



Age management

Hana Urbancová

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

AGE MANAGEMENT

Age management

Autor:

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2021

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-41-7

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	5
Seznam tabulek	6
Značky a symboly v učebním textu	7
Předmluva	8
1. KAPITOLA: DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ	10
1.1 Populační vývoj v České republice	11
1.2 Věková struktura pracovníků na trhu práce	12
1.3 Specifika jednotlivých věkových struktur pracovníků	13
2. KAPITOLA: VYMEZENÍ AGE MANAGEMENTU	18
2.1 Význam age managementu	19
2.2 Ageismus ve společnosti a organizacích	20
3. KAPITOLA: ORGANIZAČNÍ KULTURA, KLIMA A AGE MANAGEMENT	25
3.1 Organizační kultura ovlivňující age management	26
3.2 Organizační klima ovlivňující age management	28
4. KAPITOLA: AGE MANAGEMENT V ORGANIZACÍCH	32
4.1 Pilíře a principy age managementu	33
4.2 Přínosy a rizika aplikace age managementu v organizaci	34
4.3 Přístupy k implementaci age managementu v organizaci	36
5. KAPITOLA: AGE MANAGEMENT JAKO SOUČÁST STRATEGIE MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ	40
5.1 Ukotvení age managementu v oblasti managementu lidských zdrojů	41
5.2 Strategie managementu lidských zdrojů a její význam	42
5.3 Vztah age managementu a společenské odpovědnosti	45
5.4 Implementace age managementu ve specifických oborech udržitelného podnikání	47
5.5 Vliv age managementu na budování značky zaměstnavatele	48
5.6 Age management na příkladu primárního sektoru	50
6. KAPITOLA: IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU	55
6.1 Postup implementace age managementu	56
6.2 Příklad uplatnění age managementu v zemědělství a lesnictví	57
6.3 Zavádění age managementu na základě auditu, plánu a strategie	58
6.4 Politiky a principy práce s age managementem v organizaci	59
6.5 Stanovení priorit a cílů	60

6.6	Motivace k aplikaci age managementu	61
6.7	Analýza prostředí, analýza pracovních pozic a audit zaměstnanců	62
7.	KAPITOLA: UDRŽITELNOST V MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ	67
7.1	Age management jako součást společenské odpovědnosti	68
7.2	Nastavení spolupráce mezi generacemi zaměstnanců v organizaci	69
7.3	Specifika age managementu pro všechny kategorie zaměstnanců	70
7.4	Flexibilní pracovní režimy v age managementu	72
7.5	Motivace zaměstnanců ke spolupráci a sdílení znalostí	73
7.6	Work Ability Index, jeho zjišťování a hodnocení	74
8.	KAPITOLA: SPOLUPRÁCE GENERACÍ A JEJICH MOTIVACE K PRÁCI	78
8.1	Vymezení generací X, Y, Z	79
8.1.1	Generace X	79
8.1.2	Generace Y	80
8.1.3	Generace Z	83
8.2	Motivace jednotlivých generací k práci	84
8.3	Motivační faktory jednotlivých generací	89
8.4	Změny v motivaci v období covid-19	90
9.	KAPITOLA: VÝSLEDKY VÝZKUMU AGE MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICĚ	95
9.1	Současná situace v organizacích s aplikací age managementu	96
9.2	Doporučení ke správnému nastavení age managementu v organizacích	98
	Glosář	102
	Seznam použité a doporučené literatury	106
	Vzorový test	155

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hrozby aplikování age managementu skrze jednotlivé úrovně	35
Obrázek 2 Zobrazení úrovní age managementu s ohledem na společenskou odpovědnost	68
Obrázek 3 Konceptuální model organizace podporující age management	99

Seznam tabulek

Tabulka 1 Předsudky vůči pracovníkům v organizaci

21

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva

Lidé se znalostmi, zkušenostmi, schopnostmi a dovednostmi tvoří cenné aktivum organizací ve znalostní společnosti a v současné době nejvíce ovlivňují hodnotu organizace. V současné době stále většina organizací v České republice neaplikuje age management, neboť čelí nedostatku personálu schopného zvládnout tento způsob řízení a nepovažují uplatnění age managementu za závažné. Současně byl v řadě výzkumů prokázán statisticky významný vztah mezi aplikací age managementu a velikostí společnosti.

Budování značky interního a externího zaměstnavatele uplatněním současných trendů v managementu, včetně age managementu a zajištění kontinuity znalostí, jsou zásadními faktory v oblasti formování lidských zdrojů, které pomohou zajistit generační výměnu v organizacích.

Učební text se zaměřuje na problematiku age managementu a jeho nutnosti řešení v rámci strategického managementu lidských zdrojů a v rámci dosahování konkurenční výhody a budování značky zaměstnavatele. Rovněž se zabývá jednáním organizací v oblasti age managementu v rámci strategického managementu lidských zdrojů a jejich dopady pro organizace s důrazem na zvyšování kvality personálních procesů, jež podporují výkonnost a prosperitu organizace, a to díky eliminaci úzkých míst těchto procesů. V případě, že organizace eliminují tzv. úzké místo a zaměří se na aplikování age managementu a efektivní sdílení znalostí mezi generacemi zaměstnanců, vytvoří z těchto trendů faktor výkonnosti, a tak zvýší výkonnost procesů i celé organizace.

Mimo jiné je učební text zaměřen na oblast vhodného nastavení organizační kultury, která úspěch aplikování age managementu a všech strategií, nejenom personálních, ovlivňuje. Přestože jsou výše zmíněná témata ve vědeckých časopisech v ČR i zahraničí diskutována, nejsou dostatečně v rámci organizací realizována, přestože hrají klíčovou roli v dosahování cílů organizací a budování jejich konkurenceschopnosti. Přístupy organizací k managementu lidských zdrojů se liší a jsou založeny na řadě proměnných a charakteristik, přičemž ty nejdůležitější jsou představeny v učebním textu.

1

kapitola

Demografický vývoj

1. kapitola

Demografický vývoj

Úvod

Česká republika má již několik let specifické postavení na evropském trhu práce, kdy se i přes období covid-19, kdy se míra nezaměstnanosti zvyšuje, stále vyznačuje relativně vysokou úrovní zaměstnanosti především mužů ve středním věku, kdy je plně využit potenciál pracovní síly i ve skoro maximálním zastoupení plných úvazků. Naopak nedostatek flexibilních pracovních úvazků snižuje potenciál pracovní síly ve věku, kdy plný úvazek znemožňuje studium, péče o děti, rodinu nebo není preferován např. z důvodu již staršího věku osoby či přímo zdravotních komplikací. Demografický vývoj ukazuje dle Českého statistického úřadu neudržitelnost stavu, kdy trh práce především využívá osoby ve středním produktivním věku. Bez zapojení mladších, ale i starších osob bude docházet ke stálému poklesu počtu zaměstnaných osob, naopak při jejich zapojení je možné z velké části eliminovat negativní důsledky stárnutí obyvatel na trhu práce. Je však nutné si uvědomit, že tento stav je možný pouze významným zvýšením počtu částečných úvazků. Tomuto trendu by se musela přizpůsobit management lidských zdrojů v jednotlivých organizacích a cíleně se zaměřit na age management. Závisí však rovněž na roli státu, zda vytvoří vhodné podmínky pro co nejvyšší uplatnění osob na trhu práce, zvláště v současné době s covid-19.

Cíle kapitoly

- Definovat základní pojmy demografického vývoje včetně age managementu.
- Seznámit studenty s populačním vývojem v České republice.
- Charakterizovat věkové struktury pracovníků na trhu práce.
- Objasnit specifika zaměstnávání jednotlivých věkových struktur pracovníků.

1.1

Populační vývoj v České republice

Pro současné vyspělé země je typické, že jejich obyvatelstvo výrazně stárne. Tímto demografickým vývojem je ovlivněna každá organizace, ať již malá či velká, a vedení organizací by se mělo zabývat stárnutím jejich zaměstnanců a efektivním zaměstnáváním všech věkových skupin pracovníků.

DEFINICE



Age management

Bere v úvahu aktuální demografické podmínky za účelem splnění cílů organizací v oblasti strategického managementu lidských zdrojů (Ciutiené, Railaitė, 2015; Angeloni, Borgonovi, 2016).

Lze souhlasit se závěry Principy, Fabbietti (2015); Witkowski, Bartożs (2017) či Aydin, Dube (2018), že age management, který představuje způsob řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců, je aktuální výzvou nejen ekonomickou, ale především sociální, jakožto podpora komplexního přístupu k řešení demografických změn. Cílená opatření podporují zdraví a profesní rozvoj zaměstnanců. Je tedy nezbytné věnovat pozornost nejen zaměstnancům 50+, ale všem věkovým kategoriím zaměstnanců a aktivity age managementu na organizační úrovni přizpůsobit různým typům povolání a soustředit se na osobní i organizační cíle, což je v souladu se závěry Urbancová (2019).

Je nutné si uvědomit, že je nutné stimulovat všechny věkové kategorie zaměstnanců metodami vzdělávání a rozvoje, které mohou využívat, což potvrzují i Angeloni, Borgonovi (2016) a Langer (2016). V současné době je to dle dosažených výsledků primárně mentorink a koučink, ostatní metody spíše upozadují. S ohledem na výsledky lze také shrnout, že ve vztahu k motivaci k práci jsou běžné metody vzdělávání a rozvoje považovány za samozřejmost a nevedou tak k potřebné motivaci zaměstnanců sdílet znalosti a zkušenosti se svými kolegy. Naopak lze spatřovat pozitivní působení zkušenějších pracovníků v kategorii 50+.

Zpracování nástrojů age managementu do personální politiky organizace může znamenat pro organizace velkou změnu, kdy vyžaduje určitý posun myšlení všech manažerů i zaměstnanců směrem k vnímání potřeb různých věkových kategorií zaměstnanců a citlivého reagování na ně, na což poukazují i Ciutienė, Railaitė (2015) a Kosi, Soba (2016). Je však na vedení organizací, zda je na tento přístup daná organizace a její vedení připraveno a zda dokáží starší zaměstnance pro jejich zkušenosti oceňovat a vycházet jim vstříc.

Obecné sociální přínosy age managementu jsou zřejmé. Přínosem sociální odpovědnosti organizací je mimo jiné zvýšení konkurenceschopnosti. Uvedené aktivity zobrazují organizaci v příznivém světle zákazníků-spotřebitelů či jiných stakeholderů (resp. zainteresovaných stran) v rámci respektované politiky odpovědnosti. Age management je ve společnosti součástí fenoménu CSR (společenská odpovědnost firem, *Corporate Social Responsibility*). Musí být zájmem celé organizace, aby si udržela kvalifikaci, výkonnost, produktivitu a know-how. Je zcela nezbytné, aby v rámci řízení lidských zdrojů organizace pracovala na zachování kvalifikace, know-how a nabytých znalostí.

Někteří autoři (Kolk, van Tulder, 2010; Baumgartner, 2014) považují CSR za klíčový příspěvek společnosti k udržitelnému rozvoji. Iniciativy CSR jsou často úzce spojeny s podněty udržitelnosti podnikání (Ahi, Searcy, 2013), někteří autoři tyto termíny považují za synonyma (van Marrewijk, 2003). Zajímavou aktivitou CSR v kontextu age managementu je projekt Evropské organizace CSR Europe Nový pohled na kariéru: jak se vyrovnat s prodloužením aktivního pracovního života s ambicí hledat a podporovat příklady inovací, které firmám dlouhodobě pomohou s přístupem k zaměstnávání lidí v průběhu jejich životní kariéry. Příležitost ke vzdělávání a rozvoji může být motivačním faktorem (Hroník, 2007; Folwarczná, 2010; Veteška, 2010; Barth, Michelsen, 2013; Klevetová, 2017; Hitka et

al., 2018a) všech generací pracovníků, jelikož vzdělávání a rozvoj v kontextu managementu lidských zdrojů překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti. Ve velké míře zahrnuje formování osobnosti zaměstnance, tedy vlastnosti, které taktéž ovlivňují jeho pracovní chování a vědomí, tedy i motivaci.

1.2

Věková struktura pracovníků na trhu práce

Současný trh práce v České republice dle ČSÚ (2014) odráží řadu významných socioekonomických změn, které nastaly v průběhu posledních dvaceti let. Statistiky ČSÚ (2014) ukazují, že se Česká republika po svém vzniku v lednu 1993 vyznačovala velmi vysokou úrovní zaměstnanosti, čemuž napomáhal významný růst české ekonomiky. Toto období trvalo do roku 1996, kdy ještě postupně dozníval socialistický model trhu práce. Absolventi vysokých škol se velmi dobře uplatňovali na trhu práce. Radikální změna ve vývoji na trhu práce však nastala po roce 1997, kdy poklesla porodnost, neboť mladí lidé začali odkládat narození prvního dítěte. Lze říci, že to byl první podnět, který podpořil trend vysoké zaměstnanosti.

DEFINICE



Trh práce

Trh práce je pojem, který označuje pomyslný prostor, kde dochází ke střetu nabídky pracovních sil, tedy lidí, jejich schopností, předpokladů, dovedností a kvalifikace i poptávky ze strany zaměstnavatelů.

Dalším faktorem ovlivňující situaci na trhu práce bylo i zapojení dříve okrajových skupin na trhu práce, a to osoby v důchodovém věku, studenti, mladé matky s dětmi. Jejich většímu zapojení nicméně bránil zejména nedostatek částečných úvazků, což je však trendem skandinávských zemí, které se pomocí racionalizace práce a využíváním flexibilních forem zaměstnávání a flexibilních forem organizace pracovní doby snaží zvyšovat konkurenceschopnost organizací a eliminovat negativní situace na trhu práce a reflektovat zároveň budoucí demografický vývoj obyvatelstva (Petráš, Mikulec, 2005; Askenazy, 2013; Galea et al., 2014).

Celkově lze říci, že při komparaci s ostatními zeměmi Evropské unie se Česká republika dlouhodobě vyznačuje nižší úrovní nezaměstnanosti, nicméně období covid-19 se vyznačuje výkyvy. V České republice pracuje minimální počet osob na částečné úvazky (5,8 %, v Nizozemsku např. až 50 %), s čímž souvisí i jedna z nejvyšších délek obvykle odpracované doby v hlavním zaměstnání. Česká republika se historicky vyznačuje dominantním zastoupením průmyslu a oproti většině států EU se také vyznačuje výrazně vyšší mírou nezaměstnanosti žen ve srovnání s muži (ČSÚ, 2014).

Přestože je prozatím nejpočetnější skupinou zaměstnanců v národním hospodářství skupina zaměstnanců ve věku 30 až 44 let (41,8 %), druhou nejpočetnější skupinou je věková kategorie 45 až 59 (34,9 %), která se v relativně krátké době dostane do důchodového věku. Pracovníci, kteří kolem 50 let věku ztratí zaměstnání, mají v současné době problémy najít si zaměstnání nové, což potvrzují výzkumy Cimbálníková et al. (2012), a to nejčastěji z toho důvodu, že vedení organizací předpokládá od starších pracovníků nižší produktivitu práce, častější zdravotní problémy, neochotu učit se novým věcem apod. Na základě výzkumů (např. Bejkovský, 2012; Cimbálníková et al., 2012; Ng, Law, 2014) lze však konstatovat, že se jedná spíše o mýty a je nutné změnit vnímání vedení organizací směrem k zaměstnávání pracovníků 50+ a snižovat rizika, která organizacím vyplynou z budoucího nedostatku pracovníků v národním hospodářství.

Age management je na základě syntézy Urbancové (2017) termín užívaný pro činnosti, jejichž účelem je podporovat komplexní přístup k řešení demografických změn na pracovišti. Jde o opatření, která

bojují s věkovými bariérami, věkovou diskriminací a podporují diversitu v organizaci. Koncepce kladě důraz na činnosti, které zajišťují, aby každý zaměstnanec dostal možnost naplnit svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Age management se primárně zaměřuje na skupinu pracovníků 50+, a je nutné uvědomit si, že právě tato skupina pracovníků může mít pro danou organizaci cenné znalosti, které získali v organizaci během své profesní kariéry.

Jak uvádí Urbancová (2017), v České republice je kolem 20% obyvatelstva nad 65 let (což je jedenkrát tolik než před rokem 1950). Okolo roku 2050 by obyvatel v této věkové kategorii mělo být dokonce více než 40%. Jedním z neoddiskutovatelných negativ demografického vývoje je disproporce znalostí a zkušeností mezi početnou skupinou starších zaměstnanců, kteří budou mít potřebnou kvalifikaci, potřebné znalosti a zkušenosti, a do budoucna méně početnou skupinou mladších zaměstnanců s nedostatečnými znalostmi a zkušenostmi.

Mezi hlavní přínosy dobře implementovaného age managementu zcela jistě patří nejen zvýšení motivace a výkonnosti současných zaměstnanců napříč všemi věkovými skupinami, a možnost udržet si tak stávající kvalitní zaměstnance, ale také získání talentů zvenčí a s tím spojené zlepšení prestiže dané organizace. Posílení značky zaměstnavatele. A to je největší příležitost změn nejen výrobních společností v novém desetiletí. Statistiky uvádějí, že po roce 1997 začala v České republice klesat porodnost, a i když se od roku 2013 snaží Rada kvality České republiky a Česká společnost pro jakost stimulovat organizace, aby ve svém řízení trvale uplatňovaly principy age managementu, tak se Česká republika dlouhodobě vyznačuje například nižší úrovní v zaměstnávání osob na částečné úvazky (jak již bylo uvedeno, 5,8% vs. 50% např. v Nizozemsku).

Na základě provedených výzkumů v České republice je nezpochybnitelné, že i když při implementaci age managementu organizace naráží na zvýšenou náročnost při řízení týmů právě kvůli věkové rozmanitosti na pracovišti, a i když je nositelem nejpravděpodobnější úspěšné realizace organizace, která zaměstnává mezi 31 až 40% zaměstnanců ve věkové kategorii 50+, dříve či později se právě age managementem bude muset zabývat každá organizace napříč všemi odvětvími.

Jak uvádí Bedrnová (2015), člověk, a tudíž celá společnost, se dostává do průběžných kontaktů s různými podněty. Jak také píše, zpravidla záleží na povahovém založení, nakolik je kdo nakloněn vidět sám sebe a svět okolo sebe pozitivně. Prožívání každého dne, chápání života jako souhrnu příležitostí a výzev, a především pozitivní přijetí všeho, co člověk dělá a s čím se setkává. To vše a v každé životní etapě, v každém věku. Jak autorka uvádí, základem pozitivního myšlení je prevence, tudíž nepodléhat negativním myšlenkám a emocím nebo být nositelem pozitivní osobní kultury.

Osobní pozitivní přístup v kombinaci s možností Smart workingu, což je jak zmiňují Armstrong s Taylorem (2015) přístup k organizaci práce, který usiluje o zlepšení účinnosti vykonávané práce s využitím flexibility, autonomie a spolupráce, souběžně s optimalizací pracovního zařízení a pracovního prostředí, posunulo lidskou společnost v roce 2020+ dál. Lidé tak získali možnost vysoké míry sebeřízení, uplatňování virtuálních pracovních skupin, uplatňování flexibility z hlediska výkonu práce a pracovní doby a v hojně míře také využívání práce z domova. Z dlouhodobého hlediska je tak pandemie covid-19 stimulem, díky kterému lze získat příležitost ke změně a zlepšení v nastavení práce s lidmi.

1.3

Specifika jednotlivých věkových struktur pracovníků

Protože je age management důležitý pro všechny věkové kategorie zaměstnanců, je nutné si také uvědomit, že pro starší pracovníky je potřeba vytvářet specifické pracovní podmínky. U starších zaměstnanců, kteří jsou již ve starším věku, je možné přizpůsobit pracovní dobu (Askenazy, 2013) tak, aby tato organizace byla výhodná pro zaměstnance (z hlediska fyzické zátěže) i pro organizaci (využi-

tí flexibilních forem zaměstnávání či flexibilních forem organizace pracovní doby). Dle Svobodové (2003) lze využít například zařazování specifických instruktážních a výcvikových kurzů na osvojení si nových a prohlubování stávajících technických dovedností, omezování přesčasové a vícesměnné práce, zkracování pracovní doby a pracovních úvazků apod.

Strategie Evropa 2020, jejímž stěžejním cílem je dosažení 75% podílu pracujících osob v populaci mezi 20 a 64 lety do roku 2020, předpokládá, že účast dospělých na celoživotním vzdělávání by měla v roce 2020 dosáhnout v průměru alespoň 15% v populaci osob věkové kategorie 50+. Nástroje, jimiž mají být cíle nové strategie uskutečněny, zahrnují také: modernizaci pracovního trhu zvyšující jeho pružnost a bezpečnost, posílení strategického rámce spolupráce všech zainteresovaných subjektů ve vzdělávání s důrazem na celoživotní vzdělávání (Dvořáková, 2012) a pružné režimy učení propojující rozdílné sektory vzdělávání, podporu rozpoznatelnosti kompetencí získaných v průběhu dalšího vzdělávání, jako i posílení součinnosti mezi oblastmi vzdělávání a organizace práce (Young et al., 2008; Europe 2020, 2014). Tomšík, Duda (2011) uvádí, že žádná organizace nemůže dlouhodobě prosperovat bez nepřetržitého vzdělávání svých zaměstnanců, což se ale týká všech věkových kategorií zaměstnanců.

Organizace pracovní doby (délka i způsob) zaznamenává dle Urbancová, Navrátilová (2016) nejenom v České republice podstatné změny. Tyto změny jsou v současné době způsobeny převážně vysokou konkurencí, vysokými náklady organizací na zřízení nových pracovních míst a přizpůsobováním se požadavkům pracovníků. To, jak organizace nakládá a upravuje organizaci pracovní doby, a jak přistupuje v této otázce k jednotlivým věkovým skupinám zaměstnanců, lze považovat za nástroj stimulace zaměstnanců organizace. Jestliže bude organizace pracovní doby uzpůsobena tak, aby vyhovovala zaměstnancům nejenom v kategorii 50+, ale i vedení organizace, zaměstnanci budou více motivováni a může to napomáhat k podpoře výkonu jednotlivců a potažmo celé organizace (Svobodová, 2003; Walker, 2009; Askenazy, 2013).

Využívání jednotlivých forem organizace pracovní doby a zaměstnávání závisí nejenom na organizačních podmínkách (organizační struktura, kultura, klima atd. dle Galea et al., 2014), ale v neposlední řadě také na jednotlivých skupinách pracovníků, kteří jsou v organizaci zaměstnáni (Nemoto, 2013). Preference jednotlivých skupin se liší primárně dle věku, pohlaví, délky praxe, zda mají zaměstnanci rodinu aj. (Sarioglu, 2013). Prvním uvedeným faktorem – věkem – se zabývá age management, ostatními faktory se zabývá diversity management.

Jedním z možných řešení problému současného i budoucího počtu pracovníků ve všech odvětvích národního hospodářství je navýšení počtu obyvatel ekonomicky aktivních tak, aby do pracovního procesu bylo zapojeno co nejvíce osob v aktivním věku, jež jsou schopny práce a pracovat chtějí. Jedná se o zaměření se nejenom na mladé lidi (absolventy), ale také na věkovou kategorii 50+. V rámci řešení této potřeby pracovníků je v řadě zemí, a Česká republika není výjimkou, přistupováno postupně ke zvyšování věkové hranice odchodu do důchodu. Výsledky autorů výzkumů Bejkovský (2012); Cimbálníková et al. (2012); Ng, Law (2014) však ukazují, že jde pouze o částečné řešení tohoto komplexního problému. Pro úspěšnost změn je nezbytné využívat zejména schopnost organizací tuto oblast řídit a efektivně využívat potenciál, který je na trhu práce k dispozici. Využívání tohoto potenciálu ovlivňuje mnoho faktorů, kterými se koncepce age managementu zabývá. Každá organizace v národním hospodářství má již nyní čelit následkům demografických změn a snažit se poskytovat vhodné pracovní prostředí a podmínky směřující k prodloužení aktivního věku obyvatelstva. Celkově lze shrnout, že age management se v současné době zaměřuje obecně na společenskou (státní) úroveň, naopak organizační úroveň však není dle Cimbálníkové et al. (2012) dostatečně diskutována.

S ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců v národním hospodářství a koncepcí age managementu je nutné poznamenat, že i když je jeho realizace spojena s finančními prostředky na jeho aplikování, jejich výše není vysoká (Reibová, 2012). V rámci age managementu je nutné reflektovat finanční náklady na pracovní neschopnost (Galea et al., 2014), ztrátu kritických znalostí pracovníků, kteří odejdou do důchodu (Urbancová, 2012) a s ním související náklady na zaučení nového pracovníka (Stacho et al., 2013), náklady na vývoj prostředí, ve kterém se organizace pohybuje, způsob myšlení, technologii (Štorová, 2013) a s tím spojené nároky na prohloubení znalostí (Lišková, Tomšík, 2013; Urbancová, Čermáková, 2015). Z výše uvedeného plynou dle Štorové (2013) problémy s dostupností pracovní síly, jelikož silné populační ročníky jsou následovány slabšími a dochází k nedostatku pracovní síly a důležitost řešení age managementu nejenom na úrovni společenské, ale primárně na úrovni organizační, nabývá na síle.

Nelze než souhlasit, že age management se nezaměřuje pouze na věkovou kategorii 50+, ale že je nezbytně nutné komplexně přistoupit nejen k demografické situaci jako takové, ale v roce 2020+ toto zasadit do kontextu změn spojených s epidemií covid-19.

CVIČENÍ 1



Identifikujte co nejvíce pozitiv a negativ spojených se sdílením znalostí mezi generacemi zaměstnanců.

Age management tak není pouze způsob řízení zohledňující všechny věkové kategorie v organizacích napříč všemi sektory podnikání, ale je to především prostředek, jak dobře a efektivně čelit následkům demografických změn naší společnosti a prodloužit aktivní věk obyvatelstva. V neposlední řadě jde o nástroj, díky kterému se mohou lidé stát více nezávislími na podpoře společnosti také ve finanční oblasti a tím mohou aktivně přispět k celospolečenskému hospodářskému růstu.

Shrnutí kapitoly



- Nastalá situace v kontextu s nepříznivým demografickým vývojem, celkovým hospodářským vývojem a směřováním společnosti jako celku mnohé personalisty donutí změnit náhled nejen na věk, ale také na rodinnou situaci, a v neposlední řadě také na zkušenosti jednotlivých uchazečů o pracovní pozici.
- Je evidentní, že nástroje age managementu je nutné začít aktivně implementovat. Společnost nemůže nečinně čekat, až okolo roku 2050 přijde demografická generace aktivních pracujících 50+, resp. 65+. Již nyní je nezbytné řešit situaci, kdy máme v podstatě v celé Evropě nejen nedostatek kvalifikovaného personálu napříč všemi poptávkovými úrovněmi na trhu, ale i ten zlomek ideálně kvalifikovaného personálu je prakticky nedosažitelný z důvodu protiepidemických opatření, popřípadě nepřímých následků epidemie. A to i přesto, že koronavirová epidemie pomohla v celosvětovém měřítku výrazně zvýšit flexibilitu pracovní doby a jejich režimů ať už formou home office nebo sdílených pracovních stolů.
- „(Po)Covid-19 doba“ přináší celé společnosti především výzvu. Výzvu k tomu, aby se vedení organizací inteligentně a sebevědomě odhodlalo k tomu, že začnou věci dělat jinak. Pomocí age managementu mohou organizace velmi jednoduše zapracovat na budování vlastní značky.

Klíčová slova



- age management
- populační vývoj
- konkurenceschopnost
- trh práce
- věkové kategorie zaměstnanců

Řešení ke cvičením



Cvičení 1

Do pozitiv lze zařadit například: uchování znalostí v organizaci, podpora spolupráce a důvěry aj.

Do negativ lze zařadit například: zvyšování konkurenčního boje mezi generacemi zaměstnanců, neochota sdílet znalosti aj.

Otázky s možností výběru odpovědí



1. Co je to age management?
 - a. řízení věku zaměstnanců,
 - b. moderní způsob vedení pracovníků,
 - c. jiné označení leadershipu,
 - d. způsob řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců rozvíjet své kompetence,
 - e. zpětná vazba dle věku zaměstnance.

2. Jakými věkovými kategoriemi se age management zabývá?
 - a. jen pracovníky do 50 let,
 - b. jen pracovníky nad 50 let,
 - c. všemi věkovými kategoriemi pracovníků,
 - d. jen studenty,
 - e. ani jedna odpověď není správná.

3. Co je to trh práce?
 - a. dochází zde ke střetu nabídky pracovních sil a poptávky ze strany zaměstnavatelů,
 - b. dochází zde ke střetu poptávky pracovních sil a nabídky ze strany zaměstnavatelů,
 - c. dochází zde k prodeji statků a služeb,
 - d. tento pojem neexistuje,
 - e. dochází zde k inzerci volných pozic v organizacích.

Řešení k otázkám s možností výběru odpovědí



Správné odpovědi: 1d; 2c; 3a.

2

kapitola

Vymezení age managementu

2. kapitola

Vymezení age managementu

Úvod

V České republice se lze s pojmem age management setkat poměrně krátkou dobu. Jeho koncept se do České republiky dostal díky mezinárodnímu projektu, který byl realizován v letech 2010–2012 ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví. Age management představuje způsob řízení, který zohledňuje věk zaměstnanců, kteří v organizaci pracují. Hlavním cílem této myšlenky je podpora komplexního přístupu k řešení demografické situace, která není, nejenom v České republice, zcela příznivá skrz všechna ekonomická odvětví. Je nutné si uvědomit, že mladých lidí, které je možné do budoucna zaměstnat, bude v České republice stále ubývat, těch starších (50+) naopak hodně přibude. Age management proto poukazuje na to, že i zaměstnávání starších lidí má své výhody a zabývá se také proto demografickými změnami na pracovišti.

Cíle kapitoly

- Definovat základní pojmy v dané problematice.
- Vysvětlit studentům význam age managementu.
- Vysvětlit ageismus a poukázat na jeho výskyt v organizacích.

2.1

Význam age managementu

Cimbálníková et al. (2012); Ciutiene, Railaite (2015); Kosi, Soba (2016) definují age management jako vytvoření podmínek, které zohledňují věk na různých úrovních (politické, organizační, v řízení pracovních procesů, v oblasti fyzického i sociálního prostředí). Fabisiak et al. (2012) dodávají, že pojem přímo souvisí se stárnutím populace, přičemž zdůrazňují souvislosti s řízením různorodých týmů. Četnost osob nad určitou věkovou hranici indikuje stáří jedince i společnosti (Alan, 1989). Pro vědecké účely slouží rozdělení na třetí věk (rané stáří) a čtvrtý věk (pozdní stáří), které Haškovcová (2010) rozděluje do 4 etap: 45–59 let: střední, zralý věk, 60–74 let: vyšší věk, rané stáří, 75–89 let: stařecký věk, 90 let a výše: dlouhověkost. Age management se zabývá všemi věkovými kategoriemi zaměstnanců, nicméně věková kategorie 50+ je v současné době s ohledem na demografický vývoj a situaci na trhu práce klíčovou (Principy, Fabbietti, 2015; Urbancová, 2019).

DEFINICE

**Stárnutí populace**

Trvale nízká porodnost a vyšší naděje dožití mění v EU-27 podobu věkové pyramidy. Nejvýznamnější změnou bude pravděpodobně výrazný přechod k mnohem starší struktuře obyvatelstva, což je již nyní patrné v řadě členských států EU-27. Důsledkem je skutečnost, že poměr lidí v produktivním věku v EU-27 se zmenšuje, zatímco poměrný počet důchodců narůstá. Podíl starších osob v celkové populaci v nadcházejících desetiletích výrazně vzroste. To povede k většímu zatížení osob v produktivním věku, aby zajistily sociální výdaje na řadu souvisejících služeb, které si stárnutí populace vyžádá.

Zákonodárné složky na mnoha úrovních řeší aplikaci age managementu v rovině společensko-politické. Jedním z příkladů je Lisabonská strategie, která byla přijata Evropskou radou v březnu roku 2000 (Esping-Andersen, 2002), a která si kladla za cíl „...stát se nejkonzurenceschopnější a nejdynamičtější světovou ekonomikou založenou na znalostech, schopnou trvale udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a větší sociální soudržností.“ Žádných klíčových cílů této strategie nebylo v Evropské unii jako celku dosaženo (Novotný et al., 2014). V roce 2010 byla Lisabonská strategie nahrazena Agendou EUROPE 2020. Na úrovni České republiky jde především o Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, který připravilo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) a Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR, který zastrešuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Výše uvedené strategické dokumenty podporují zavádění age managementu na celospolečenské úrovni, nikoliv však na úrovni organizací.

Je nevyhnutelné prokazovat důležitost prosazování principů age managementu v organizacích a odstraňovat negativní stereotypy, které se formují již v dětství, jak uvádí Craciun et al. (2012). Palmore et al. (1985; 2005; 2009); Kohoutek (1998); Sedláková et al., (2005) se věnují negativně prezentovanému obrazu seniorů v médiích. K ageismu se vyjadřují např. Glover et al. (2002); Tošnerová (2002); Langmajer et al. (2006) nebo Urbancová (2019) a jmenují výčet dílčích předsudků vůči starším lidem. Chum (2012) uvádí, že diskriminace z důvodu věku se v největší míře týká nekvalifikovaných pracovníků. Dle Cimbálníkové (2011) by však mělo být zajištěno, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál, což potvrzují i Durst, Zieba (2019), Witkowski, Bartozs (2017) či Hitka et al. (2018b). Tošnerová (2002) uvádí, že většina starších si udržuje normální duševní schopnosti, reakční doba se však zpomaluje. Cimbálníková et al. (2012) dodávají, že se zhoršují motorické schopnosti, bolestivost pohybu, což může znepríjemnit výkon povolání. Chum (2012) na druhou stranu dokládá, že výkonost zaměstnance se s věkem zvyšuje. Důležitou devizou starších pracovníků vůči mladším je penzum zkušeností, k revalorizaci zkušeností se vyjadřují např. Faurie et al. (2008). Pillinger (2008) uvádí 6 oblastí týkající se ekonomických výhod plynoucích z age managementu, a to konkurenceschopnost, snížení nákladů, kvalitní pracovní síla, optimální mix dovedností, image organizace, příznivější vzta-