technologie radikálně změnily možnost hledat a předávat informace, a také nabídlý možnost být v kontaktu s lidmi bez ohledu na čas a vzdálenost. Použití informačních technologií při učení se stalo běžným a jejich využití se neustále rozšiřuje.

Nedostatečné znalosti při práci s technologiemi jsou často vnímány jako problém starších pracovníků. Schopnost používat informační technologie se ale neváže pouze k věku člověka, nýbrž k tomu kolik má člověk zkušeností s prací s nimi. Mladí lidé s technologiemi umí pracovat proto, že jsou součástí jejich života už od dětství. U starších osob není problémem to, že by si neuměli technologie osvojit, ale často se jedná o nedůvěru a strach pracovat s technologiemi, na což má vliv i zažitý mýtus, že starší lidé mají problémy například s počítačem pracovat.

Příčinou nedostatečné schopnosti pracovat s technologiemi může být i to, že člověku nebylo nikdy nabídnuto příslušné školení anebo možnost se v této oblasti vzdělávat. Především na začátku, když firma přechází na nový informační systém, je nutno zajistit, aby měli zaměstnanci dostatek času se s ním seznámit a naučit pracovat. Je také důležité zajistit pomoc těm, kteří mají těžkosti s osvojením nové technologie.

Nedostatečná znalost při práci s technologiemi zpomaluje výkon práce a způsobuje pracovníkovi neúměrnou zátěž a stres při plnění pracovních povinností. Toto může vést až k problémům s vykonáváním práce jako takové a poklesu pracovní schopnosti. Obzvláště u starších pracovníků existuje nebezpečí diskriminace na pracovním trhu a předčasný odchod z pracovního života.

Informační technologie zjednodušují a zrychlují získávání, úpravu a přenášení informací, ale nepřemýšlí a neřeší problémy a ani za člověka nerozhodují. Znalost práce s informačními technologiemi by neměla být brána jako důležitější než jiné schopnosti a dovednosti. Nakonec, jedná se o nástroje, které byly vynalezeny, aby vykonávaly práci za člověka a umožnily mu věnovat se takovým činnostem, které technologie vykonávat nemohou.

7.7 Co vzít do úvahy při plánování vzdělávacích aktivit pro stár- noucí pracovníky

Posílení motivace učít se

- odůvodnění potřeby zúčastnit se školení a zdůraznění jeho konkrétní užitečnosti
- přímé propojení tématu výuky a pracovní náplně
- podpora osob s nižším vzděláním k dalšímu vzdělávání

Vzít do úvahy různou výchozí úroveň znalostí účastníků

- plánování cílů vzdělávacích aktivit, jejich obsahu a metod učení a ohledem na výchozí znalosti účastníků
- kontrola obsahu vzdělávání a používaných nástrojů v kontextu vzdělanostní úrovně
- přizpůsobení vzdělávání v oblasti práce s technologiemi

Přiblížení vzdělávání účastníkům

- zohlednění znalostí účastníka a jeho případné potíže s učením při plánování výuky
- vzít do úvahy různé potřeby účastníků při plánování druhu výuky a jejího časového plánu
- flexibilita při plánování druhu výuky a jejího časového plánu a prostor pro alternativní formy a rozvrh výuky
- rozpoznání překážek učení a podpora osob s poruchami učení

Posílení sebedůvěry

- zdůraznění znalostí získaných pomocí (pracovních) zkušeností
- podpora pomocí pozitivní zpětné vazby
- vyvarování se situací, ve kterých účastníci mohou cítit nějakou formu studu anebo ponižení

Výchozím bodem je využití znalostí, které účastníci už mají

- aktivování nabytých znalostí
- přímá orientace na předmět výuky

Zužitkování znalostí a zkušeností

- propojení předmětu výuky s osobními zkušenostmi účastníka
- úměrnost obsahu výuky zkušenostem a znalostem účastníků
- propojení teorie a praxe při výuce

Přizpůsobení tempa výuky jedinci

- možnost účastníka postupovat při výuce vlastním tempem
- dostatek času na vstřebání znalostí během výuky
- dostatek prostoru na diskuze, debaty a dotazy

Použitý zdroj:

LUNDELL, S. AT AL. *Ikävoimaa työhön*. Työterveyslaitos ja kirjoittajat, Helsinki. 2011, ISBN 978-952-261-096-6

8. Age management jako součást společenské odpovědnosti firem

Pojem společenská odpovědnost firem je českým překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility (CSR). Tento koncept se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.

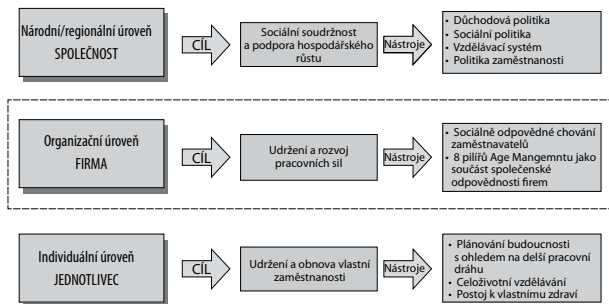
Společensky odpovědné firmy staví na první místo plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je pozitivní vliv na společnost a zároveň prospěch a konkurenční výhoda pro firmu.

Charakteristické rysy CSR

- tři roviny aktivit – ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí
- dobrovolnost – podnik veškeré odpovědné aktivity vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností
- dialog se stakeholdery – zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují
- dlouhodobý charakter – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě a nekončí, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci
- důvěryhodnost – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu; činnosti však musí být transparentní, trvalé a nezveličované.

Obrázek 4: Vybraná opatření AM na různých úrovních systému (Ilmarinen, 2008, upraveno)

VYBRANÁ OPATŘENÍ AGE MANAGEMENTU NA RŮZNÝCH ÚROVNÍCH SYSTÉMU



Oblasti CSR

Náplní společenské odpovědnosti každé firmy by měly být všechny tři oblasti, každá oblast však obsahuje mnoho činností, z kterých může podnik vybírat dle svého zaměření a dle požadavků stakeholderů.

V ekonomické oblasti se od firmy očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Sledují se také její dopady na ekonomiku na lokální, národní i globální úrovni, například prostřednictvím rozvoje zaměstnanosti či boje proti korupci.

V sociální oblasti se odpovědné chování firmy zaměřuje na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity. Na pracovišti i v místní komunitě tak podnik ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů. Aktivity mohou směřovat do oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, jejich vzdělávání a osobního rozvoje, vyváženosti pracovního a osobního života, uplatňování rovných příležitostí, podpory věkové diversity na pracovišti apod.

V environmentální oblasti si podnik uvědomuje své dopady na živou i neživou přírodu včetně ekosystému, půdy, vzduchu a vody. Předpokládá se, že svou podnikatelskou činnost bude vykonávat tak, aby chránil přírodní zdroje a co nejméně zatěžoval životní prostředí.

Použitý zdroj:

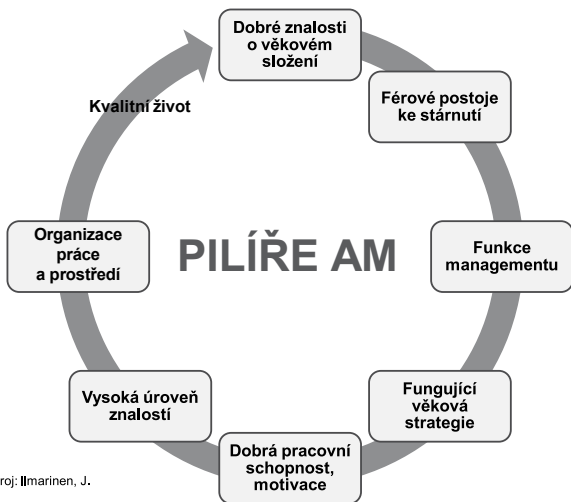
<http://www.csr-online.cz/>

9. Strategie pro zavedení age managementu na pracovišti

9.1 Pilíře age managementu

Účelem jednotlivých pilířů age managementu je vytýčit směr a cíle rozvoje age managementu. Vize mohou iniciovat diskuzi o potřebě jeho zavedení a pomáhají najít vhodné nástroje, metody a postupy na dosažení těchto cílů. Každá organizace si cíle definuje podle své výchozí situace, stanovené vize a strategií. Všechny metody a postupy by měly být v souladu s firemní kulturou.

Obrázek 5: Pilíře Age Managementu (Ilmarinen, 2008)



Pilíř 1: Dobré znalosti o věkovém složení

Lidé zodpovědní za rozhodování v naší firmě jsou si vědomi problémů spojených s budoucností pracovní síly, jako např. stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu a nedostatek mladých pracovníků.

Pilíř 2: Vstřícný postoj vůči věku

Management společnosti a vedoucí pracovníci mají kladný postoj vůči stárnoucím zaměstnancům a jejich znalostem a umí je využít.

Pilíř 3: Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti

Vedení organizace vidí jako svou odpovědnost přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií.

Pilíř 4: Kvalitní a funkční věková strategie

V naší organizaci nabývá na významu ocenění a rovnoprávnost zaměstnanců různého věku, spolupráce mezi různě starými lidmi, celoživotní vzdělávání a chuť starších pracovníků pokračovat ve spolupráci. Věková strategie je součástí osobních pracovních plánů a politiky společnosti.

Pilíř 5: Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci

Pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci se mezi stárnoucími pracovníky zvýšily v naší organizaci natolik, že tito zaměstnanci by rádi ve společnosti pracovali až do odchodu do důchodu.

Pilíř 6: Vysoká úroveň kompetencí

Vedení naší organizace si je plně vědomo konceptu sdílených kompetencí a učení se. Koncept je odražen v důležitých firemních rozhodnutích. Vedení společnosti zabezpečilo, aby byly zkušenosti starších pracovníků předávány mladším zaměstnancům.

Pilíř 7: Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

Organizace práce, pracovní doba, a pracovní prostředí po fyzické i sociální stránce odpovídají potřebám zaměstnanců různého věku.

Pilíř 8: Spokojený život

Uznání, pracovní pohoda, a kvalita života starších zaměstnanců se v naší organizaci významně zlepšily. Pracovníci odcházejí do důchodu v důstojnosti.

9.2 Desetibodový plán pro úspěšný age management

Firmám hrozí, že spolu s pracovníky odcházejícími z organizace přijdou o jejich cenné znalosti. To znamená, že budou muset vytvořit přiměřené integrované strategie lidských zdrojů, jako je management znalostí, učící se organizace a rozvoj lidského kapitálu, které budou reflektovat nové potřeby a požadavky firmy na lidské zdroje.

Před rozhodnutím zavést age management v organizacích je třeba znát jeho výhody a přínosy pro firmu, možné bariéry a problémy při jeho realizaci, ale znát i východiska, týkající se pracovníků různých věkových skupin.

Následující body jsou základními faktory, které přispějí k úspěšným strategiím age managementu na pracovišti.

1. 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 integrovaný a detailní a měl by se věnovat všem částem životního cyklu.
- Při vývoji plánu je důležité provádět konzultace se staršími pracovníky, které by měly pomoci identifikovat stávající věkové bariéry a prozkoumat různé přístupy k propagaci věkové různorodosti.
- Zaveďte akční plán a mechanismus kontroly a vyhodnocování pokroku na pravidelné bázi.
- Způsob, jak vyzkoušet nové strategie a koncepce, je uspořádat pilotní projekty, které lze následně vyhodnotit z hlediska jejich použitelnosti napříč celou organizací.

2. Propagujte povědomí o věku skrze vzdělávání manažerů a pracovníků

- Vzdělávání a povědomí o age managementu jsou 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 organizace pro vyšší manažery, pracovníky a vedoucí oddělení HR, liniové manažery, ostatní pracovníky a odbory.
- Školení by měla zvyšovat povědomí o specifických potřebách a požadavcích pracovníků 50+, včetně bariér v postojích a organizaci, benefitů věkové různorodosti, stupeň sladění s antiskriminační legislativou a propagace kvality věku, změny v organizaci a pracovní době, které lze zavést, metody zlepšování pracovních podmínek a přispění pracovníků 50+ 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 pracovníkům přizpůsobit se různým situacím a událostem v rámci životního cyklu. Umožnit starším pracovníkům pozitivně přispívat a inovativně reagovat zvýšenými přínosy, které organizace mohou mít na základě zvýšení povědomí svých pracovníků mít.
- Školení lze též poskytnout sociálním partnerům, což by jim mělo umožnit odhalit oblasti pro spolupráci a partnerství při vývoji strategií age managementu.

3. Zviditelněte závazek vyššího managementu vůči age managementu a změně

- Klíčem k firemní kultuře je viditelnost a závazek vyššího managementu organizace prosazovat věkovou různorodost.
- Tento závazek by měl být zohledněn ve firemních strategiích, výročních zprávách, vnitro podnikových oběžnících a časopisech, na firemních nástěnkách a jiných zdrojích informací určených pracovníkům a odborům.

- Získání mediálního pokrytí může být dalším způsobem, jak šířit informace o age managementu v organizaci 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.

4. Zajměte preventivní postoj napříč životním cyklem tak, že se zaměříte na všechny pracovníky

- Přístup na základě životního cyklu by měl tvořit základ strategií a koncepcí age managementu.
- To umožní všem pracovníkům profitovat z iniciativ age managementu.
- Prevence je klíčem k zajištění toho, aby pracovníci byli zdraví, vybaveni dovednostmi a schopní si poradit se změnou.

5. Zlepšete pracovní podmínky starších pracovníků

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

6. Zapojte starší pracovníky do plánování strategií a iniciativ age managementu

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

7. Spojte věkovou různost s firemními strategiemi rovnosti a různosti

- Vytvoření různorodé pracovní síly se považuje za důležitý základ úspěšné, na zákazníky zaměřené organizace. Proto je důležité rozpoznat a vážit si různosti, přičemž je potřeba uznat, že různosti lze dosáhnout pomocí firemních strategií, praktik a postupů.
- Na věkovou různost lze též nahlížet jako na část celkové firemní strategie rovnosti a různorodosti. Je to důležité, protože věková variabilita se překrývá s dalšími oblastmi, jako například pohlaví, zdravotní znevýhodnění, etnický původ. Existence integrovaného přístupu k rov-

nosti může organizaci umožnit rozpoznat a naplnit potřeby starších zaměstnankyň, starších zaměstnanců s tělesným postižením či starším zástupcům etnických menšin.

8. Rozvíjejte strategie, postupy a koncepty age managementu skrze sociální dialog a skrze spolupráci mezi odbory a zaměstnavateli

- Sociální dialog je nejlepší cestou, jak lze rozvíjet firemní strategie a koncepty. Odbory a zaměstnavatelé do sociálního dialogu vnášejí rozdílné pohledy, a to může být pro vytváření nových přístupů a příležitostí age managementu velmi hodnotné.
- Odbory a zaměstnavatelé jako sociální partneři potřebují mít dobré informace a být si dobře vědomi problému a výzev spojených s věkovou růzností.

9. Komunikujte a poskytněte informace o age managementu napříč organizací

- Komunikace a podávání informací jsou pro úspěch a implementaci firemních strategií a koncepcí týkajících se age managementu stěžejní.
- Pravidelná komunikace může organizaci a jejím pracovníkům též pomoci přizpůsobit se nové kultuře a organizačním změnám, vybudovat důvěru v proces změny a pocit sounáležitosti s procesem změny.

10. Monitorujte a vyhodnocujte efektivitu strategií age managementu

- Je důležité provádět pravidelný monitoring a vyhodnocování strategií, postupů a praktik age managementu. Toto vyhodnocení by mělo být průběžné, tj. formativní, a stejně tak by mělo být prováděno na konci konkrétních projektu či iniciativ, aby se zhodnotily jejich výsledky, tj. sumární.
- Důležitým elementem monitoringu a vyhodnocování je dostatek dat o věkové struktuře organizace a o školeních a ostatních potřebách pracovníků v různých stádiích jejich životního cyklu, což může být využito pro porovnávání výsledků.
- Monitoring a hodnocení by se měly vyjadřovat k procesu implementace strategií, účinnosti určitých iniciativ a k výsledkům s ohledem na starší lidi a širší společenské souvislosti.
- Provádění průběžného hodnocení může pomoci neustále revidovat strategie a koncepte a vyvinout nové iniciativy.

Použitý zdroj:

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., LAZAROVÁ, B., NOVOTNÝ, P., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I.: *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR, ISBN 978-80-904531-5-9

10. Příklady dobré praxe

10.1 Nástroje age managementu na pracovištích

Důležitost age managementu

Stárnutí pracovní síly se stalo v Evropě palčivým problémem. Tato skutečnost klade na společnost, zákonodárce a zaměstnavatele úkol vytvořit pozitivní postoj vůči prodlužujícímu se pracovnímu životu a zabránit věkové diskriminaci. I když je role vlády důležitá z hlediska zákonodárné autority, změny zákonů nejsou jediným prostředkem, jak dosáhnout delšího pracovního života jedince. Mezi pracovními kapacitami zaměstnance a pracovními požadavky by měla existovat rovnováha. Tento fakt klade nároky na roli přímých nadřízených a středního managementu. Je tedy velmi důležité, aby se filozofie age managementu (AM) rozšířila do každodenní praxe organizace. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí, aby měly odpovědné osoby (např. zaměstnanci oddělení lidských zdrojů) přístup k nástrojům, které hodnotí a dále rozvíjí současnou politiku organizace v oblasti AM.

Age management součástí vedení

Nástroji AM označujeme takové způsoby řízení produktivity organizace a lidských zdrojů, které berou v potaz měnící se zaměstnancovy zdroje během jeho individuálního života. Tato opatření se snaží o prolomení věkových bariér a/nebo podporují věkovou rozmanitost (Naegele a Walker 2006). V praktickém smyslu to znamená využívání pracovní schopnosti jedince a následně úspěch firmy. Tento vztah je velmi důležitý, neboť profit organizace je možný právě díky pracovní schopnosti zaměstnanců. A proto si AM žádá koordinovanou snahu v oblastech posílení individuálních zdrojů a nastavení pracovní náplně tak, aby vyhovovala a zužitkovávala pracovníkovy schopnosti.

Dobrá praxe v age managementu

Finský institut pracovního zdraví se zabývá výzkumem a vývojem praktik a nástrojů AM v organizacích od roku 2009. Dostupná data týkající se úspěšného zavedení AM ve firmách v zemích EU27 byla kvalitativně zanalyzována a na základě toho byla vytvořena typologie AM.

Existující databáze byla vytvořena organizací EuroFound a je dostupná na následující internetové adrese: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>

Databáze se skládá z 200 případových studií organizačních praktik AM pocházejících z 27 členských států Evropské unie. Studie dokumentují počáteční iniciativy a postupy, které realizovaly jak soukromé, tak i veřejné organizace v letech 2005-2007. Některé z těchto organizací zavedly počáteční opatření AM již o dekádu dříve, čímž umožnily studium faktorů přispívajících k úspěchu těchto opatření a jejich trvalou udržitelnost v dlouhodobém hledisku. Detailní postup sběru dat a charakteristiky případových studií byly zpracovány dříve (Taylor, 2006).

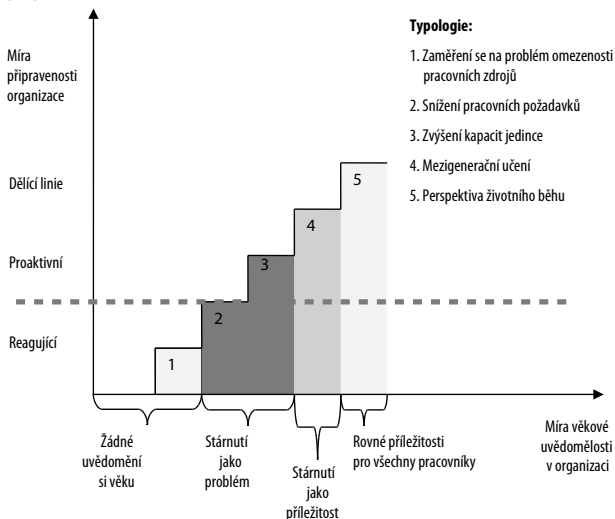
Různá pracoviště přistupují k age managementu různě

Existuje mnoho odlišných přístupů k AM na pracovištích. Tyto přístupy jsou v zásadě děle-ny dle dvou faktorů – (1) přístupu ke stárnutí a stárnoucím pracovníkům a (2) připravenosti organizace a disponibilních prostředků k řešení problémů. Spojením organizačních praktik Age managementu a těchto dvou faktorů byly zkonstruovány typologie praktik AM. Tyto typologie byly označeny následovně (1) Zaměřeni se na problém omezenosti pracovních zdrojů, (2) snížení pracovních požadavků, (3) zvýšení kapacit jedince, (4) mezigenerační učení a (5) perspektiva životního běhu.

Obrázek č. 6 znázorňuje typologie, jejich vzájemný vztah a vztah k dvěma výše zmíněným faktorům.

Typologie opatření AM je v zásadě hierarchicky uspořádaná. Nicméně, toto uspořádání ne-indikuje nadřazenost jednoho typu druhému, ale spíše vypovídá o vyspělosti organizace. Firmy se nacházejí v různých fázích vypořádávání se s problémy jako například nestabilita operačního prostředí organizace. Každá situace a kontext si žádají jiná řešení. Typologie praktik AM ilustruje, jak každé řešení staví na výchozí úrovni porozumění a zavedených opatřeních a tak indikuje míru vyspělosti ve vztahu k opatřením AM v konkrétní organizaci.

Obrázek 6: Typologie opatření age managementu v analyzovaných případech databáze EuroFound



Detailní popis každé z představených typologií je ilustrován pomocí případové studie. V ní je obsažena SWOT analýza modelu (SWOT je akronymem pro Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti, a Threats – rizika). SWOT analýza bývá často součástí strategického nebo obchodního plánování, ale může být užitečná při porozumění organizaci či problému a pomoci u procesu rozhodování se v různých situacích. V realizovaném výzkumném projektu byla SWOT analýza použita k identifikaci a popisu typologie AM se zaměřením na silné a slabé stránky současné situace, jakož i možná rizika spojená s aplikací konkrétní typologie a v neposlední řadě i k představení příležitostí této typologie v kontextu budoucího vývoje. SWOT analýza poskytuje praktické prostředky k udělení pozitivní zpětné vazby na opatření, která byla již provedena. Na druhé straně dokáže identifikovat slabé stránky současného přístupu. Mimo to umožňuje nahlédnout do možných rizik a co je důležité, doporučí, jakou cestou by se měly ubírat budoucí kroky.

Případová studie č. 1: Velký nadnárodní řetězec supermarketů se zaměřil na problém omezenosti pracovních zdrojů

Supermarket měl problémy s náborem zaměstnanců. Zaměstnavatel se rozhodl vyřešit tento problém náborem okamžitě dostupných zaměstnanců, pracovníků starších 45-ti let. Tímto rozhodnutím byly vytvořeny nové kariérní příležitosti pro starší pracovníky a zaměstnavatel získal pozitivní reakce médií. V konkrétních supermarketech byla sledována průměrná tržba v poměru k platům a míra nemocnosti zaměstnanců. Společnost nezaznamenala žádné stížnosti zákazníků.

Silnou stránkou modelu Zaměření se na problém omezenosti pracovních zdrojů bylo to, že společnost přišla s inovativním řešením akutního problému. Management firmy byl schopen zvrátit situaci, která byla potencionálním rizikem pro obchodní výsledky firmy tím, že rozhodl o využití dostupné pracovní síly, čímž riziko proměnil v pozitivum. Namísto tradičních řešení firma pod tlakem vsadila na riskantní a nekonvenční způsob získání zaměstnanců. Slabé stránky tohoto přístupu se vážou k časovému tlaku. Firma měla velmi málo času na rozhodování, což bylo buď způsobeno žádným věkovým uvědoměním anebo nedostatkem dlouhodobého plánování. Reakce na konkrétní palčivý problém si vyžadovala rychlá nápravná řešení. Společnost neměla dostatek času anebo zdrojů k přijetí komplexnějších řešení. A proto je rozsah zavedených opatření poměrně úzký. Riziko této typologie není spojeno s dlouhodobou udržitelností. Bez dlouhodobějšího plánování anebo v tomto případě náborem pracovníků může tento přístup skončit tak rychle jak začal. A navíc, problém omezenosti pracovních sil představuje riziko pro jakékoliv opatření přijaté v rámci AM. V situaci, kdy není výsledek opatření brzy znatelný, či počáteční pokusy o zavedení jsou neúspěšné, trpí obchodní výsledky firmy. Příležitosti toho přístupu se vážou se začátkem vnímáním starších pracovníků jako přínosu. Starší pracovníci vyřešili problém, i když si to management na počátku situace neuvědomoval. V budoucnosti může firma zabránit problémům zavedením proaktivních opatření AM a včasným plánováním.

Případová studie č. 2: Velký výrobce automobilů snížil pracovní požadavky na starší pracovníky

Neustálé změny v operačním prostředí a organizaci práce způsobovaly starším pracovníkům těžkosti s udržení pracovního tempa. Zaměstnavatel situaci vyhodnotil tak, že starší pracovníci postrádají určité schopnosti. A proto zaměstnavatel spolu s odbory vytvořil oddělení s pracovními místy vhodnými pro starší pracovníky. Zde bylo umístěno téměř 400 lidí. Mezi pracovní činnosti tohoto oddělení patřilo například balení, uklízení, vnitřní přeprava a úprava produkčního materiálu. Toto opatření znamenalo pro zaměstnance vyšší jistotu pracovního místa a vyústilo i ve snížení nemocnosti starších pracovníků.

Silným bodem Snížení pracovních požadavků bylo to, že organizace si uvědomovala rozložení věkových struktur zaměstnanců na pracovišti. Stárnoucí pracovní síle bylo potřeba věnovat speciální pozornost a kontrolovat vytíženost zaměstnanců, aby nedocházelo k jejich přetěžování. Slabé stránky tohoto přístupu se vážou ke vnímání stárnutí ve firmě. Stárnoucí pracovníci byli totiž vnímáni jako hrozba produktivitě společnosti a firma se zaměřila na slabé stránky stárnoucích zaměstnanců. Provedené řešení snížilo pracovní požadavky a tím i břemeno naložené na starší pracovníky. Riziko spojené s použitím tohoto řešení je věková diskriminace. I když je pozitivní diskriminace zavedena s dobrými úmysly a má starším zaměstnancům přinést výhody, často naopak pracovníky stigmatizuje. Pokud bychom brali starší zaměstnance jako homogenní skupinu, je pravda, že bývají často propouštěni ze zaměstnání mezi prvními právě z důvodu nutnosti zavést některá speciální opatření. Nicméně, soustředění se na problémy spojené se stárnutím může zakrýt fakt, že s přibývajícím věkem přicházejí i zkušenosti a neocenitelné know-how. Příležitosti tohoto přístupu lze spatřit v tom, že si organizace začala lépe uvědomovat změny spojené s věkem a stárnutím. Pouhé zvyšování věku nemusí nutně znamenat změnu k horšímu a jsou to vlastní činy a rozhodnutí, které ovlivňují naše výkony. Posílením pracovní schopnosti jedince, například pomocí zvýšení funkční kapacity a zlepšení zdraví, aktualizování znalostí a dovedností a posílením pozitivních postojů vůči práci a zapojení se do aktivit, může být dosaženo významných změn.

Případová studie č. 3: Velký výrobce ocelových produktů se zaměřil na zvýšení kapacit jedince

Neustále narůstající požadavky na výkonnost a s tím spojené změny v práci vyústily ve vysoké finanční náklady na důchody a vysokou míru nemocnosti ve firmě. Zaměstnavatel zavedl opatření na podporu zdraví a pracovní pohody zaměstnanců s cílem udržet pracovníky ve firmě až do věku odchodu do důchodu. Pracoviště bylo přeorganizováno z hlediska ergonomického, jak co se týče vybavení, tak i z pohledu organizace práce a pracovních rozvrhů. Zaměstnancům byla poskytnuta po konzultaci s pracovním lékařem možnost fyzické péče (např. rehabilitace) či přemístění na jiný druh práce. Pracovníci měli také možnost zúčastnit se workshopů na téma stárnutí. Následkem toho se zvýšil věk odchodu zaměstnanců do důchodu, a finanční náklady na důchody se stabilizovaly. Zlepšení fyzického a psychosociálního prostředí mělo za následek zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců.

Předností Zvýšení kapacit jedince je proaktivní přístup. Firma znala rozdělení věkových struktur na pracovišti. Také si uvědomovala, že stárnutí je individuálním a proměnlivým procesem. Aktivní přístup k problematice stárnutí na pracovišti zahrnoval jak úpravu pracovních nároků, tak i posilování funkčních kapacit zaměstnanců. To znamená, že pracoviště zavedlo nejen praktická opatření na podporu zdraví, ale i možnosti týkající se celoživotního učení (zaměstnanci měli např. možnost využít školení v rámci pracovní doby anebo se bez ohledu na věk účastnit kurzů). Tento proaktivní přístup pracuje s faktem, že starší pracovníci mají potenciál si zachovat a zvýšit funkční schopnosti. Slabší stránka tohoto přístupu je spjata s vnímáním stárnoucí pracovní síly. Spouštěcím mechanismem pro zavedení opatření AM byl názor, že stárnutí pracovníků negativně ovlivní produktivitu firmy. A i když společnost vnímala stárnutí jako individuální proces, stále se soustředila spíše na nevýhody stárnutí. Bez neustálé snahy o posílení a zvýšení zdrojů jedince by zákonitě nastal pokles zaměstnancovy schopnosti pracovat. Při aplikaci tohoto přístupu firma nepracovala s faktem, že starší zaměstnanci mají zkušenosti a znalosti a také jich nebyla schopna využít.

Rizika tohoto přístupu se vztahují k věkové diskriminaci. I proaktivní a dobře míněná opatření mohou starší pracovníky stigmatizovat. A co více, zaměření se na jedince může zakrýt potřebu rozvoje organizace. Na každém pracovišti je přítomen nějaký soubor pravidel, znalostí, vztahů, způsobů jednání, atd. Zaměření se pouze na pracovníka jako individualitu, např. na jeho fyzické schopnosti, znamená vytržení zaměstnance z kontextu provázaného prostředí na pracovišti. Na pracovišti není zaměstnanec sám, naopak je součástí kolektivu. Co více, kladení důrazu na jedince může zastínit význam sdílené znalosti. Starší pracovníci vlastní neocenitelné know how, ze kterého má organizace užitek po to dobu, kdy je zaměstnanec přítomen. Pokud není znalost předána mladšímu kolegovi, know how se vytrácí s odchodem zaměstnance do důchodu. Navíc bez konkrétních opatření a nastavených pravidel vyhodnocování jejich úspěšnosti nemusí být model trvale udržitelný. To znamená systematický sběr dat jako např. údaje o pracovní absenci, monitorování pracovních úrazů, sledování výdajů na nemocenskou dovolenou a vyhodnocování dat týkajících se výroby (např. výrobní prodlevy anebo chyby ve výrobě)

Příležitosti tohoto přístupu můžeme vidět v osvojení si hlubšího porozumění lidskému stárnutí. U zdravé pracující populace nepřináší zvyšující věk pokles schopností, ale spíše vyspělost a zkušenosti. To se týká například schopnosti zvládat neočekávané situace a menšího chybění v porovnání s mladšími pracovníky. Existuje spousta situací, ve kterých může být využita zkušenost starších zaměstnanců na pracovišti.

Případová studie č. 4: Středně velká autobusová společnost investovala do mezigeneračního učení

Vysoký průměrný věk zaměstnanců přidělal vrásky na tváři managementu společnosti. Aby bylo všem pracovníkům umožněno setrvat v zaměstnání až do důchodu, firma zavedla dalekosáhlá opatření na podporu zdraví. Starším zaměstnancům byla nabídnuta možnost flexibilní pracovní doby a organizace vlastní pracovní náplně. Mimo možnosti celoživotního vzdělávání

měli zaměstnanci i příležitost zúčastnit se programu „Kmotr“. To znamená, že novému řidiči byl přidělen zkušený mentor (kmotr), který ho provázel začátky - vysvětloval zvyklosti ve firmě a absolvoval s novým řidičem jeho první jízdy. Mladí pracovníci věděli, že svému „kmotrovi“ mohou kdykoliv zavolat s prosbou o radu. Výsledkem této aktivity bylo utužení pracovní schopnosti, jak mladšího, tak i staršího zaměstnance.

Silnou stránkou Mezigeneračního učení bylo vnímání stárnutí jako příležitosti. Stárnutí zvyšuje rozdíly mezi individuálními zdroji a potřebami, ale i přináší i bohaté zkušenosti a know how. Z tohoto důvodu můžeme říct, že si společnost uvědomovala vliv stárnutí na nynější i budoucí vývoj firmy. Toto uvědomění si napomohlo při zavádění proaktivního přístupu, jehož úkolem bylo zajistit, aby zůstaly tacitní znalosti součástí organizace. S ohledem na situaci si firma musela přiznat, že ztrátě know how může zabránit pouze včasným jednáním. Proces přenášení tacitních znalostí ze zkušenějších pracovníků na nezkušené vyžaduje dostatek času i možnost interakce, která umožní mladším pracovníkům vyzkoušet si znalosti v praxi, naučit se řešit problémy a napravovat chyby. Nicméně, toto předávání zkušeností není jednosměrný proces, ale jedná se o oboustrannou výměnu. Nejenom mladší kolega se interakcí učí od zkušenějšího, ale i starší zaměstnanec si osvojuje nové dovednosti. Tyto nové dovednosti se mohou týkat například práce s moderními technologiemi, ale i utužování znalosti, které zkušenější pracovník má a musí je verbalizovat před novým kolegou. Přístup Mezigeneračního učení bere ohled na individuální potřeby, například snižuje pracovní zatížení, pokud je to nutné, ale činí tak způsobem, který zdůrazňuje silné stránky zaměstnance. V tomto konkrétním případě byly sníženy nároky na vykonávání fyzické práce, ale posíleny nároky na předání zkušeností, tj. mentoring.

Slabou stránkou tohoto přístupu je přidělení určité výhody v závislosti na věku. To, že společnost nastavila kritérium dosažení určitého věku, aby měl zaměstnanec nárok na flexibilní uspořádání pracovní doby, posiluje pocity nerovnosti na pracovišti. Rizika se také vztahují ke vnímané nespravedlnosti, která může přispět ke vzniku generační propasti a omezit spolupráci mezi různými generacemi na pracovišti. Mimoto, bez konkrétních opatření a nastavených pravidel vyhodnocování jejich úspěšnosti nemusí být model trvale udržitelný. Je velmi důležité stanovit si pravidla vyhodnocování rozvoje kompetencí a dovedností. Příležitosti u tohoto modelu můžeme vidět v rozšíření nabídky flexibilního uspořádání pracovní doby pro všechny věkové kategorie. Rozdílnost v životech zaměstnanců vzrůstá a flexibilní pracovní doba by jistě přispěla k vyšší zaměstnanosti.

Případová studie č. 5: Velká organizace působící ve veřejném sektoru aplikovala perspektivu životního běhu

Organizace měla problém s vyvážením přístupu k zaměstnancům různých věkových kategorií a zkušeností. A proto se zaměstnavatel rozhodl aplikovat přístup rovných příležitostí, tj. všem byly nabídnuty stejné možnosti bez ohledu na věk. O flexibilní uspořádání pracovní doby si mohli požádat všichni zaměstnanci, kteří pro to měli důvod. Mimo to, aby organizace zabránila věkové diskriminaci, všichni zaměstnanci museli projít tematickým školením.

Silnou stránkou Perspektivy životního běhu bylo uvědomění si diverzity na pracovišti. Zaměstnanci mají přednosti a prožívají těžkosti v jakémkoliv věku. Navíc, věk samotný není jediným zdrojem diverzity, na pracovišti se vyskytují lidé z různých kulturních prostředí a příslušníci menšinových skupin. A proto je potřeba nabídnout rovné příležitosti ve věcech flexibilních úvazků, vzdělání, podpory zdraví a benefitů všem zaměstnancům. Proaktivní postoje v přístupu Perspektiva životního běhu zahrnovaly prostředky používané ve výše zmíněných typologiích zaměřené na podporu pracovní schopnosti a zvýšení pohody zaměstnanců. Zavedená opatření platila pro všechny zaměstnance. Věk anebo jiný faktor sám nebyl rozhodující pro aplikaci nějaké změny, ale naopak roli hrály individuální potřeby.

Slabou stránkou tohoto modelu je široký rozsah opatření. Požadavky na manažerské dovednosti jsou značné. Pracovníci lidských zdrojů a management firmy musí porozumět širokému spektru oblastí, například zdravotní a funkční schopnosti, znalostem a kompetencím, motivaci, organizaci práce a proveditelnosti změn. Kromě toho je důležité porozumět, jak dynamický vývoj ovlivňuje tyto oblasti například ve vztahu ke stárnutí anebo kulturnímu prostředí. Široký rozsah opatření si žádá vysoké finanční investice, jejichž návratnost je dlouhodobá a zřídka kdy jsou výsledky patrné v krátkém časovém horizontu.

Rizika modelu se vztahují k udržitelnosti opatření. Poskytnutí možností flexibility a rozvoje pracovní schopnosti vyžaduje finanční investice, nicméně nepřináší okamžité výsledky. Opatření se musí vyhodnocovat systematicky po delší dobu, zpravidla po několik let po jejich zavedení. Bez hlubšího porozumění vztahu pracovní prosperity k profitu organizace může management považovat aplikaci postupů za příliš složitou. To může vést k upřednostnění krátkozrakých řešení jako redukce nákladů na úkor investic do budoucnosti. Příležitosti, které tento model nabízí, jsou základem úspěchu. Investice do pracovní prosperity a poskytnutí rovných příležitostí pro všechny zaměstnance vytváří pozitivní image firmy. Dobré jméno firmy bude poté pozitivně působit při lákání budoucích zaměstnanců.

Inspiroující práce pro zaměstnance v jakémkoliv věku

Organizace rozumějící faktorům spojeným s věkem a mají kladný postoj vůči stárnutí, jsou schopny zajistit dobrou atmosféru na pracovišti a zužitkovat silné stránky zaměstnanců. Kombinování schopností a předností věkově diverzifikovaného kolektivu vytváří příležitosti pro oboustranné učení a smyslupnou práci. Umožnění flexibilního pracovního uspořádání každému zaměstnanci, který to potřebuje, znamená příležitost k vyvážení mimopracovního života a úspěšné kariéry. Uspořádání vstřícná k věku napomáhají ke spokojenosti zaměstnance v práci a jsou předpokladem dlouhé kariéry a produktivního pracovního života.

Použitý zdroj:

WALLIN, M., HUSSI, T.: *Nástroje age managementu na pracovištích*. Andragogika 3, roč. XV, 2011

11. Přílohy

11.1 Sebehodnotící dotazník pro zaměstnavatele: Jak pracujete se staršími zaměstnanci?

1. Jaká je věková struktura vaší organizace?

Věk	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
18 – 21 let		
22 – 44 let		
45 -59 let		
60 – 65 let		
více než 65 let		
SOUČET		

2. Na jakých pracovních pozicích pracují starší zaměstnanci?

Věk	Pracovní pozice (vypište)	Počet
45 -59 let		
60 – 65 let		
více než 65 let		

3. Které z těchto pracovních pozic jsou pro vaši organizaci klíčové a kolik z nich zastávají starší pracovníci?

Věk	Pracovní pozice (vypište)	Počet
45 -59 let		
60 – 65 let		
více než 65 let		

4. Jaká je situace v počtu absencí, pracovních úrazů a dnů pracovní neschopnosti za rok?

Věk	Počet dnů absence	Počet pracovních úrazů	Počet dnů pracovní neschopnosti
18 – 21 let			
22 – 44 let			
45 -59 let			
60 – 65 let			
více než 65 let			
SOUČET			

5.	Jsou výše uvedená data vyhodnocována managementem společnosti?	ano	ne
6.	Máte k dispozici informace o plánovaném odchodu do důchodu vašich pracovníků?	ano	ne
7.	Znáte důvody, které ovlivňují rozhodování pracovníků odejít do důchodu	ano	ne

Otázky pro oddělení rozvoje lidských zdrojů (personální oddělení)

8.	Uplatňujete ve svých činnostech zásady rovných příležitostí?	ano	ne
9.	Jsou součástí těchto zásad i faktory věku?	ano	ne
10.	Byli zaměstnanci informováni o legislativě v oblasti věkové diskriminace?	ano	ne
11.	Zajistili jste, aby věk nebyl diskriminační v rámci vašich personálních činností – při přijímání a propouštění, v rámci plánování vzdělávacích aktivit, při kariérovém plánování?	ano	ne
12.	Nabízíte flexibilní formy práce bez ohledu na věk?	ano	ne
13.	Sledujete využívání flexibilních forem práce dle věku zaměstnanců?	ano	ne
14.	Mají vaši zaměstnanci povědomí o způsobech chování, které mohou být označeny jako věková diskriminace?	ano	ne

15.	Máte nastaven program předávání znalostí?	ano	ne
16.	Existují ve vaší organizaci programy na podporu zdraví a pracovní pohody starších zaměstnanců?	ano	ne
17.	Nabízíte zaměstnancům možnost postupného odchodu do důchodu?	ano	ne
18.	Nabízíte zaměstnancům pomoc při plánování odchodu do důchodu?	ano	ne
19.	Máte zavedena opatření na podporu věkové diversity?	ano	ne
20.	Rozumíte ekonomickým důvodům pro zaměstnávání zkušených pracovníků?	ano	ne
21.	Jsou manažeři proškoleni v oblasti age managementu?	ano	ne
22.	Máte zajištěnu podporu na všech úrovních vaší organizace k dosažení cílů v oblasti age managementu?	ano	ne
23.	Podporuje vaše firemní kultura věkovou diverzitu?	ano	ne

Oblast nábory a přijímání pracovníků

24.	Vyhodnocujete finanční náklady na nábor a zaškolení pracovníků?	ano	ne
25.	Pokud vypisujete nové pracovní pozice, berete v úvahu i alternativní pracovní úvazky?	ano	ne
26.	Monitorujete fluktuaci mezi nově přijímanými zaměstnanci?	ano	ne

Oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků

27.	Poskytujete možnost vzdělávání pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich věk?	ano	ne
28.	Sledujete účast na vzdělávacích aktivitách podle věkových skupin zaměstnanců?	ano	ne
29.	Berete do úvahy potřebu starších zaměstnanců při sestavování vzdělávacích aktivit?	ano	ne
30.	Mají starší pracovníci možnost stát se mentory nebo kouči?	ano	ne

Použitý zdroj:

Investing in experience, Australian Government, <http://www.deewr.gov.au/Employment/Programs/ExpPlus/Resources/Pages/Publications.aspx>

11.2 Evaluační dotazník

V následující tabulce naleznete několik tvrzení týkajících se věkové problematiky.

Podmínky pro aplikaci Age Managementu	Ne	Nejsem si jistý(á)	Ano
V naší firmě existuje problémová situace týkající se věku, stárnutí pracovní síly anebo obecně běhu života.			
V naší firmě existuje problémová situace dotýkající se obchodní politiky jako např. problémy při náboru zaměstnanců anebo nedostatek zkušených pracovníků.			
<p>Uvědomili jsme si, že stárnoucí pracovníci v naší organizaci:</p> <p>a) přinášejí firmě vyšší náklady způsobené častější nemocností a/nebo předčasným odchodem do důchodu ze zdravotních důvodů</p> <p>b) mají problém s fyzicky náročnými pracovními úkoly</p> <p>c) nemají nezbytné znalosti a/nebo motivaci se učit</p>			
Uvědomujeme si, že podpora stárnoucích pracovníků posiluje jejich pracovní schopnosti a otevírá jim možnosti pro delší pracovní život			
Uvědomujeme si, že zkušenosti a znalosti starších pracovníků jsou pro naši organizaci cenné.			
Uvědomujeme si, že rozdílnost zaměstnanců, zejména věková a kulturní, je pro firmu cenným přínosem.			

Prosím, vyberte odpověď, která dle vašeho názoru nejlépe vystihuje situaci ve vaší organizaci.

Opatření Age Managementu	Ne	Opatření jsou plánována/ implementována	Ano
Snížili jsme pracovní zatížení stárnoucích pracovníků v naší firmě, např. formou redukováných pracovních hodin, změnou pracovní náplně			
Posílili jsme pracovní schopnost stárnoucích pracovníků zdravotně zaměřenými opatřeními, např. zdravotní osvětou týkající se fyzické aktivity a zdravého životního stylu			
Poskytujeme stárnoucím pracovníkům přístup k formám lékařské péče (např. rehabilitace), které jim pomáhají navracet pracovní schopnost			
Rozšiřujeme znalosti a zkušenosti stárnoucích pracovníků tím, že jim poskytujeme školení a možnosti rozvoje.			
Zajistili jsme mezigenerační učení a výměnu kompetencí pomocí tzv. Knowledge managementu (např. mentoring, věkově různorodé týmy)			
Každý zaměstnanec naší organizace má rovné příležitosti pro vyvážení pracovního a osobního života, např. formou flexibilních pracovních úvazků			
Každý zaměstnanec naší organizace má rovné příležitosti zúčastnit se školení a aktivit zaměřených na podporu zdraví			

Použitý zdroj: FIOH, 2011

12. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1: Klíčové úrovně age managementu (Ilmarinen, 2008)	8
Tabulka 2: Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku (FIOH, 2011)	17
Tabulka 3: Příklady věkové diskriminace (FIOH, 2011)	19
Tabulka 4: Odchod do důchodu a penzijní reforma v členských zemích EU (Bílá kniha o důchodech, Evropská komise, 2011)	24
Tabulka 5: Oblasti Indexu pracovní schopnosti (Tuomi, 1998)	41
Tabulka 6: Proces učení během pracovního života (FIOH, 2011)	54
Tabulka 7: Silné stránky a těžkosti studentů v mladším a starším věku (FIOH, 2011)	56
Obrázek 1: Dům pracovní schopnosti (FIOH, 2010)	38
Obrázek 2: Základní model udržování pracovní schopnosti (Ilmarinen, 2008)	43
Obrázek 3: Model propojující důležité změny v pracovním životě s příklady dobré manažerské praxe (Tiina Saarelma-Thiel, FIOH, 2011)	49
Obrázek 4: Vybraná opatření AM na různých úrovních systému (Ilmarinen, 2008, upraveno)	59
Obrázek 5: Pilíře Age Managementu (Ilmarinen, 2008)	61
Obrázek 6: Typologie opatření age managementu v analyzovaných případech databáze EuroFound	67
Graf 1: Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 20-64 let ve srovnání 27 zemí EU (k 31.12.2011)	32
Graf 2: Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 50-64 let ve srovnání 27 zemí EU (31.12.2011)	32
Graf 3: Pracovní schopnost podle věku (Ilmarinen, 2008)	42
Otázky a cvičení - jak starý se cítíte	10

Vydal:
JENA, Jesenické nakladatelství
Vančurova 735/11
787 01 Šumperk
tel.: 583 211 432, E-mail: jena.sumperk@cbox.cz
říjen 2012
Náklad: 10 000 výtisků

WWW.SOCIALNIDIALOG.CZ

