

3. KLÍČOVÉ OBLASTI AGE MANAGEMENTU

3.1 Úvod kapitoly

Jak bylo řečeno, doposud se organizace nezabývaly tím, jak cíleně řídit a stimulovat své zaměstnance ve všech věkových kategoriích. Jde však o jedno ze současných klíčových témat oblasti řízení lidských zdrojů. Důvody vedoucí k podpoře důležitosti tohoto tématu vyplývají nejenom ze zvýšení hranice odchodu do důchodu, zvyšuje se také hranice dožití, prodlužuje se průměrný věk apod. Na druhou stranu dle HR Forum se mileniáni (generace Y) stali již pevnou součástí i řídicích struktur a podle výzkumů až třetina současných manažerů pochází z jejich generace. Na trhu práce se však v současné době očekává vstoupení vlny zaměstnanců z generace Z, kteří oplývají zcela odlišnými očekáváním a požadavky od osobního a pracovního života a úrovní znalostí. Je proto nutné, aby se vedení organizací snažilo tyto generační nároky propojit a zajistit, aby potenciál všech těchto pracovníků rozdílných věkových skupin byl efektivně využit. Je proto nutné se zabývat age managementem na úrovni organizací a rovněž podporovat mezigenerační sdílení znalostí. Podle Harvard Business Review pouze 7 % organizací posiluje v současné době rozvojové programy pro nejmladší generaci na trhu práce a vyskytují se stereotypní vnímání, která se snaží age management svými nástroji eliminovat.

Důležitou součástí age managementu v organizacích je také využívání flexibilních forem organizace pracovní doby a flexibilní formy zaměstnávání. Je pro organizace důležité, aby si jejich vedení uvědomilo, že flexibilní formy zaměstnávání a organizace pracovní doby jsou dnes již nutností. Flexibilní formy zaměstnávání jsou v České republice využívány ve srovnání s Evropou i USA prozatím v nedostačujícím množství, například trh práce v USA ukazuje, že více než 40 %

pracujících jsou tzv. podmíněnými zaměstnanci, kdy jsou součástí organizace, která si je najímá na konkrétní projekty či po stanovenou dobu nebo na kratší úvazky. Flexibilita je ze strany zaměstnanců žádaná a v případě, že na ni organizace přistoupí, umožní jim to získání klíčových lidí se znalostmi, které potřebuje. S flexibilními formami organizace práce a pracovními režimy je nutné pracovat efektivně právě v oblasti age managementu.

3.2 Cíl kapitoly

- Identifikovat a specifikovat klíčové oblasti age managementu.
- Definovat pilíře age managementu.
- Vyložit a interpretovat reálné způsoby naplnění pilířů age managementu.

3.3 Metodika kapitoly

Kapitola se skládá ze dvou částí, a to části teoretické a praktické aplikace. Teoretická část je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů a syntézy poznatků. Praktická aplikace prezentuje výsledky získané primárním výzkumem pomocí dotazníkového šetření v rámci českých organizací. Podrobný popis metodiky je uveden v samostatné kapitole „Metodika monografie“. V rámci kapitoly jsou použity absolutní a relativní četnosti, testování závislosti mezi kvalitativními znaky a faktorové analýzy.

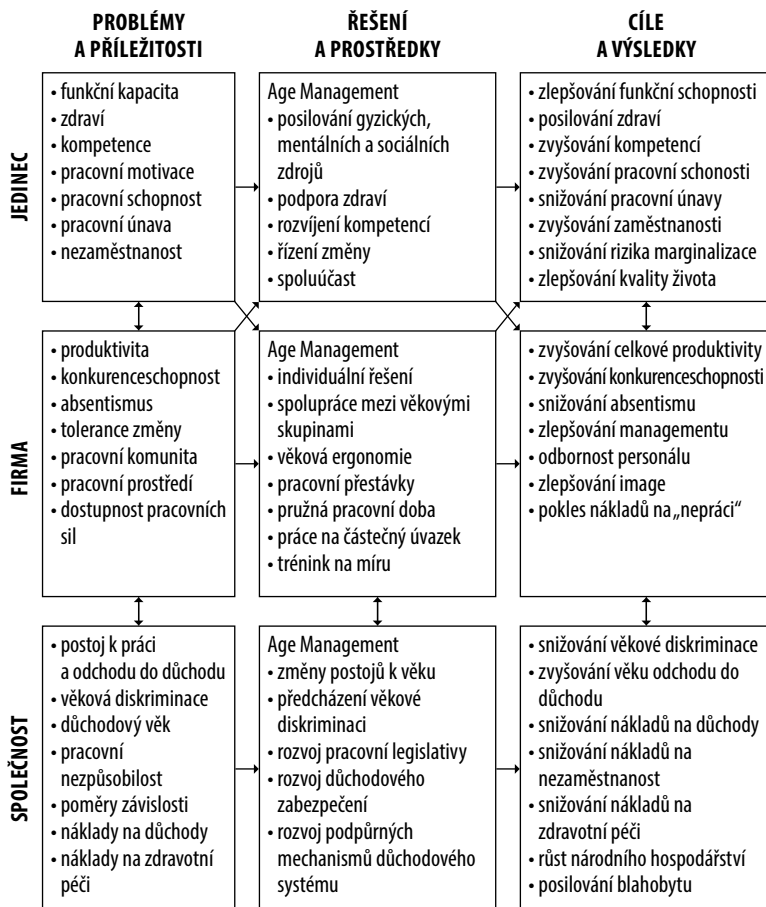
3.4 Teoretická východiska

Cimbálníková et al. (2012) uvádí, že nástroje age managementu se obecně týkají v organizaci celého širokého spektra aktivit v oblasti práce s lidmi. Do těchto oblastí patří na prvním místě péče o zdraví zaměstnanců a dále pak:

- restrukturalizace pracovních míst (podle potřeb zaměstnavatele i zaměstnanců),
- rozvoj pracovního prostředí (zlepšení pracovních podmínek),
- přizpůsobení organizace práce,
- ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků),
- řízení změn podle podnětů zaměstnanců,
- rozvoj mezigenerační spolupráce (důraz na spolupráci všech zaměstnanců, zabezpečení kontinuity znalostí, což potvrzuje Levy (2011) i Wang, Wang (2012),
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců,
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě age managementu (Urbancová, Hlavsa, 2014),
- podpora uspokojení z práce (motivace) a zachování pracovní pohody, vhodného organizačního klimatu.

Důležitost jednotlivých výše uvedených aktivit dokládají i výzkumy Bertschek, Mayer (2009), Göbel, Zwick (2012), zdůraznění motivace zaměstnanců uvádí Koubek (2015), Krninská (2012), Folwarczná (2010) či Katcher, Snyder (2009). Štorová (2012) sumarizuje klíčové oblasti age managementu následovně (schéma 2).

Schéma 2: Klíčové oblasti age managementu



Zdroj: Štorová (2012)

Vzhledem k tomu, že péče o zaměstnance ve věkové kategorii 50+ je prioritní záležitostí age managementu, byl na základě výzkumů ve Finsku stanoven tzv. index pracovní schopnosti (Work Ability Index), který srovnává sebeuposouzení vlastní schopnosti pracovat s požadavky

zaměstnavatele. Na základě těchto indexů je pak možné vhodně nastavit pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců s ohledem na vize (pilíře) organizace.

Ilmarinen (2006) stanovil osm obecných pilířů (vizí) age managementu, které se vzájemně ovlivňují. Jde o tyto pilíře:

1. dobrá znalost věkové struktury zaměstnanců,
2. rovné postoje ke všem věkovým strukturám zaměstnanců,
3. podpora managementu, který vytváří vhodné podmínky pro věkové kategorie zaměstnanců,
4. správně formulovaná a funkční strategie,
5. dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat v práci,
6. vysoká úroveň znalostí (nepřetržité zvyšování kompetencí, což uvádí i Kumaraswamy, Chitale (2012) či Manning (2010),
7. dobrá organizace práce a pracovní prostředí (Štorová, 2012), u které je však nutné vždy zohledňovat charakter práce a složitost práce, která mnohdy neumožňuje reorganizování,
8. péče o kvalitní pracovní život zaměstnanců (Koubek, 2015; Ramlall, 2004).

K jednotlivým pilířům (vizím) zároveň Ilmarinen (2006) navrhuje organizační nástroje a postupy, kterými je možné jednotlivé pilíře lépe podporovat. Dobrá znalost věkové struktury je podle Ilmarinen (2006) možná jenom na základě zhodnocení situace v organizaci s ohledem na měnící se věkovou strukturu, dále prozkoumání strategie organizace s ohledem na stárnutí populace, tvorby plánů na zvýšení povědomí o věkové struktuře mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci organizace a školeními pro manažery a vedoucí pracovníky o age managementu. Důležitost analýzy věkových kategorií zaměstnanců a efektivní předávání informací o této problematice zdůrazňuje i Taylor, Walker (1994), Walker (2005a) či Žnidaršič, Dimovski (2009).

Rovné postoje ke stárnutí je možné dle Ilmarinen (2006) dosáhnout průzkumem postojů ke stárnutí či identifikací existence věkové diskriminace/nediskriminace mezi vedením (manažery) a mezi zaměstnanci

organizace. Získané výsledky a z nich přijatá opatření mohou dopomoci při školení manažerů o silných a slabých stránkách organizace souvisejících se zaměstnáváním zaměstnanců 50+ a vytváření best practice (Anderson, 2013) a díky tomu eliminovat dosavadní negativní zkušenosti ve spolupráci mezi věkovými skupinami zaměstnanců.

Dobré vedení organizace zohledňuje individualitu každé věkové skupiny zaměstnanců a individuální potřeby zaměstnanců, jejich životní situaci (Ilmarinen, 2006), pracovní schopnost (index pracovní schopnosti), ochotu a vůli pokračovat v práci, vnitřní motivaci a řízení kariéry (Seibert, Kraimer, 2001). Dále také klade důraz na kontinuální vzdělávání manažerů v rozvoji kompetencí (Snell, 2007) v oblasti vedení lidí s důrazem na věkové rozdíly, rozvíjení dobrých pracovních vztahů, podporuje spolupráci a týmového ducha.

Zohlednění age managementu je vhodné dle Ilmarinen (2006), Štorové (2012) či Cimbálníkové et al. (2012) začlenit do existující personální strategie, která bude v souladu s celopodnikovou strategií, jelikož řízení zohledňující věk zaměstnanců musí být uplatňováno plošně v celé organizaci, tj. od vrcholového managementu, což potvrzuje i Urbancová, Čermáková (2015). Funkční strategie organizace by měla dle Koubka (2015), Herzberg et al. (2004) obsahovat spravedlivý motivační systém a systém odměňování pro zaměstnance všech věkových kategorií.

S ohledem na věk zaměstnanců je nutné plánovat a řídit také jejich kariéru, což je odpovědností vedoucích zaměstnanců, a zároveň zajišťovat ergonomii pracovního místa a vytvářet takové podmínky, které zohledňují potřeby pracovníků ve věkové kategorii 50+ (Ilmarinen, 2006).

Jeden z pilířů age managementu také předpokládá podporu sdílení znalostí, učení se ze zkušeností a předávání znalostí z generace na generaci (Ilmarinen, 2006; Štorová, 2012), tj. zajištění kontinuity znalostí (Urbancová, 2012).

Na základě výše uvedeného a na základě komparace názorů jednotlivých autorů zabývajících se age managementem lze sumarizovat, že je nutné jej zohledňovat v mnoha personálních činnostech, a to nejvíce v: