

Age Management jako nedílná součást odpovědné personální politiky firemní kultury

Karel Chadt, Marek Merhaut

Vzrůstající počty seniorů v Evropě způsobují mnoho problémů a výzev vztahujících se k aspektům a technikám využití age managementu. Mění se demografická situace a zvyšující se průměrný věk zaměstnanců zdůrazňují nutnost zamyslet se nad využitím age managementu pro společnosti, kterým hrozí například ztráta kvalifikovaného personálu. Účelem této studie je prozkoumat a zhodnotit techniky na úrovni řízení těchto procesů pro snížení zátěže při stárnutí pracovní síly. Tento článek prezentuje teoretickou studii, která napomáhá při identifikaci nejčastěji uváděných oblastí a jejich charakteristik naznačených ve vědecké literatuře. Autoři dosud používali analýzu vědecké literatury, strukturování dat a metody hodnocení v personální problematice. Teoretický výzkum zdůrazňuje tyto oblasti age managementu: nábor pracovní síly, znalostní management a management vzdělání, měnící se postoje, flexibilní pracovní metody, management zdraví a ergonomie a prostředí na pracovišti. Každá z těchto oblastí spolu úzce souvisí. Například trénink a cvičení starších pracovníků úzce souvisí s tím, jak se zachází se zaměstnanci v této věkové kategorii. V praxi se velmi často předpokládá, že starší pracovníci jsou neschopní nebo neochotní se učit, a proto nejsou zařazováni do výcvikových programů. A právě v tomto kontextu se stávají měnící se postoje vůči starším pracovníkům klíčovým faktorem.

Úvod

Age management je nástrojem, jak věkovou rozmanitost na pracovišti podpořit a řídit. Představuje řízení pracovní schopnosti zaměstnanců a úspěchu firmy. Jde o každodenní řízení organizace práce se zřetelem k průběhu života a lidských zdrojů a bere v úvahu potřeby zaměstnanců, měnící se s věkem. Novotný (2014) ve svém článku uvádí, že zaměstnavatelé si tuto skutečnost uvědomují a začínají do svého systému řízení lidských zdrojů zařazovat takzvaný age management. Tím se myslí řízení lidských zdrojů s ohledem na věk a dispozice rozdílných skupin pracovníků i jednotlivců. Není to (jen) péče o starší zaměstnance, jde o to především přiměřeně využívat pracovních sil každého jedince. Podstatou je, aby lidé (lidské zdroje), se kterými zaměstnavatelé pracují, byli práceschopní nejen dnes, ale třeba také za čtyřicet let. Tento model může být velice dobře implementován v jakémkoli odvětví našeho průmyslu. Využití age managementu je nyní více aktuální z důvodu celosvětového stárnutí populace. Jak bude ubývat potenciálních mladších pracovníků, nositelů předpokladů pro určitou práci (tedy profesních znalostí, dovedností a pracovních návyků), budou stále častěji lidé v pozdějších fázích své pracovní dráhy. Novotný ve svém článku dále uvádí, že bude-li zaměstnavatel potřebovat kompetentní lidi, bude muset sáhnout po tom pravém bez ohledu na věk. Než společnost propustí pracovníka ve vyšším věku, měla by si uvědomit, kolik jí to bude stát. Nového pracovníka musí oslovit s nabídkou práce, vybrat, zaškolit ho na příslušnou pozici, doplnit mu veškerá školení a certifikáty, předat mu agendu

a čekat, až se řádně zapracuje. To samo o sobě stojí desetitisíce až statisíce korun. A to ještě nepočítáme se ztrátami v přechodném období a s know-how odcházejícího zaměstnance (Novotný, 2014).

Stav zkoumané problematiky

Podle Vernona (2010) se stárnutí stává jedním z nejdůležitějších problémů dnešního světa. Tento fenomén ovlivňuje různé oblasti veřejného života. Podle Cerpinskise a Kanisaukaitého (2009) mezi hlavní dopady stárnutí patří sociální zabezpečení, trh práce a zaměstnanost, systémy vzdělání a zdravotní péče, úspory a přerozdělení příjmů a vztahy mezi různými generacemi. Výzkum fenoménu stárnutí se čím dál více zaměřuje na jeho dopady na trh práce. Podle statistických předpovědí bude v Evropské Unii v roce 2030 žít více než 123 milionů lidí starších 65 let, zatímco v roce 2012 tento počet podle Eurostatu činil 87 milionů. Malanowski a kolektiv v roce 2008 uvedli, že mezi lety 2004 a 2050 naroste populace starších lidí v EU o 77 %, zatímco populace v produktivním věku poklesne o 16 %. To bude znamenat výrazný pokles populace v produktivním věku (Eurostat, 2012).

Stárnutí populace je rovněž spojeno s novými problémy řízení lidských zdrojů. Vzrůstající procentuální podíl starších lidí poukazuje na to, že by se měla věnovat pozornost záležitostem, jako jsou například záruky rovných příležitostí, nedostatek pracovní síly, přilákání nových pracovníků a jejich retence (Loomes a McCarthy, 2011) a vyvazování se ztrát cenných znalostí. Voelpel a Streb (2010) zdůrazňují, že stárnutí populace způsobuje v dlouhodobém horizontu nové problémy a výzvy.

Např. personál ve vyšším věku je méně flexibilní a vyžaduje delší rekonvalescenci. Další závažnou výzvou je garance přenosu znalostí, přičemž tato záležitost se objevuje, když pracovníci s jedinečnými znalostmi know-how odcházejí do důchodu, což může způsobit v těchto společnostech vážné obtíže. Podle Stama (2009) dopadne stárnutí negativně na „znalostní výkonnost organizace“.

Stárnutí populace také přináší nové výzvy pro řízení týmu, neboť starší podřízení jsou často vedeni mladšími manažery. Stárnutí podporuje mezigenerační konflikty na pracovišti, protože mladí lídři mají obavy vést starší pracovníky, kteří mají více pracovních zkušeností (Cappelli, 2010). Řízení firmy s ohledem na věk zvyšuje pracovní spokojenost a produktivitu a podporuje dosahování vizí organizací. Age management se však netýká jen těch, kteří pracují, ale i těch, kteří by se chtěli znovu uplatnit na trhu práce. Podle Fabisiaka a Prokurata (2012) bude konkurenceschopnost organizací a celých hospodářství záležet na využití schopností, produktivity a výkonu starších lidí (v kontextu stárnutí pracovní síly). Z toho důvodu si stárnutí populace vyžaduje změny ve strategii řízení lidských zdrojů a ve strategii ovlivňování trhu práce. A právě proto jsou starší lidé povzbuzováni k aktivní účasti na trhu práce a v pokračování v práci i v další fázi svého životního cyklu. Starší zaměstnanci se nicméně stávají nejčastějšími oběťmi reorganizačního propouštění (Aaltio a kolektiv, 2014). Rapoliene (2010) zdůrazňuje, že jsou starší lidé často spojováni s negativními charakteristikami. Podle Bala a jeho kolektivu bývají postoje vůči starším jedincům všeobecně více negativní než postoje vůči mladším jedin-

cům. Tamutiene (2009) argumentuje, že hlavními důvody k tomu, proč starší lidé musí čelit obtížím v pracovním prostředí, jsou právě jejich věk, měnící se psychicko-fyziologické procesy a nestabilita existujících kompetencí. Beck (2009) však nicméně uvádí, že produktivita starších pracovníků není snižována jejich věkem, nýbrž zastaralostí jejich schopností. Grund a Westergaard-Nielsen (2008) zkoumali problémy typu „mladí versus starší zaměstnanci“ a „homogenní versus heterogenní pracovní týmy“ analýzou vztahu mezi výkonností firmy - měřené podle přidávané hodnoty na zaměstnance - a střední hodnotou a standardní odchylkou věku pracovních týmů firmy. Z jejich zjištění je patrné, že existuje pyramidální inverzní vzájemná závislost ve tvaru písmene U mezi střední hodnotou, resp. směrodatnou odchylkou věku a věkem, resp. přidávanou hodnotou na zaměstnance. Existuje také pyramidální nebo inverzní propojení ve tvaru písmene U mezi rozptylem věku a výkonností firmy. Firmy se směrodatnou odchylkou kolem deseti let mají nejvyšší hodnoty pro přidávanou hodnotu na zaměstnance. Naproti tomu firmy s věkově buďto velmi homogenními nebo velmi heterogenními pracovními týmy mají mnohem menší přidávanou hodnotu.

Tato skutečnost dokumentuje důležitost a kvalitu práce starších lidí. Výsledkem toho je rostoucí zaměření na aktivní stárnutí a techniky managementu stárnutí. Fabisiak a Prokurat (2012) se pokusili prozkoumat účinnost age managementu na korporátní úrovni a dospěli k závěru, že tato strategie zaměřená na firemní a státní úrovni poskytuje rovné příležitosti pro trénink a rozvoj schopností všem věkovým skupinám a tím zvyšuje produktivitu

a kvalitu práce a vytváří větší adaptabilitu společností k těmto změnám. Problémy v rámci age managementu čím dál více pronikají do vědeckých diskuzí. Mnoho autorů analyzuje různé aspekty stárnutí a managementu stárnutí, přičemž některé z nich obsahují pozitivní a negativní vnímání starších pracovníků (Bal a kolektiv, 2011), koncept aktivního stárnutí na úrovni organizací (Henkens a Schippers, 2012), psychologické aspekty úspěšného stárnutí (Mockus a Zukaite, 2012) a krize lidského kapitálu v kontextu stárnoucí pracovní síly (Dumay a Rooney, 2011). Účelem současného materiálu je vyhodnotit techniky managementu stárnutí na úrovni organizací, což by mohlo pomoci se zmírňováním problémů stárnutí pracovní síly. Tato studie je založena na analýze vědecké literatury, na strukturování dat a na metodách hodnocení.

Age management jako řada opatření zmírňující důsledky stárnutí

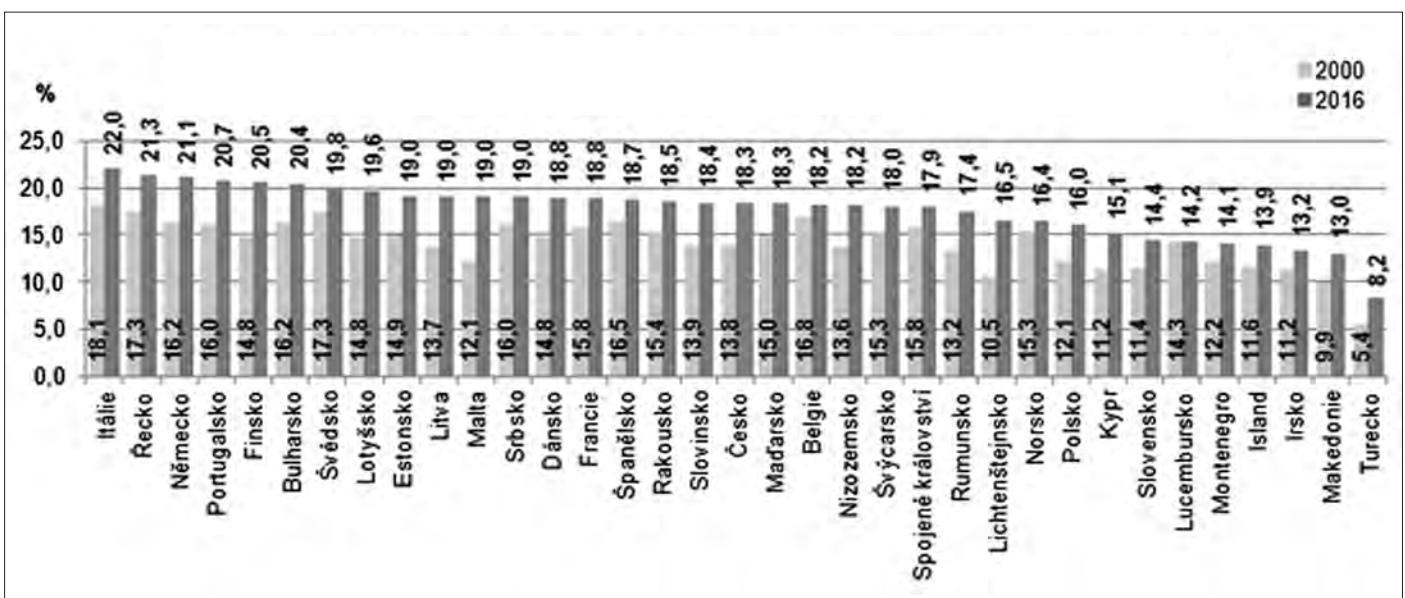
Empirické poznatky týkající se problematiky age managementu (někdy též věkovému managementu) jsou dosud vzácné. Studie organizací, zabývající se implikacemi podnikových věkových struktur, existují pouze ve velmi omezené počtu (viz Grund, Westergaard-Nielsen, 2008). Koncept age managementu se interpretuje různými způsoby a z toho důvodu jsou formulovány i různé definice. Kuperus a jeho kolektiv v roce 2011 prezentoval několik definic age managementu, přičemž jedna z nich uvádí, že age management bojuje proti diskriminaci na základě věku, proti nezaměstnanosti, za podporu lepšího managementu lidských zdrojů, za poskytování vhodných pracovních podmí-

nek, poskytování celoživotního vzdělávání a za přístup zohledňující životní fáze pracovníků. K tomu ještě Ilmarinen (2012) argumentuje, že age management by mohl znamenat, že faktory vztahující se k věku by měly být brány v úvahu při každodenním řízení, a to včetně uspořádání práce a jednotlivých pracovních úkolů, aby se každý bez ohledu na věk cítil „posílen“ při dosahování svých vlastních i korporátních cílů. Souhrnně řečeno age management může být definičně uchopen jakožto řada opatření, zmírňujících důsledky stárnutí a umožňujících jedinci zůstat produktivní i přes jeho stárnutí. Ilmarinen (2012) tvrdí, že age management pracovní síly cílí na zajištění většího povědomí o záležitostech stárnutí a také zvyšuje produktivitu zaměstnanců a schopnost pracovat a podporovat celoživotní vzdělávání a rovný přístup ke stárnutí. Ilmarinen (2012) klade důraz na management stárnutí jakožto na hlavní úkol pro manažery, přičemž tento úkol musí být zahrnut do plánovacího procesu v rámci lidských zdrojů.

Podle Fabisiaka a Prokurata (2012) může být age management analyzován na třech úrovních:

- úroveň jednotlivce - Fabisiak a Prokurat (2012) zdůrazňují, že programy age managementu mohou způsobit preventivně proti obezitě nebo cukrovce;
- úroveň organizace - z hlediska organizace je age management součástí managementu lidských zdrojů. Použitím nástrojů řízení směřuje organizace k tomu, aby si udržela kvalifikovaný personál, zavedla celoživotní výukové programy, zvýšila znalosti atd.;
- úroveň strategie vůči makroekonomickému trhu práce - tato úroveň je propojena s veřejnou politikou, s vládami

Graf č. 1 - Procentuální zastoupení populace ve věku 65 a více let v jednotlivých státech Evropy v roce 2000 a 2016



Zdroj: Eurostat, ČSÚ, 2016

a jejich strategie, kteří se zabývají otázkou diskriminace na základě věku a dalšími záležitostmi pracovního trhu.

Voelpel a Streb (2010) sestavili model jak řídit společnost při stárnutí pracovní síly. Jen málo organizací již začalo reagovat na demografické změny zavedením adekvátních principů vedení a řízení (Streb a kolektiv, 2008). Aby bylo možné přizpůsobit strategii a nástroje personálních oddělení měnícím se podmínkám stárnoucího pracovního kolektivu, musí personální oddělení především zjistit, jak rychle jejich pracovní kolektiv stárne, jakou má strukturu a jaké jsou budoucí úkoly a potřeby. Generační rozdíly jsou brány na vědomí jako problematika diversity, které musí organizace porozumět a přijmout ji, a jako problematika, kterou se musejí zabývat současní i budoucí vedoucí pracovníci (Arsenault, 2004, s. 124). Tishman a jeho kolektiv (2012) argumentuje, že nábor, zaangażovanost a retence jsou tři činnosti, které směřují k měnící se demografické struktuře pracovní síly, zatímco Cedefop (2012) předkládá koncept demograficky odpovědné personální politiky, která propojuje ergonomii, řízení rozmanitosti, podporu zdraví, náborový proces, platby odměn, rozvoj personálu a další prvky. Existují dvě kategorie benefitů age managementu: zabezpečení nabídky pracovní síly vedoucí ke sníženým nákladům na práci a k větší produktivitě, k maximalizaci užitečnosti pracovní síly vedoucí ke zvýšené produktivitě práce, k vyšší konkurenceschopnosti společnosti a ke „sdílení hodnot“ (Barnett a kolektiv, 2008, s. 11). Skoglund (2008) zdůrazňuje, že principy age managementu mohou být přijaty v různých typech organizací. Nicméně také klade důraz na to, aby mohly být tyto principy aplikovány unikátním způsobem, ve správný čas a společně s asistencí top manažerů. Age management by se kromě zmíněného také měl stát součástí rozvojové strategie organizace. Průzkumů, týkajících se starších zaměstnanců, bylo v posledním desetiletí provedeno velmi mnoho, zatímco průzkumy ohledně vícegeneračního pracovního prostředí (což se týká generace X a obzvláště generace Y) jsou stále v raném stadiu. Především dlouhodobý průzkum zajímavých aspektů vícegeneračních týmů, toho, jak se různé generace vzájemně ovlivňují, by mohl nabídnout důležité závěry a zjistit, jestli generační vzorce jsou důsledkem věku, generace nebo životní etapy.

Podle Barnetta a jeho kolektivu (2008) by strategie age managementu zavedené v rámci organizace, měly být komplexní a měly by zahrnovat čtyři následující prvky:

- důraz na prevenci (zacílení na rizikové faktory);
- zaměření na průběh celého života, nikoliv pouze na vyšší věk;
- holistický pokus (zacílení na řadu otázek včetně zdraví, vzdělání a výcviku);

- kompenzační opatření pro starší pracovníky.

Stárnutí obyvatel zapříčiňuje změny na trhu práce a rovněž nastoluje nové organizační změny. Organizace by měly zaměřit více pozornosti na takové oblasti pracovního prostředí, na které se dosud nekladl důraz. Aby mohlo dojít ke zlepšení pracovních podmínek, musí organizace zajistit nejen jejich zlepšení, ale musí se také zaměřit na management zdraví, management rozmanitosti a na další klíčové oblasti.

Klíčové oblasti Age managementu

Ačkoliv jsou modely a systémy age managementu prezentovány rozličnými způsoby, jsou zde i klíčové společné prvky. Teoretická analýza dospěla k následujícím významným oblastem age managementu:

- nábor pracovní síly;
- management výuky a znalostí;
- změny postojů;
- flexibilní pracovní techniky;
- management zdraví;
- prostředí a ergonomie pracoviště.

Nábor pracovní síly

Na základě klesajícího počtu pracovní síly v produktivním věku musí zaměstnavatelé věnovat více pozornosti náboru starších pracovníků, aby se vyhnuli nedostatku zkušené pracovní síly. Uskutečněním objektivních postupů náboru mohou organizace dosáhnout různých benefitů, kterými jsou zvýšená produktivita zaměstnanců, zvýšená motivace a přizpůsobivost a možnost uplatnění potenciálu velkého talentu perspektivních kandidátů.

Podle Walkera (2005) by organizace měly vytvářet rovné příležitosti pro zaměstnávání starších osob, tato věková skupina by neměla být diskriminována kvůli věku. Fabisiak a Prokurat (2012) pobízejí organizace k tomu, aby navýšovaly maximální věkové limity a pokračovaly v pozitivní diskriminaci. Jako třeba společnost GlaxoSmithKline, která si uvědomila existenci této věkové „propasti“. Společnost fakticky nedisponovala zdroji pro práci staršího personálu. Společnost realizovala potřebná opatření a implementovala program Prime Time Partners, který se skládá z několika částí. Jeden z cílů programu je „dodat podnikání vyšší hodnotu vytvořením pozitivní podpůrné sítě pro zaměstnance GSK, kteří jsou služebně ve středním nebo pozdním věku své kariéry“, a tím podpořit mezigenerační porozumění, spolupráci a „spolu-mentoring“ mezi zaměstnanci GSK (Roundtree, 2011). Při náboru pracovní síly hrají důležitou roli inzeráty pracovních míst a rovněž také specifické pracovních míst. Bruyere a jeho kolektiv (2012) tvrdí, že zaměstnavatelé musí vypracovat podrobné popisy pracovních

pozic a identifikovat měřitelná očekávání ke každé pozici. Singapurská národní federace zaměstnavatelů zdůrazňuje, že provozní manažeri musí identifikovat určitou sadu kritérií, např. požadované dovednosti, kvalifikace vzdělání, zkušenosti a specifické charakteristiky pracovní pozice, aby mohli objektivně posoudit potenciál uchazečů o práci (Ministry of Trade and Industry Singapore, 2007).

Stárnutí populace a znalostní management

Jedním z hlavních problémů při stárnutí populace, je postupná ztráta unikátních znalostí, v tomto kontextu se tak vzdělávání stává obzvláště důležitým. Bencsik a Trunko (2009) uvádějí, že vzdělání a trénink dospělých je provázán s konkurenceschopností a s ekonomickým růstem. Také tvrdí, že využití potenciálu starších lidí je propojeno s příležitostmi organizace dosáhnout vyšší produktivity díky znalostem. Podle K. Shacklocka a A. Shacklocka (2006) musí organizace využít starší pracovníky, proškolit je a udržet jejich schopnosti (mnohdy nenahraditelné), aby se minimalizovaly ztráty firemních znalostí a dovedností. Zdůrazňují, že je velmi důležité vytvářet příležitosti pro efektivní školení starší pracovní síly a používat vhodnou metodologii výuky. Výsledkem toho je, že vědci z různých oblastí čím dál častěji provádějí analýzy konceptů managementu znalostí a také řízení retence pracovníků. Podle Davidsona a jeho kolektivu (2007) je znalostní management propojen s identifikací vnitrofiremních znalostí a jeho uplatnění hraje velkou roli v identifikaci ztrát těchto znalostí.

Stout (2007) rozlišuje tři hlavní podprocesy, které musí proběhnout, aby si zaměstnanci udrželi klíčové znalosti. Tento podproces zahrnuje posouzení rizika ztrát znalostí a dále uchopení, přenos, monitoring a hodnocení znalostí. Při implementaci procesu posouzení rizika ztrát znalostí by měly organizace odhadnout, ve kterých situacích je pravděpodobnost ztrát znalostí nejvyšší. Davidson a kolektiv (2007) prezentuje metodu analyzování mezer v dovednostech, což umožňuje organizaci jednat proaktivně a připravit se na budoucnost. Tato metoda napomáhá organizaci v tom, aby se dozvěděla více o své pracovní síle a identifikovala, u jakých institucionálních znalostí existují rizika, a díky tomu mohla zavést nové strategické změny. Podle Stouta (2007) by měly organizace, zavádějící proces posouzení rizika ztrát znalostí, vzít v úvahu faktor odchodu do důchodu a faktor rizika uplatnění pracovních sil. Organizace by měly naplánovat data odchodů do důchodu u jednotlivé pracovní síly a následně posoudit úroveň obtížnosti každé pracovní pozice. Po detailní analýze mohou organizace

uplatnit akční plán, díky kterému zabráni ztrátám nezbytných znalostí. Mohou zavést multi-trénink, dále mentoring poskytující formální školení a mohou použít i další nástroje.

Případová studie znalostního managementu

Jednou z oblastí znalostního managementu je multigenerační trénink. IBM Business Consulting Services (2004) uvádí jako příklad společnost General Electric. Společnost shromáždila skupinu 500 pracovníků skládající se z většiny senior manažerů a ze zaměstnanců na „junior“ pozicích. Tato skupina byla sestavena proto, aby z ní bylo získáno více dat o potenciálním využití internetových technologií. Služebně mladší a služebně starší zaměstnanci byli spárováni podle svých dovedností a osobnostních vlastností. Následně měli tito zaměstnanci za úkol strávit spolu 2–4 hodiny týdně a nastudovat různé vlastnosti internetu. Výsledky potvrdily očekávání, že „seniorní“ výkonní manažeři získali nový pohled na podnikání jejich společnosti do „doby internetové“, zatímco „juniorní“ pracovníci byli schopni získat přístup do sítí, do kterých mají přístup výkonní manažeři, přičemž za normálních okolností by bylo obtížné do těchto sítí proniknout (IBM Business Consulting Services, 2004).

Flexibilní techniky práce age managementu

Flexibilní techniky práce jsou další, avšak nikoliv poslední komponentou age managementu. Fuertes a jeho kolektiv (2013) zdůrazňují, že příležitosti pro flexibilní práci jsou klíčové, pokud mají starší pracovníci zůstat zaměstnáni, anebo pokud mají znovu nastoupit do placeného zaměstnání, po dovršení určitého věku. Aplikovanou techniku flexibility v technice práce jedinec poznává rozumem, smysly, osvojováním, opakováním a praxí. Důležitou podmínkou poznávání funkčnosti techniky je nezávislé rozhodování, otevřená volba z možností a pokus i omyl. To vše by mělo vždy být doprovázeno prožíváním, emocemi. Zpětnou vazbou účinnosti tréninku je pocíťování samovolného průběhu práce a kvality provedení. Citlivost vnímání poloh, rozsahu, koordinace včetně fyzických a psychických bariér se získává opakováním techniky v řetězících se dovednostech. Pocíťování dovednostní koordinace činností není pouze výsledkem mechanického opakování, ale i ukazatelem stavu homeostatické regulace. Mechanismus homeostázy je případem specifické adaptace. Jedná se o flexibilní přizpůsobování celého organismu nárokům techniky na podněty z okolí, tedy zpětné vazby na odvedenou práci. Je-li

emoční pozadí pracovní činnosti vyrovnané, potom i odpovědi na podnět mohou být tvořivé a proměnlivé. Přeměna uzavřené techniky, přizpůsobující se každodenním pracovním situacím, se bez úplné či částečné komplexity systematizace práce neobejde. Loomes a McCarthy (2011) také podporují toto tvrzení. Argumentují tím, že flexibilita pracovního místa je jednou z potřeb vyzrálých pracovníků, a to by mělo být vzato v potaz. Podle Sloan Center na Boston College (Aging & Work, 2012) je definice flexibility pracovního místa velice obecná a zahrnuje mnoho způsobů flexibility. Tím, že se management přizpůsobí flexibilním pracovním technikám, získává organizace širokou škálu benefitů. Zprvu dochází k podpoře účinnosti personálu. Zadržuje to přispívá k zachování rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Flexibilní pracovní techniky také podporují větší zaangażovanost personálu, vedou k větší spokojenosti personálu a snižují hladinu stresu. Flexibilní pracovní techniky navíc ještě přispívají k vytváření zdravého a účinně fungujícího pracoviště (Boston College the Sloan Center on Aging & Work, 2012), a tudíž mohou mít flexibilní pracovní podmínky pozitivní dopad nejen na starší pracovníky, ale také na další věkové skupiny zaměstnanců.

Zdravotní management

Podle Kuperuse a jeho kolektivu (2011) by mohly být časné odchody do důchodu spojovány se zdravotními problémy. A právě proto roste důležitost podpory zdraví a bezpečnosti práce. Teoretická analýza odhalila, že speciální opatření v rámci managementu zdraví by mohla pomoci zaměstnancům vyvarovat se určitým zdravotním problémům. Studie uskutečněná Tuomim a jeho kolektivem (2001) dospěla k závěru, že umělecké zájmové činnosti a fyzické cvičení ve volném čase mívají pozitivní dopad na lidské zdraví a pracovní schopnosti. Podle singapurské národní federace zaměstnavatelů (2007) právě vytváření zdravého prostředí na pracovišti přispívá k dosažení duševní, emoční a fyzické pohody zaměstnanců. Změny na pracovišti mohou být nápomocné při posilování firemní kultury, mohou snížit náklady na zdravotní péči a „budují“ produktivní a spokojenou pracovní sílu. Aby se mohl rozšiřovat tzv. „blahobyt zdraví“, zavádějí organizace širokou škálu opatření. Podle Kuperuse a jeho kolektivu (2011) by mohly organizace realizovat opatření jako např. profesní aktivity vztahující se ke zdraví a bezpečnosti práce, zdravotní prohlídky zaměstnanců, zdravotní a bezpečnostní výuku a výcvik a další programy a pobídky ke zdravému životnímu stylu. Barnett a kolektiv (2008) uvádějí příklad jedné agentu-

ry působící ve Spojeném Království, zabývající se poradenstvím v oblasti lidských zdrojů. Tato organizace se snažila vytvářet zdravé prostředí na pracovišti a podporovat zdravý životní styl. Jedním ze způsobů, jak dosáhnout tohoto cíle, byly delší přestávky na oběd, při kterých se pracovníci mohli věnovat aktivitám podporujícím jejich zdraví, pracovníkům bylo např. umožněno využívat vybavení tělocvičny. Tento program měl pozitivní dopad v takových aspektech, jakými jsou kvalita práce, produktivita práce a rozvoj zdravého prostředí na pracovišti.

Prostředí a ergonomie na pracovišti

Správná ergonomie na pracovišti je důležitá pro všechny věkové kategorie pracovníků, avšak u starších pracovníků se tento aspekt stává ještě důležitější. Roy (2010) uvádí, že starší pracovníci čelí fyzickým, fyziologickým a psychosociálním výzvám. Spolu s narůstajícím věkem zaměstnanci čím dál častěji pocíťují zdravotní obtíže jako třeba vady zraku a sluchu, zvýšený krevní tlak, únavu a vyčerpání a další zdravotní komplikace. Avšak stále je ještě možné tyto neduhy zmírňovat tím, že se jim uzpůsobí podmínky na pracovišti. Perry (2010) zdůrazňuje, že cílem ergonomie je nastavit pracovní úkoly, pracovní místa, pracovní činnosti, pracovní oblasti a pracovní prostředí tak, aby byly odstraněny známé rizikové faktory a překážky, které brání optimálnímu výkonu. Jedná se o prevenci zranění, onemocnění, chybovosti a chaosu a je zde snaha o komplexní zvýšení pohody zaměstnanců a rovněž i celkové výkonnosti podnikání. Analyzovaná literatura zmiňuje širokou škálu opatření, která se mají zavést, aby došlo ke zlepšení ergonomie na pracovišti. K tomu ještě Walker (2005) dodatečně udává, že úpravy na pracovišti mohou pomoci starším pracovníkům udržet svoji produktivitu. Například změny v systému osvětlení mohou být nápomocné při řešení obtíží se slabým zrakem.

Měníci se etické postoje vůči stárnoucím pracovníkům

Starší pracovníci často bývají spojováni s negativními stereotypy. Grima (2011) tvrdí, že starší lidé se cítí diskriminováni kvůli svému věku, a to je mnohdy přiměje k časnému odchodu do důchodu. Podle Bruyera a jeho kolektivu (2012) jsou starší lidé spojováni s mýty, že se obávají změn, postrádají kreativitu, jsou méně motivovaní, pomaleji se učí atd. Nicméně fakta ukazují, že mají vysokou pracovní etiku, motivaci, dobrou „pracovní docházku“ a nižší fluktuaci. Měníci se postoje vůči starším pracovníkům mohou přispět k minimalizaci nedostatků zkušené pracovní síly. Proto Shacklock a Shacklock (2006)

ve své knize „The ageing workforce: Ethical implications for HRM Practitioners“ navrhuje změnit negativní stereotypní postoje vůči starším pracovníkům a posuzovat je podle jejich skutečné výkonnosti. Barnett a kolektiv (2008) zdůrazňují, že zlepšení vztahů na pracovišti by mohlo přispět k vytváření větší důvěry v management a k lepším vztahům mezi pracovníky personálu různého věku.

Aby mohly v této oblasti nastat pozitivní změny, Ball (2007), Fabisiak a Prokurat (2012) motivují organizace k zahájení programů, které by mohly pomoci změnit postoje vůči starším pracovníkům. Pobízejí zaměstnavatele k realizaci výzkumu zaměřeného na otázky a záležitosti stárnoucí populace. Walker (2005) také zaujímá obdobný postoj a navrhuje, aby organizace zdůrazňovaly přínosy zaměstnávání starších lidí, návratnost investic do jejich zaměstnávání, a zaměřily se na rostoucí důležitost školení starších pracovníků. Souhrnně řečeno, starší pracovníci mohou úspěšně dosahovat svých cílů i cílů organizace. Organizace navíc musí provést určité změny ve strategii řízení lidských zdrojů. Jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec mohou současně profitovat ze zavádění nových technik age managementu. Zmiňovaná literatura racionálně uvádí, že management stárnutí by se měl stát součástí firemní strategie v personální politice a také strategií ve firemní kultuře. Každá organizace je jedinečná a tudíž je nezbytné posoudit skutečnou situaci následováním podrobného plánu posuzování, aby byla vybrána nejlepší strategie age managementu pracovní síly.

Age management - vhodná doporučení pro podnikovou praxi

Strategie age managementu se dlouhodobě zabývá demografickými otázkami v souvislosti se změnami na pracovišti. Trend stárnutí populace začíná přerušovat v mezigenerační boj, a proto je namístě jej začít systematicky řešit. Pro udržitelnost konkurenceschopnosti firem je tedy nezbytné nutně plánování pracovních sil a proaktivní přístup k problematice stárnutí na pracovišti. Prodlužování délky „pracovního“ života populace bude klást nároky zejména na manažery a jejich postoje a znalosti o stárnutí. Mezi hlavní zásady age managementu zaměřeného na skupinu pracovníků staršího věku patří především dobré znalosti o věkovém složení (společnosti, firmy...), spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro individualitu a rozmanitost a uplatňování strategického myšlení (Ilmarinen 2008). Ze strategického hlediska může mít „podniková praxe“ ve vztahu k age managementu následující výhody:

- zachování si konkurenceschopnosti v tržním prostředí;

- snížení finančních nákladů v důsledcích nižší absence, snížení fluktuace a tím snížení nákladů za odstupné;
- vytvoření kvalitní pracovní síly;
- dosažení optimálního mixu dovedností a učení pro budoucnost - lze lépe plánovat kvalifikační požadavky nezbytné pro přizpůsobení se novým technologiím;
- zlepšení veřejné „image“ firmy ze sociálního kontextu;
- lepší vztahy se zaměstnanci, zlepšování pracovních podmínek, zvýšená spokojenost pracovníků.

Každá organizace by měla nabídnout pracovní podmínky a prostředí tak, aby neztratila tvořivý potenciál lidí z minoritních skupin (např. žen v tradičně maskulinních oblastech a pozicích, pracovníků starší populace se specifickými nároky, lidí z různých kultur apod.). V případě, že organizace bude schopna nabídnout flexibilní pracovní prostředí, budou ze spolupráce profitovat obě strany, na jedné straně spokojení zaměstnanci s možností realizovat své vzdělání, dovednosti a tvořivý potenciál, na druhé straně podniky a organizace, které budou moci využívat tvořivost, inovativní nápady, popř. loajalitu, dlouholetou zkušenost a stabilitu zaměstnanců k dalšímu rozvoji podniku.

Závěr

Zdravotní problémy způsobené biologickým stárnutím a změny ve státním systému sociálního zabezpečení dopadají na každého jednotlivce, firmy a dokonce i na celou společnost. V kontextu stárnutí populace se lepší zdraví a záruky delšího produktivního života nestávají pouze zájmem jednotlivce, nýbrž také cílem organizací. Na úrovni organizací tento fenomén představuje výzvy, jakými jsou ztráty unikátních znalostí zaměstnanců, nedostatek kvalifikovaného personálu, nepřiměřené posouzení potenciálu současných zaměstnanců, otázky rovnosti pracovníků, výzvy týmového managementu, věkem podmíněné konflikty uvnitř personálu a další. Aby byla zajištěna produktivita stárnoucích pracovníků, organizace by měly zavádět příslušná opatření v rámci managementu lidských zdrojů a měly by také klást více pozornosti na jejich potřeby. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni se svým pracovním prostředím, jsou motivováni a chtějí si udržet svá pracovní místa po delší dobu. Aby se společnost vyhnula problémům se stárnutím populace, organizace by měly klást větší pozornost na významné oblasti age managementu, kterými jsou nábor pracovní síly, vzdělání a znalostní management, zdravotní management, flexibilní pracovní podmínky, prostředí na pracovišti a na jeho ergonomii. Ukazuje se, že cílená opatření podporující zdraví a profesní rozvoj pracovníků nad 50 let mohou být pro firmu výhodně-

jší 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.

Literatura

- Aaltio, I., Salminen, H. M., & Koponen, S. (2014). *Ageing employees and human resource management - evidence of gender - sensitivity?* Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33 (2), 160–176.
- Arsenault, P. M. (2004). *Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue.* Leadership & Organization Development Journal, 25(2), 124–141. doi:10.1108/01437730410521813.
- Bal, A. C., Reiss, A. E., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). *Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis.* The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 66(6), 687–698.
- Barnett, K., Spoehr, J., & Parnis, E. (2008). *Exploring the Impact of an Ageing Workforce on the South Australian Workers' Compensation Scheme: Good practice in workplace age management.* The South Australian WorkCover Corporation.
- Beck, V. (2009). *Older Workers - Older Learners: The Perspectives of Employers in the East Midlands.* Leicester: Centre for Labour Market Studies/ Learning & Skills Council.
- Cappelli, P. (2010) *New Workforce Management: The Aging Workforce and the Reversal of Authority.* Available from internet: <http://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/workforce-management/hr-management-skills/new-workforcemanagement.aspx>
- Cedefop. (2012). *Silver workers - golden opportunities. Exploring the benefits of investing in ageing workforce.*
- Cepinskis J., & Kanisaukaite V. (2009). *Visuomenes senėjimo issukiu valdymo prielaidos.* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 49, 19–35.
- Dumay, J., & Rooney, J. (2011). *Dealing with an ageing workforce: current and future implications.* Journal of Human Resource Costing & Accounting, 15 (3), 2011, 174–195. <http://dx.doi.org/10.1108/14013381111178578>
- Eurostat (2012). *1st January population by sex and 5-year age groups.* Available from internet: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- Eurostat, ČSÚ: *Praha, Procentuální zastoupení populace ve věku 65 a více let v jednotlivých státech Evropy v roce 2004 a 2014*, Praha 2014.
- Fabisiak, J., & Prokurat, S. (2012). *Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics.* Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), 8 (4), 83–96.
- Grund, C., Westergaarden-Nielsen, N. (2008). *Age structure of the workforce and firm performance.* International Journal of Manpower, 29(5), 410–422. doi:10.1108/01437720810888553.
- Henkens, K., & Schippers, J. (2012). *Active ageing in Europe: the role of organizations.* International Journal of Manpower, 33 (6), 604–611. <http://dx.doi.org/10.1108/01437721211261840>
- Ilmarinen, J. (2012). *Promoting active ageing in the workplace.* European Agency for Safety and Health at Work.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. *Past and Future of Work Ability.* In People and Work -Research Report 65. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2004.
- Kuperus, H., Stoykova, P., & Rode, A. (2011). *EIPA-Baseline study ESF-Age Network.*

- Loomes, S., & McCarthy, G. (2011). *The aging workforce: how can Australian universities address future workforce challenges?* 25th Annual ANZAM Conference 2011. Wellington, New Zealand: ANZAM.
- Malanowski, N., Ozcivelek, R., & Cabrera M. (2008). *Active Ageing and Independent Living Services: The Role of Information and Communication Technology*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Ministry of Trade and Industry Singapore. *Growing our economy*. 06/09/2007. 2008 Government of Singapore [online]. Dostupné z WWW [cit. 2007-12-24].
- Mockus, A., Zukaite, A. (2012). *Sekmingas senėjimas: psichologinis aspektas*. Gerontologija 13 (4), 228–234.
- Novotný, P., *Největším problémem zavádění Age managementu jsou předsudky o stárnutí*, 2014, Autor je vedoucí Ústavu pedagogických věd FF MU.
- Rapoliene, G. (2010). *Vyresnio amžiaus žmonės Lietuvos ziniasklaidoje: naivus, kenciantys ir bejėgiai*. Gerontologija. Sociologija. Mintis ir veiksmas 1 (26), 99–115.
- Shacklock, K., Shacklock, A. *The ageing workforce: Ethical implications for HRM Practitioners*, 2006.
- Stam, C. (2009). *Knowledge and the ageing employee: a research agenda*. Available from internet: www.scienceguide.nl/pdf/Stam200906.pdf
- Streb, C., Voelpel, S., Leibold, M. (2008). *Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice*. European Management Journal, 26(1), 1–10. doi:10.1016/j.emj.2007.08.004.
- Tamutiene, I., Klercq, J., & Joosten, J. (2009). *Vyresnio amžiaus moterų ir vyrų lankstaus darbo metodai ir praktinis taikymas*. Available from internet: http://www.sidmc.org/project_020/wp-content/uploads/IV_vyresni_zmones_santrauka.pdf.
- Vernon, K. (2010). *Ageing: Impact on Companies in Asia*. Diversity & Inclusion in Asia Network. Community Business.
- Voelpel, C. S., Streb, K. C. (2010). *A Balanced Scorecard for Managing the Aging Workforce*. Organizational Dynamics, 39 (1), 84–90. http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.008.

Autor doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc. (chadt@vsh.cz) je prorektorem pro kvalitu a rozvoj a vedoucím katedry marketingu Vysoké školy hotelové v Praze 8 (The Institute of Hospitality Management in Prague), Svidnická 506, 181 00 Praha 8, Česká republika.

Autor PhDr. Marek Merhaut, Ph.D., MBA (merhaut@vsh.cz) je tajemníkem katedry marketingu Vysoké školy hotelové v Praze 8 (The Institute of Hospitality Management in Prague), Svidnická 506, 181 00 Praha 8, Česká republika.

Ruská komunita v kontextu vývoje cizinců z třetích zemí s důrazem na Ukrajince a Vietnamce

Jana Vavrečková

Príspevek o ruskej komunitě na českém území je součástí řešení projektů, zabývajících se monitoringem integračních procesů cizinců třetích zemí v České republice, jejichž zadavatelem je MV ČR. Předmětem zájmu jsou občané Ruské federace a míra jejich integrace do české většinové společnosti. Rusové představují třetí nejpočetnější cizineckou komunitu z třetích zemí na českém území. Její počet pozvolna, ale lineárně narůstá a jak výzkumy ukazují, Rusové přijíždějí do České republiky natrvalo. Od ostatních cizineckých subpopulací se však odlišují řadou specifík. Cílem příspěvku je ukázat na vybrané charakteristické rysy ruských imigrantů v kontextu vývoje cizinců z třetích zemí a nejpočetnějších komunit Ukrajinců a Vietnamců, které spolu s Rusy pokrývají dominantní většinu celé cizinecké populace z třetích zemí žijící v ČR. Zjištění se opírají o kvantitativní (administrativní) údaje řady resortů, vč. Českého statistického úřadu a jsou doplněny hloubkovými rozhovory se zástupci státní/veřejné správy, neziskových organizací a samotnými ruskými imigranty. Snahou je identifikovat specifika ruských imigrantů a naznačit potenciální míru jejich integrace do české společnosti, vč. možných bariér.

Úvod

V rámci regionu střední a východní Evropy má Česká republika z hlediska imigrace mimořádné postavení. Na konci minulých dekád patřila z hlediska počtu přistěhovaných a výše migračního salda k vůbec nejatraktivnějším zemím celé EU a v posledních dvaceti letech zažila obrovskou dynamiku imigrace. Na konci roku 2015 dosáhl podíl cizinců na českém obyvatelstvu 4,3 % a je několikanásobně vyšší ve srovnání zemí Visegrádské čtyřky (Slovensko 1,1 %, Polsko 0,3 %, Maďarsko 1,5 %) a překračuje i některé země západní Evropy (např. Finsko, Portugalsko).

Atraktivita ČR pro imigranty ze zemí mimo EU souvisí s odlišnou úrovní socioekonomické vyspělosti a motivace Rusů není v tomto směru žádnou výjimkou. Občanů Ruské federace, žijících v České republice, od roku 1989 přibývá absolutně i v relaci k cizincům s jinou státní příslušností. Pozvolný, ale lineární příchod a usazování se Rusů na českém území probíhal navzdory tomu, že celkový počet cizinců z třetích zemí (CTZ) až do roku 2015 klesal.

Při podrobnější analýze zjišťujeme, že Rusové se od ostatních cizineckých komunit odlišují i v řadě jiných charakteristik.

Současný stav poznání a konceptuální východisko

Při analýze informačních zdrojů bylo zjištěno, že poznatková základna k tomuto tématu je značně omezená. K dispozici jsou oficiální statistické údaje Českého statistického úřadu, který každoročně vydává publikaci „Cizinci v ČR“, několik sociologických šetření, kde Rusové figurují většinou pouze jako jedna z početně významných komunit respondentů (např. Schebelle a kol. 2012, 2013, 2014) a několik článků o zde žijících Rusech v tištěné i virtuální podobě, jejichž úroveň je různorodá. Seriózní, celorepublikové, dotazníkové šetření orientované speciálně na imigranty z Ruské federace provedl Dušan Drbohlav v roce 1999 (s revizí v roce 2005) a ruskou komunitu žijící v Praze mapoval v roce 2012 Michal Janičko. Vztah české veřejnosti k ruským přistěhovalcům je zřejmý z každoročně se opakujícího šetření Centra

pro výzkum veřejného mínění (CVVM) při Sociologickém ústavu AV.

Konceptuálně vychází tento příspěvek z pojetí autorů Bosswicka a Heckmanna (2006), kteří chápou integraci jako obousměrný proces mezi imigranty a hostitelskou společností. U imigrantů představuje integrační proces zvládnutí jazyka hostitelské země, přijetí nové kultury, osvojení si práv a povinností, přijímovou soběstačnost a uplatnění na pracovním trhu, vytvoření nových vztahů, završený pocitem sounáležitosti a identifikací s hostitelskou společností. Pro hostitelskou společnost integrace znamená zpřístupnění institucí a poskytnutí rovných příležitostí pro přistěhovalce (Bosswick a Heckmann, 2006).

Autoři Bosswick a Heckmann (2006) ve své práci rozdělují sociální integraci do čtyř základních úrovní a v jejich rámci pak navrhují konkrétní veřejné politiky, které by se touto oblastí integrace měly zabývat. Jedná se o strukturální, kulturní, interaktivní a identifikační integraci. **Strukturální integrace** znamená získání takové pozice, která umožní přístup ke klíčovým institucím hostitelské společnosti (ekonomické