UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Age management

Age management

Magisterská diplomová práce

Jaroslav Mátl

Vedoucí magisterské diplomové práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a v seznamu literatury uvedl veškeré použité informační zdroje.

V Olomouci 19. 3. 2012

_____

Podpis

Děkuji prof. PhDr. Dušanovi Šimkovi za náměty a rady k mé magisterské práci.

Obsah

Úvod ... 6
1 Struktura a cíle práce ... 7
2 Age management ... 8
2.1 Tři nebo čtyři roviny age managementu? ... 8
2.1.1 Zájem „ze všech stran“ ... 10
3 Stáří a stárnutí ... 13
3.1 Životní změny ve stáří ... 13
3.2 Věkové hranice stáří ... 15
3.3 Dovednosti a výkonnost v průběhu stáří ... 18
3.3.1 Změny na sociální úrovni ... 19
3.3.2 Změny v oblasti tělesných dovedností ... 19
3.3.3 Změny v oblasti duševních schopností ... 22
3.4 Plasticita věku a její důsledky ... 23
3.4.1 Opatření pomáhající udržovat pracovní schopnost ... 25
4 Demografické změny ... 26
4.1 Stárnutí populace ... 27
4.1.1 Prognózy ... 29
4.2 Demografická panika ... 30
4.3 Změny ve struktuře obyvatelstva a jejich dopady na národní úrovni ... 32
4.3.1 Sociální systém a zaměstnanost ... 32
4.3.2 Legislativa ... 34
5 Nebezpečí hrozící starším pracovníkům na trhu práce ... 37
5.1 Spokojenost, trh práce a starší lidé ... 37
5.2 Věková diskriminace na trhu práce ... 38
5.3 Učící se společnost ... 40
6 Age management na organizační úrovni ... 42
6.1 Ekonomické výhody plynoucí z age mangementu ... 43

6.2 Pracovní schopnost a ekonomické výhody ... 44
6.3 Slabé a silné stránky starších pracovníků ... 45
6.3.1 Work ability index (index pracovní schopnosti) ... 46
6.4 Společenská zodpovědnost organizací ... 47
7 Představení společnosti ... 50
7.1 Demografické změny v Kraji Vysočina ... 50
7.2 Metoda výzkumu a cíl výzkumu ... 53
7.2.1 Limity zkoumání a rozhovorů ... 54
7.3 Členění zaměstnanců ve firmě a jejich věkové charakteristika ... 55
7.4 Spokojenost zaměstnanců z pohledu starších pracovníků ... 56
7.5 Ohrožené funkce a jejich lokalizace ... 58
7.6 Starší pracovníci na pozicích tepelného zpracování kovů ... 61
7.6.1 Omezení způsobená stárnutím ... 63
7.6.2 Návrhy opatření ... 64
7.7 Zásady pro řízení zaměstnanců pro personalisty dle zásad věkové rozmanitosti ... 68
Závěr ... 71
Prameny a literatura ... 72
Seznamy grafů a tabulek ... 76
Přílohy ... 77
č. 1: Důchodový věk dle zákona o důchodovém pojištění ... 77

Úvod

Píše se rok 2050 a lidé v České republice pod 48 let ještě nedosáhli průměrného věku populace. Každý třetí člověk je starší 65 let a na sto zaměstnaných osob připadá téměř 60 lidí v důchodovém věku. To je obraz budoucnosti, ne tolik vzdálené, jak jej vidí demografové i členové politické reprezentace vidí budoucnost černě. Již v reakci na současný stav a demografické prognózy, nastiňují scénáře o kolapsu důchodového a sociálního systému v případě neuskutečnění adekvátních legislativních změn. Národní státy proto uvádějí v platnost reformy důchodových systémů, jejichž součástí je i zvyšování věkové hranice důchodového věku. Přitom se hovoří o nutnosti dalších podobných opatření v budoucnu. To samozřejmě vyvolává nesouhlasné reakce z řad odborářů a zaměstnanců, kteří se staví na odpor proti práci ve vysokém věku. Z pohledu ztráty funkční kapacity starších pracovníků v rovině tělesných a rovině psychických dovedností je pro ně nemyslitelná. Odborníci zabývající se stárnutím sice přicházejí s poznatky, které potvrzují teorie o zlepšující se kondici a nižším funkčním omezení starších lidí. Jedním dechem však dodávají, že pro oddálení degenerativních procesů spojených se stárnutím jedinců, je nutné vytvořit vhodné podmínky. Důsledky rostoucího podílu starších lidí v populaci a současného snižování podílu lidí mladých se odrazí na trhu práce, především pak ve věkovém rozložení zaměstnanců firem. Firmy budou nuceny přizpůsobit se těmto změnám. Nástrojem, který má organizacím dopomoci reagovat na tyto změny, a který k nám v současné době proniká především ze skandinávských zemí je koncept age managementu. Cílem této práce je ukázat možnosti na tomto poli a navrhnout na opatření pro nejvíce ohrožený organizační úsek firmy Motorpal a.s.

1 Struktura a cíle práce

V diplomové práci si kladu následující cíle:

- Seznámení s možnostmi na poli age managementu, osvětlení problematiky úbytku funkčních schopností v průběhu procesu stárnutí a poukázat na problémy spojené s budoucím demografickým vývojem.
- Analyzovat spokojenost zaměstnanců ve firmě z hlediska starších pracovníků.
- Analyzovat věkovou strukturu zaměstnanců ve firmě Motorpal a.s. a vytyčit nejohroženější organizační úsek, tedy takový, který má nejvyšší zastoupení starších pracovníků ve věkové struktuře. Následně navrhnout možná opatření s důrazem na zamezení náhlých odchodů.

Pořadí stanovených cílů je pro strukturu práce rozhodující. Jednotlivé kapitoly jsou uspořádány tak, aby byly cíle práce naplněny v uvedeném pořadí.

2 Age management

V nejobecnějším smyslu se jedná o řízení s ohledem na věk a na proměňující se schopnosti zaměstnanců. Podle European Age Management network (European Age Management network 2007: 1) je pojem v dnešních vyspělých společnostech hojně používaný, avšak shoda na jeho jednotné definici zatím neexistuje. Je to způsobeno i tím, že zasahuje do spousty oblastí. Často nabývá významu až v kontextu studie či projektu, ve kterém se objevuje. Cílem age managementu by mělo být vyrovnání se s demografickými změnami, které provází dnešní vyspělé společnosti. Také, jak uvádí AIVD[1] (AVID 2010), může být výsledkem zlepšení kvality života a pracovních podmínek nejen u starších zaměstnanců. Pro společnost je to šance lépe využít potenciálu širšího spektra věkových kategorií. Podobně i Pillinger uvádí, že správná praxe Age managementu je definována, jako opatření, která na jedné straně bojují s věkovými bariérami a/nebo podporují věkovou diverzitu, na druhé pak zajišťují, aby každý zaměstnanec uplatnil svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli věku. Spíše jako nevyhnutelnou nutnost z hlediska změn ve věkové struktuře české společnosti pak vidí age management další autoři. Má za úkol řešit situaci rostoucího zastoupení starších pracovníků na trhu práce a to s přihlédnutím k budoucímu možnému nedostatku pracovníků mladých. „Age management vyžaduje jednotný přístup a zásahy do mnoha oblastí, včetně změny ve vnímání věku, zavádění opatření v rámci zaměstnaneckého cyklu, podporu kontaktů a spolupráce mezi generacemi a dobré pracovní podmínky, aby byl potenciál pracovníků plně využit a zvyšován“ (Kocianová 2012: 112).

2.1 Tři nebo čtyři roviny age managementu?

Obsah pojmu lze dle Podle Europen Age Management network (Age Management network 2007: 14 - 15) popsat ve třech úrovních společensko-politické, organizační

[1] Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

a individuální. Kocianová (Kociánová 2012: 112) rozlišuje i čtvrtou, kolektiv. Jednotlivé úrovně rozlišuje následovně:

- Jedinec – strategie se na této úrovni zaměřují na jednotlivé pracovníky a týkají se pracovních schopností, zdraví a kvality života, sociálních vztahů a přínosu starších pracovníků organizacím.
- Kolektiv – zde se jedná o strategie vytvářené kolektivním dialogem mezi odbory a zaměstnavateli.
- Organizace – strategie jsou navrhovány pro celou organizační úroveň a zabývají se udržováním dovedností a pracovní síly, předáváním znalostí, praktikami řízení lidských zdrojů a změnami v organizaci práce a pracovní doby.
- Společnost – tyto strategie vyvíjí samy národní vlády v tématech aktivního stárnutí, zlepšení zdraví a kvality života, snižování nákladů na penze a zdravotní a sociální péči.

S rozlišováním age managementu do čtyř úrovní se u jiných autorů prakticky nesetkáme (Ilmarinen 2005, Pillinger 2008, Morchhauser a Sochert 2006). Pokud vůbec nalezneme zmínku o kolektivní úrovni, je považována za podmnožinu úrovně organizační, spíše však není vůbec vymezována. Dále proto nebudeme tyto dvě nijak rozlišovat a obě zahrneme do organizační úrovně.

Juhani Ilmarinen, jeden ze zakladatelů konceptu age managementu, v jednotlivých rovinách uvádí souhrn problémů a příležitostí a nabízí prostředky k jejich řešení tak, aby vedli k požadovaným cílům:

Tabulka 1: Problémy, řešení a cíle v jednotlivých úrovních

	Problémy a příležitosti	Řešení a prostředky	Cíle a výsledky
Jedinec	Funkční schopnost Zdraví Kvalifikovanost Pracovní motivace Pracovní schopnost Pracovní únava Nezaměstnanost	Age management Posilování fyzických, mentálních a sociálních zdrojů Podpora zdraví Rozvíjení kvalifikovanosti Spoluúčast	Zlepšování funkční schopnosti Posilování zdraví Zvyšování kvalifikovanosti Zvyšování pracovní schopnosti Snižování pracovní únavy Zvyšování zaměstnanosti Snižování rizika marginalizace Zlepšování kvality života
Firma	Produktivita Konkurenceschopnost Absentizmus Přechodná odolnost Pracovní komunita Pracovní prostředí Dostupnost pracovních sil	Age management Individuální řešení Spolupráce mezi věkovými skupinami Věková ergonomie Pracovní přestávky Flexibilní pracovní čas Práce na částečný úvazek Operativní trénink	Zvyšování celkové produktivity Zvyšování konkurenceschopnosti Snižování absentismu Zlepšování managementu Odborný personál Zlepšování image
Společnost	Postoj k práci a odchodu do důchodu Věková diskriminace Důchodový věk Pracovní nezpůsobilost Poměry závislosti Náklady na důchody Náklady na zdravotní péči	Age management Změna postoje k věku Prevence věkové diskriminace Rozvoj pracovní legislativy Rozvoj důchodového zabezpečení Rozvoj podpůrných mechanismů důchodového systému	Snižování věkové diskriminace Zvyšování věku odchodu do důchodu Snižování důchodových nákladů Snižování nezaměstnanosti Snižování nákladů na nezaměstnanost Snižování nákladů na zdravotní péči Růst národního hospodářství Zvyšování blahobytu společnosti

Zdroj: (Ilmarinen 2005: 18)

2.1.1 Zájem „ze všech stran"

Aktéři, zainteresovaní na programech age managementu mají na každé z uvedených úrovní rozličné zájmy. Zájmy jednotlivců spočívají v udržení a obnovení vlastní zaměstnanosti. Současně i uvažují o získání a rozvoji takových předpokladů, které jim umožní v případě potřeby změnit zaměstnání. To je podle Novotného (Novotný 2011: 9) veliká výzva. Mezi individuální zájmy se řadí i spokojenost, daná přiměřenou kvalitou osobního a pracovního života. Je nutné počítat s dlouhou pracovní dráhou, což vyžaduje změnu postojů a snažit se zajistit si

své pracovní schopnosti až do co nejvyššího věku. Změna postoje se tedy nevyhne oblastem plánování budoucnosti, vlastního zdraví a oblasti celoživotního vzdělávání. Novotný míní, že je pro jedince také velikou výzvou naučit se využívat výhod svého věku. Mezi ně patří nadhled a zkušenosti, díky kterým zkušený pracovník neplýtvá energií při neřešitelných úkolech a má schopnost reflektovat mnohokrát řešené situace či schopnosti vyjednávat.

Na organizační či podnikové úrovni je zájem o age management vzbuzován potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, přizpůsobovat pracovníka potřebám organizace a zvyšovat produktivitu práce. S tím, jak bude v budoucnu podíl starších pracovníků v organizaci růst, bude se i tento zájem zvyšovat. V této úrovni je možné zmínit i sociální zodpovědnost zaměstnavatelů. Někteří zaměstnavatelé si uvědomují, že přiměřená pracovní zátěž, ochrana zdraví při práci a zdravé sociální prostředí přispívá k zlepšení života lidí v dané společnosti.

Zájem na veřejné, nejvyšší úrovni, je spojen s maximalizací příspěvků stárnoucích lidí k rozvoji ekonomické a sociální sfér. S ohledem na stárnutí populace se národní státy a nadnárodní společenství snaží vyvážit negativní dopady demografických změn v oblasti zdraví, či produktivity práce, sladit nabídku a poptávku na trhu práce nebo řeší otázky zaměstnanosti a nezaměstnanosti.

Na všech třech hlavních úrovních mají aktéři zájem na zvládnutí age managementu. Ne vždy je však podle odborníků tomuto problému věnována dostatečná pozornost. Opomíjení tohoto tématu může v České republice do budoucna zapříčinit nemalé problémy a naopak zahraniční zkušenosti nám ukazují, že investice do pracovní síly s důrazem na age management se vyplácejí. „(…) není možné přenášet odpovědnost za age management pouze na jednu z úrovní, ať už na věkovou politiku, opatření v podnicích či na zodpovědné chování jednotlivce. (…) v České republice není dosud nastřádaná zkušenost z kompletních akcí propojujících či pokrývajících všechny tyto úrovně“ (Novotný 2011: 10). Ty jsou ovšem nezbytné, neboť pouze komplexní přístup může nabýt na účinnosti.

Předmět této práce je především aplikace age managementu na úrovni organizace. Společensko-politické úrovně se zde dotkneme pouze okrajově. Co však pominout nelze je úroveň individuální, která s organizační velice úzce souvisí. Obě úrovně se značně překrývají a hranice mezi nimi není zcela jasná.

3 Stáří a stárnutí

Josef Alan ve své knize Etapy života očima sociologie definuje stáří jako období, které se musí obejít bez přesného vymezení, především však počátku, neboť konec stáří je ohraničen smrtí. Přestože se hranice vnímání stáří od roku 1989, kdy byla publikace vydána, zajisté posunula, jeho vymezení však i dnes zůstává stejně nejasné. Podle Alana se stáří vztahuje daleko více k procesu než ke stavu. Znaky, „…kterými se obvykle definuje a odlišuje od předchozích životních etap, nejsou natolik nesporné, aby museli být atributem stáří: stát se babičkou, ovdovět, odejít do důchodu nejsou události nutně vázané pouze na stáří (Alan 1989: 371). Naopak biologicky lidé stárnou daleko dříve, než je tyto události postihují.

3.1 Životní změny ve stáří

Malíková (Malíková 2011: 19 - 20) charakterizuje obecné znaky stárnoucího člověka, které jedince ovlivňují v jeho životě a které můžeme pozorovat i z vnějšku. Patří mezi ně celkový úbytek sil a jednotlivých schopností jedince, snižuje se výkonnost a naopak se zvyšuje doba přípravy a koncentrace na provádění různých činností. Zvyšuje se potřeba odpočinku, podpory a pomoci. Mění se žebříček životních hodnot a potřeb. Často se zvyšuje potřeba upevňovat a prohlubovat citové vazby. V neposlední řadě pak dochází ke změnám v psychice jedince a v jeho emočních projevech.

Většina těchto znaků je signifikantní teprve v pokročilém stáří, regresivní změny spojené se stárnutím organismu však probíhají mnohem dříve. Golková (Golková 2010: 93) uvádí důležité změny ve vztahu k jednotlivým dekádám, které nás postihují v průběhu životní dráhy. Od 20. do 30. roku života jsou lidé většinou zdravotně bez obtíží. Negativně však může působit stres, vývojové vady, či onemocnění způsobená genetickou predispozicí. Ženy dosahují v tomto věku nejvyšší plodnosti. Kolem 30. roku života dochází ke zpomalování metabolismu, mírnému poklesu růstového hormonu, lehce ochabují kontury těla a tvoří se první vrásky, ale člověk je stále na vrcholu sil. Po čtyřicítce se již začíná měnit poměr mezi

svalovou a tukovou hmotou, člověk bývá častěji unavený a zhoršuje se imunitní systém. Jedinci jsou tedy více náchylní k onemocnění. Snižuje se ostrost vidění, ženy ztrácejí chuť (muži zhruba o deset let později). Začíná pozvolné ubývání výšky. Jedná se tedy o období, ve kterém regresivní procesy stárnutí mohou omezovat výkon pracovníka. U padesátníků již o tomto omezení není pochyb. Je to etapa, ve kterém dochází k poklesu produkce hormonů v těle.[2] Následkem často bývají výkyvy nálad, únava či přírůstek na váze. Ten vede k propuknutí dalších onemocnění např. diabetes. Objevují se první problémy s pamětí, také se zde začínají projevovat nemoci spojené s životním stylem. U šedesátníků se vyskytuje osteoporóza,[3] výskyt kardiovaskulárních onemocnění a problémů s chrupem a dásněmi – paradontóza. V sedmé dekádě života slábne čich, zvyšují se problémy s osteoporózou. Snižuje se plicní kapacita, objevuje se ateroskleróza cév,[4] ta vede k poruchám mozkových funkcí a poruchám sexuálních možností. U osmdesátníků se již může vyskytovat demence. Je zde výrazný pokles svalové síly a vysoká unavenost. Objevují se neurodegenerativní onemocnění jako například Parkinsonova choroba. Po devadesátém roku pokračuje klesání hormonů vedoucí k omezeným schopnostem trávení projevující se nechutenstvím. Riziko zlomenin je zde velice vysoké.

Rozdělení znaků podle jednotlivých dekád životní dráhy je pouze orientační. Hranici jejich výskytu nelze omezit na určitý věk. Ve většině případů však platí uvedená posloupnost, avšak na individuální rovině nalezneme značné rozdíly.

---

[2] Období menopauzy u žen, či andropauzy u mužů, kdy dochází k omezení produkce estrogenu, progesteronu a testosteronu.

[3] Osteoporóza je onemocnění kostí. Kostní hmota ztrácí vápník, minerální látku, která je jednou ze stavebních jednotek kostí. Kost postupně řídne, stává se křehčí a náchylnější k jakékoliv zátěži. Kosti mohou být tak křehké, že ke zlomenině dochází dokonce při spaní při převalování se v posteli.

[4] Ateroskleróza cév je onemocnění, při němž se na vnitřních stěnách artérií utvoří tukové usazeniny, které mají za následek snižující se schopnost cév prokrvovat jednotlivé orgány (Kolektiv autorů 2003: 47).

3.2 Věkové hranice stáří

Samotný věk je při určování stáří jako etapy života poměrně zavádějící. Díky věku je ale možné sledovat změny, které charakterizují určitou věkovou skupinu v běhu historie. Podle Alana četnost osob nad určitou věkovou hranici indikuje stáří jedince i společnosti (Alan 1989: 372). Příkladem jsou i demografické změny v České Republice. Z dat Českého statistického úřadu vyplývá, že zatímco v roce 1950 byla věková kategorie 65 a více let v populaci zastoupena přibližně osm a půl procenty, v roce 2009 se jednalo již o procent patnáct. i přes nemožnost definovat hranici stáří existuje potřeba definovat tuto životní etapu na základě věku a to za účelem alespoň rámcové shody pro potřeby odborného bádání.

Pro vědecké a výzkumné účely slouží rozdělení na třetí věk, tedy rané stáří a čtvrtý věk, kdy hovoříme o pozdním stáří. Třetí věk žijí současní šedesáti až osmdesátiletí. Teprve ve čtvrtém věku dochází k úpadku v téměř všech oblastech lidského života. Jeho spodní hranice je někde kolem osmdesáti let (Baltes 2009: 11-12). Jiné členění uvádí Haškovcová (Haškovcová 2010: 20). Rozlišuje zde členění druhé poloviny života na čtyři etapy:

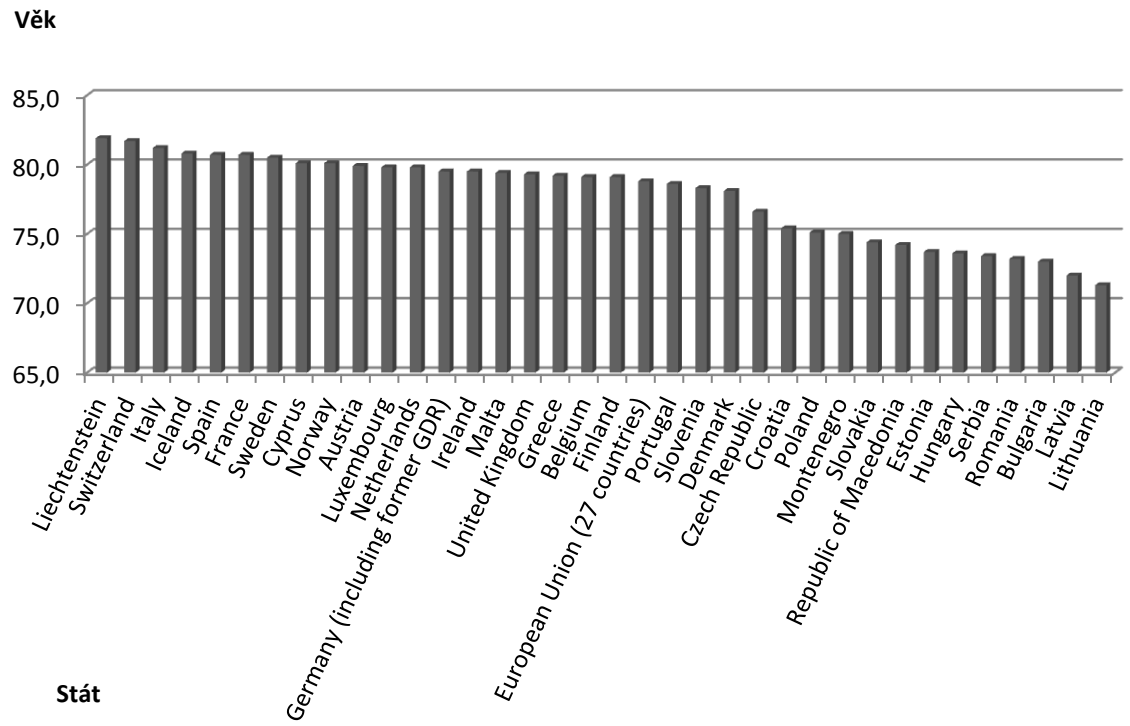
- 45-59 let: střední, nebo také zralý věk
- 60-74 let: vyšší věk, nebo rané stáří
- 75-89 let: stařecký věk neboli sénium, vlastní stáří
- 90 let a výše: dlouhověkost

Na výše uvedeném je zřejmé, že dokonce ani odborníci nejsou schopni přesné shody na jednotné definici. Je to dáno několika faktory. Prvním je úhel pohledu odborníka. Psychologické či biologické stárnutí a jejich následky se projevují s různou intenzitou v různém věku. Odsud pramení rozdílný pohled zástupců z jednotlivých oborů. Další faktor je sociokulturní. Napříč Evropou je rozdíl mezi střední délkou života u některých států až deset let (Graf 1). Je tedy pochopitelné, že i tento fakt ovlivňuje u jednotlivých autorů vnímání stáří.

Světová zdravotnická organizace definuje stáří jako věk, ve kterém se poškození fyzických nebo psychických sil stává manifestní, při srovnání s předešlými životními

obdobími. Tato definice je asi nejvíce vágní a zároveň nejvíce pravdivá. Stejně nejasné a různorodé je totiž i stárnutí a jeho počátek. Míra stáří jedince je zde odvozena od úbytku schopností a dovedností od doby, kdy byli u jedince rozvinuty v nejvyšší míře.[5] i z této definice je zřejmé, že proces stárnutí je značně individuální. Rozdíly však nenajdeme pouze na individuální úrovni, ve větším měřítku je můžeme pozorovat u státních útvarů. Pro ilustraci jej přiblížím na následujícím grafu:

Graf 1: Naděje dožití při narození v jednotlivých státech Evropy v roce 2008



Zdroj dat: (Eurostat 2012, vlastní grafické zpracování)

Graf znázorňuje naději dožití při narození v jednotlivých evropských zemích. Jedná se o data z roku 2008. Eurostat disponuje již novějšími údaji, avšak pouze údaje z roku 2008 umožňují srovnání v celé Evropě. Je zde zřejmý rozdíl v naději

[5] Na podobném principu funguje i index pracovní schopnosti, který si klade za cíl umístit pracovníka na ideální pozici z hlediska úbytku jeho pracovních schopností, které se objevují s narůstajícím věkem. WA index je blíže rozpracován příslušné kapitole.

dožití u zemí ze západní Evropy a zemí z východní části, které náležely do bývalého Sovětského svazu. Jedinou výjimkou je Slovinsko, které v pořadí předstihlo Dánsko. Česká republika stojí v pomyslném žebříčku na začátku třetí třetiny se 76,6 lety, což je pod evropským průměrem (78,8 let). Zcela nejvyšší naději dožití mají lidé v Lichtenštejnsku s 81,9 lety. Na opačném konci je pak Lotyšsko se 71,3 lety. Rozdíly jsou tedy poměrně markantní, mezi prvním a posledním je to zhruba 10 let a Česká republika ztrácí pět let na prvního, avšak stejný rozdíl ji dělí od posledního místa.

Rozdíly souvisejí mj. s vyspělostí dané země, blahobytem a úrovní zdravotní péče. Ohledně počátku stáří, věku vhodnému k odchodu do důchodu, či aplikaci age managementu tedy nelze hovořit jednotně v kontextu celé Evropy. Situace je však ještě více problematická. Uvažujeme li o této věkové hranici v rámci určité společnosti, existují zde rozdíly střední délky života i v každém kraji. A aby toho nebylo málo, téměř největší rozdíly ve střední délce života se vyskytují na úrovni jedinců. Tyto rozdíly ilustruje mimo jiné i fakt, že běžně používáme výrazy jako starý mladík, nebo mladý stařík apod. Proto je v aplikaci řízení zaměstnanců v závislosti na věku v organizacích obsažena jak úroveň organizační, tak i individuální. Věk je tedy vysoce nedokonalým měřítkem lidské práce. Je sice pravda, že lidé ztrácí v důsledku stárnutí některé ze svých dovedností, ale to nic nevypovídá o výkonnosti jednotlivce (Vaupel, Kistowski 2009: 46 - 47).

Pro nás je však důležité vymezit stáří, především za účelem aplikace age managementu ve firmě. Je totiž nutné analyzovat psychické a biologické změny jedinců v jednotlivých etapách, které se projevují v důsledku stárnutí a které mohou zhoršovat výkon v zaměstnání. Podle biologů jedinec začíná stárnout v okamžiku jeho početí, takové stárnutí ale jeho výkon zásadně neomezuje. Níže se tedy pokusím stanovit věk, po jehož překročení je vhodné hovořit v rámci firmy o starších zaměstnancích.

S přihlédnutím k naději dožití v České republice a psychologickým poznatkům ohledně plasticity věku, jsem rozdělil věkové kategorie pro potřeby této práce tak, aby byla kompenzována nižší naděje dožití. Rozdělení je následovné: Kategorie 65

a výše - Kategorie již ekonomicky neaktivní. V České republice při zachování zákona č. 155/1995sb. o důchodovém pojištění až do roku 2030, kdy budou poprvé do důchodu odcházet lidé ve věku 65 let.

Nejdůležitější věková skupina v kontextu této práce je vymezena 50. – 64. rokem. Je tvořena jedinci, kteří jsou pro cíle této práce nejdůležitější, a kterých se nejvíce týkají možná opatření v rámci age managementu, navrhovaná v praktické části. Takto stanovená věková kategorie zahrnuje část období zralého věku a část raného stáří. Konkrétně dvě třetiny z prvního období a třetinu z období druhého. Jedná se období, kdy výkon v pracovním životě pomalu klesá z dosaženého životního maxima. Toto rozdělení respektuje i pravděpodobný demografický vývoj. Proto je horní hranice u druhé kategorie nastavena výše než je současná věková hranice odchodu do důchodu. Na druhou stranu přesto, že jsem vytyčil kategorii, na kterou budu aplikovat poznatky age managementu, jako kategorii na sklonku pracovního života, je nutné mít na paměti, že řízení v závislosti na věku zaměstnanců se nevztahuje pouze na zaměstnance v pokročilém věku. Mnoho z navrhovaných opatření je nejen možné, ale i vhodné zavádět již v nižším věku zaměstnancům, neboť je třeba předcházet funkčním omezením zaměstnancům spojených se stárnutím organizmu, nejen tlumit jejich projevy. Požadavek o aplikaci opatření takovým způsobem, aby působila preventivně je zde tedy respektován. Podobně i zákon č. 435/204 sb., o zaměstnanosti definuje jedince nad 50 let, jako starší osoby na trhu práce a mimo jiné je chrání zvláštními ustanoveními.

3.3 Dovednosti a výkonnost v průběhu stáří

Stárnutí je multifaktoriální jev skládající se z různých procesů. Sestává z genetického základu a působení vnitřních a vnějších procesů (Malíková 2011: 18). Stárnutí se projevuje ve třech hlavních úrovních. Těmito úrovněmi jsou tělesné změny, psychické změny a změny sociální. Na každé úrovni je výčet změn a stejně tak i dovedností, které jsou jimi omezeny, poměrně rozsáhlý. Omezím se proto pouze na ty, které souvisí s výkonem povolání v dané organizaci. Jsou to především

psychické schopnosti a dovednosti u technicko-hospodářských pracovníků a u zaměstnanců na dělnických pozicích pak zejména tělesné dovednosti.

3.3.1 Změny na sociální úrovni

Změny na sociální úrovni jsou v kontextu této práce nejméně významné. Jedná z nejdůležitějších - odchod do důchodu se podobně jako ostatní vztahují do doby po ukončení profesní dráhy. Z dalších sem patří finanční obtíže, jež se opět váží spíše na penzisty, nebo ztráta blízkých lidí či osamělost. Ztráta blízkých lidí se jedinců v raném stáří týká v podobě ztráty rodičů. Neplatí to však ve vztahu k přátelům a známým. Úmrtnost je v období do 60 let velice nízká. Teprve po této hranici překračuje jedno procento v populaci za rok (Langmejer, Krejčířová 2006: 190). Je zde zařazována i změna životního stylu, která však není rozhodující, neboť probíhá kontinuálně po celý život.

3.3.2 Změny v oblasti tělesných dovedností

V oblasti tělesných dovedností potvrzují teorii plasticity věku o zvyšujících se schopnostech starších lidí, mimo jiné i zlepšující se sportovní výkony ve stáří. V různých sportovních odvětvích dosahují starší sportovci čím dál lepších výkonů. Příkladem jsou podle Baltese (Baltes 2009: 14 - 15) neustále se zlepšující rekordní časy „starých“ závodníků při maratonských závodech. Přesto však tělesná síla dosahuje svého vrcholu někde mezi 20. – 30. rokem života, u žen mezi 16. – 30. rokem. Poté pomalu ubývá. Tento úbytek je však zpočátku velice malý. „Mezi 20. – 60. rokem je v průměru zaznamenáván jen asi 10% úbytek svalové síly“ (Langmejer, Krejčířová 2006: 190).

Síla však není jedinou fyzickou dovedností, kterou lidé po třicátém roku života pomalu pozbývají. Soubor těchto dovedností označujeme pojmem fyzická kondice. Z psychologického hlediska rozlišujeme následující parametry pohybu, které jsou zahrnuty v pojmu fyzická kondice:

- parametr energický – síla a vytrvalost
- parametr časový – rychlost pohybu, jeho tempo a rytmus

- parametr prostorový – rovnováha, dráha pohybu, jeho směr, rozsah a přesnost
- parametr tvarový – obratnost, plastičnost, plynulost atd.
- parametr prožitkový – záměrnost, uvědomělost, uvolněnost, napjatost, jistota

(Kulka 2008: 175)

Je tedy nutno poznamenat, že výkon pracovní pozice, která je spojena s fyzickou dovedností, bude pro jedince s přibývajícím věkem obtížněji vykonavatelná. To se samozřejmě týká většiny dělnických profesí. Některé sice nevyžadují přímé zapojení síly, ale například při vykonávání monotónních činností jsou zaměstnanci omezeni časovým parametrem případně i úbytkem vytrvalosti. Na fyzickou náročnost práce je třeba nazírat z pohledu všech uvedených parametrů.

Smyslové funkce

Do oblasti tělesných schopností náleží i funkční kapacita smyslů, která se rovněž s postupem věku snižuje. Nejdůležitějšími smysly, jejichž potřeba při práci stojí výše než ostatní, jsou zrak a sluch. U některých zaměstnání jsou na prvním místě zcela jiné smysly. Například u kuchaře je to čich a chuť, nebo u chirurga hmat. Dá se ale říci, že funkční kapacita zraku a sluchu ovlivňuje pracovní výkon napříč celým spektrem zaměstnání.

Funkčnost zraku se v průběhu života mění několika způsoby. Ilmarinen (Ilmarinen 2005: 174 – 175) vidí jako nejdůležitější změnu tu, která je zapříčiněna zhoršujícím se lámáním světla – schopnosti jemné přizpůsobivosti oka. Při zaostření na krátké vzdálenosti jedinec začíná pociťovat problémy, například při čtení. Toto omezení pravděpodobně způsobuje tuhnutí čočky, nazývající se atrofie svalů, které omezuje přizpůsobování tloušťky čočky potřebného pro zaostření. Uvedené kvalitativní zhoršení probíhá nejčastěji mezi 40. a 60. rokem života a poté se zpomaluje. V důsledku těchto změn dopadá na sítnici oka šedesátníka pouze jedna třetina světla, než je tomu u dvacetiletých. Šedesátiletý člověk potřebuje pro přesnou

práci na blízkou vzdálenost pětinásobné množství světla, než jeho o dvacet let mladší kolega. Další změny zraku v důsledku stárnutí jsou:

- Zhoršení rozlišování kontrastu
- Zúžení zorného úhlu a zmenšení světelné citlivosti
- Zvýšená tendence upřeného hledění
- Zhoršení rozlišování barev
- Změna vnímání hloubky
- Zhoršení odhadu vzdálenosti a dynamického vidění

Typická změna sluchu způsobená stárnutím je upadající schopnost rozeznávání vyšších frekvencí. Zhoršení kvality sluchu je možné zaznamenat poměrně brzy a to kolem 50. roku. Špatné hygienické podmínky, v tomto případě reprezentované nadměrným hlukem, se na zhoršování sluchu podílejí velice výrazně. Při práci může omezovat i ztráta schopnosti rozeznávat směr, odkud zvuk přichází v případě, že se sluch zhoršuje v každém sluchu jiným tempem (c.d.: 176 – 177).

Pro úplný výčet je třeba doplnit, že pracovníci, kteří potřebují k výkonu svého povolání čich, začnou být omezeni jeho výrazným zhoršením až po sedmdesátém roce života. Daleko dříve se s problémy budou potýkat kuchaři spoléhající se na svoji chuť a to kolem 60. roku a jejich kolegyně dokonce ještě o deset let dříve.

Úbytek tělesných dovedností postihuje jedince bez ohledu na pozici, kterou vykonává, omezuje sice ve větší míře pracovníky na dělnických pozicích, avšak nezanedbatelný vliv mají tyto omezení i na pracovníky odvádějící duševní práci. Důvodem je určité ovlivnění psychických dovedností těmi fyzickými dispozicemi. Tento jev se vyskytuje zejména u starších lidí. Paul Baltes (Baltes 2009: 16) si všiml zajímavé situace, která jej podnítila k provedení výzkumu. Jednalo se o situaci, kdy spolu mluví starší lidé při jízdě tramvají. Jakmile sebou tramvaj začne házet a hrozí, že by mohli ztratit rovnováhu, hovor ustane. Na rozdíl od starších jsou schopni

mladí lidé hovořit dál. V následném výzkumu[6] zjistil důvod této situace. Stárnoucí tělo potřebuje ke svému fungování stále více mozkové aktivity. Vykonávání každodenních činností vyžaduje ve stáří daleko víc pozornosti. „Čím víc duševní aktivity spotřebuje koordinace těla, tím méně nám jí zbývá pro naši duševní aktivitu (…). Tělo se tedy vlastně stává jakousi permanentní a stále dražší hypotékou ducha“ (tamtéž). Pozitivum tohoto výzkumu je ve zjištění, že pokud si jedinec v průběhu života udržuje tělesnou kondici, nezlepšuje pouze funkci svých tělesných orgánů a mozku, ale zároveň si (…) tělesná aktivita a koordinace nárokují méně naší duševní aktivity. a zbývá nám tak více duševní kapacity pro jiné účely“ (c.d: 17).

3.3.3 Změny v oblasti duševních schopností

V oblasti duševních schopností je nutné rozlišit mezi dvěma oblastmi fluidní inteligencí a inteligencí krystalickou.

Fluidní inteligence „(biologická, vrozená, abstraktní),(…) zajišťuje základní mechanizmy přijímání a zpracování informací, vykazuje známky stárnutí již velmi brzy (…), jedná se o rychlost a přesnost přijímání a zpracování informací a o kvalitu krátkodobé paměti (…). Jelikož tyto mechanické úkony velmi úzce souvisejí s neurobiologickými kvalitami mozku, vývoj fluidní inteligence zcela odpovídá ‚normálnímu' biologickému vývoji. Fluidní inteligence výrazně narůstá v dětství, ale již v rané dospělosti, pravděpodobně průměrně někdy mezi třicátým a čtyřicátým rokem věku, jí začne ubývat. Fluidní inteligence je důležitá zejména při učení, a právě proto je pro starší dospělé tak obtížné rychle se naučit něčemu novému (Baltes 2009: 12 – 13, uvozovky v originále).

Krystalická inteligence patří mezi silné stránky stáří. Zahrnuje především kulturně vázáné dovednosti jako řeč, profesní dovednosti či sociální inteligenci a dobře funguje až do pozdního věku. Starší tak mohou dosahovat lepších výsledků v oblastech emocionální inteligence a moudrosti, kde se projevují životní zkušenosti.

---

[6] Krampe, Rapp, Bondar, Baltes (2003) *Selektion, Optimierung und Kompensation Doppelaufgaben*. Der Nervenartz 74, 211 – 218.

Z předešlého textu je zřejmé, že stáří má negativní důsledky na výkonnost jedince, ne však ve všech oblastech. V případě zaměstnance je tedy nutné pokles výkonnosti zvažovat ve vztahu s pozicí pracovníka. Existují případy a pozice, kde není vyšší věk negativním faktorem, ba naopak. „ Starší skladatelé, dirigenti a spisovatelé například často patří k těm nejlepším“ (Baltes 2009: 13). V našem případě o takových pozicích můžeme uvažovat u technicko-hospodářských pracovníků a ještě spíše na úrovni managementu. Pokles výkonnosti může být vyvážen i osobnostními rysy a přístupem k práci. Tak například o několik desetiletí starší pracovník je schopen dosahovat díky svému přístupu k práci vyšší výkonnosti, než ne tolik pracovitý mladší pracovník.

3.4 Plasticita věku a její důsledky

Plasticita třetího věku je jev, kdy jsou staří lidé tělesně i duševně stále schopnější. V psychologickém pojetí je věk, o kterém hovoříme, v rozmezí 60 - 80 let. Za tímto jevem stojí za prvé prodlužování průměrné délky života a za druhé fakt, „…že dnešní sedmdesátníci jsou například tělesně a duševně stejně zdatní jako pětašedesátníci, nebo dokonce jako šedesátníci před 30 lety. Rané stáři se stalo přijatelnějším a přitom jeho vitalizace ještě nedosáhla vrcholu“ (Baltes 2009: 12). Je tedy zřejmé, že stáří jako období, kdy člověk pozbývá svých schopností a stává se daleko více závislým, se posunuje společně s tím, jak se zvyšuje průměrná délka života. Ilmarinen (Ilmarinen 2006: 26) uvádí podobný vývoj. Situace lidí ve věku 65 let se od roku 1980 do roku 2000 výrazně zlepšila. Za toto období narostla předpokládaná délka života o 3 roky u mužů a o 2,8 roků u stejně starých žen. Podobně se u lidí v průměru zvětšil počet let, která stráví bez funkčního omezení a při kterých mají lepší zdraví. To by mohla být do budoucna dobrá zpráva pro zákonodárce prosazující zvyšování důchodového věku, ale i pro jedince samotné, neboť jim výkon práce nebude v pozdějším věku způsobovat takové problémy. Otázkou však zůstává, oddalují li se znaky a projevy stárnutí stejně rychle, jako se zvyšuje střední délka života, respektive věk stanovený zákonem, jako důchodový.

Pro řízení lidí zohledňující věk pracovníků by měli tyto poznatky důsledek ve změně definice hlavních věkových kategorií, jenž by bylo nutno přizpůsobit tak, aby byli na základně manifestního rozdílu fyzických nebo psychických sil rozlišeny od ostatních životních období. V zásadě by mohlo dojít ke dvěma úpravám. Zvýšil by se počet hlavních kategorií, ke kterým by byli poznatky o age managementu vztahovány, nebo se zvětší stávající rozsah známých kategorií. Podstatné je však to, že i přes zvyšující se počet let, které lidé tráví ve zdraví a bez funkčního omezení, budou nadále přetrvávat rozdíly ve výkonnosti zaměstnanců v důsledku stárnutí a to při srovnání s jejich vrcholným obdobím. Ať už tedy jakkoliv definujeme hlavní věkové kategorie, je zřejmé, že počet roků strávených v zaměstnání se bude zvyšovat (blíže i Legislativní úpravy a věk stanovený pro odchod do starobního důchodu) a je i možné, že budeme déle dosahovat poměrně vysokých výkonů. Zde však podle mého názoru hrozí nebezpečí v podobě nepřiměřené touhy zaměstnavatelů po využití tohoto potenciálu. Jak jsme si ukázali, v určitém období - kolem padesáti let dochází k propuknutí onemocnění a omezení, která jsou spojené se životním stylem (Golková 2010: 93). Pod životní styl můžeme zahrnout i zaměstnání a náplň práce. Způsob, kterým je práce vykonávána bude daleko více rozhodovat o zdravotním stavu jedince ve stáří, protože se prodlouží období, po které bude práci vykonávat.

Tyto tvrzení doplňují i poznatky z výzkumů finských odborníků v oblasti age managementu (Tuomi 2000, Tuomi a kol. 2001 in Ilmarinen 2005: 138). Dopady udržování pracovní schopnosti přetrvávají až do odchodu do důchodu. Z bádání je zřejmé, že se zlepšuje zdravotní stav, funkční kapacita a v neposlední fázi zůstává i kvalita života na vysoké úrovni. Pozitivní výsledky opatření podporujících udržování pracovní schopnosti se nejdříve projeví zlepšením zdraví zaměstnanců a pracovní schopnosti kolektivu. Následuje zlepšení kvality a produktivity práce pracovníků. Opatření a investice podporující pracovní schopnost zlepšují období třetího věku, tedy období mezi 60. – 80. rokem života. V České republice jsou obě hranice posunuty zhruba o 5 let dříve v důsledku nižší střední délce života. Závěry výzkumu jsou tedy ve shodě s Baltesovou analýzou sportovních výkonů.

3.4.1 Opatření pomáhající udržovat pracovní schopnost

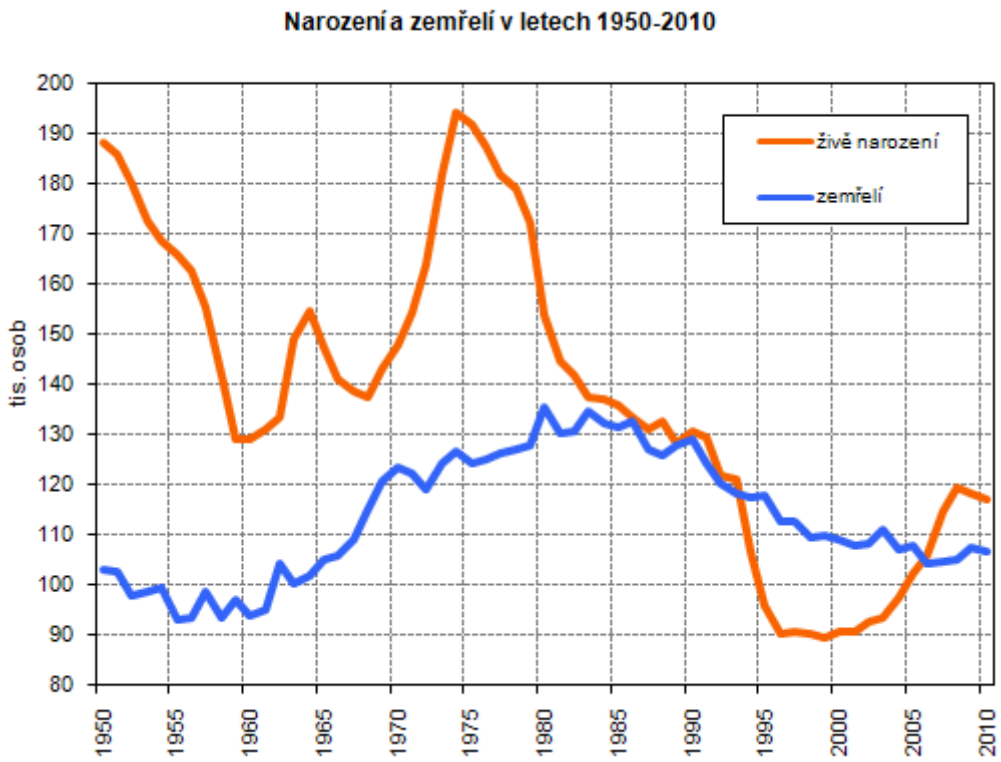
Pro to, abychom mohly aktivně a pozitivně působit na udržování pracovní schopnosti, je nutné vyhledat ty druhy opatření, které k němu nejvíce přispívají. Dobrý přehled poskytuje UPS barometr vytvořený pro národní věkový program Finským ústavem pracovního zdraví. Barometr slouží právě ke „studování rozsahu, obsahu, funkcí a implementace opatřeni pracovní schopnosti na finských pracovištích“ (tamtéž). Barometr byl použit na 1000 pracovištích a ukazuje nejčastější směry, kterými se firmy vydávají, chtějí li zvýšit pracovní schopnost svých zaměstnanců v pozdějším věku. Na prvním místě se firmy zaměřují na zkvalitňování nářadí a bezpečnosti při práci, které následuje zlepšování držení těla při práci, zlepšování ovzduší snižování rizika zranění stroji, omezování nošení těžkých břemen a ochrana před škodlivými látkami. Prozatím jsou známa data jen z období před poslední ekonomickou recesí, které potvrzovali posun směrem k pozitivnímu obrazu v oblasti aplikace preventivních opatření. Výsledky z dat zjištěných následně napoví mnohé o investicích firem v této oblasti v závislosti na ekonomickém vývoji, jak o něm pojednávám v kapitole Společenská zodpovědnost firem.

4 Demografické změny

Věková struktura obyvatelstva vychází z historické kontinuity jeho vývoje. Z dlouhodobého hlediska je například velice důležitá výchozí struktura obyvatelstva, která ovlivňuje strukturu budoucí. Dále pak setrvačnost reprodukčních procesů. „Nejméně modifikován a tím i v čase obecně nejstabilnější je proces úmrtnosti, následovaný porodností a migrací, která je snadno ovlivnitelná jak ekonomickými či sociálními podmínkami, tak především administrativně“ (Burcin, Kučera 2010: 4).

V posledních dvou dekádách opisuje vývoj demografických změn v České republice podobný tomu, který probíhal od poloviny šedesátých, až do poloviny osmdesátých let v západní Evropě a který je nazývám druhým demografickým přechodem. Vyznačuje se změnami v poměru živě narozených a zemřelých.

Graf 2: Narození a zemřelí v letech 1950 - 2010



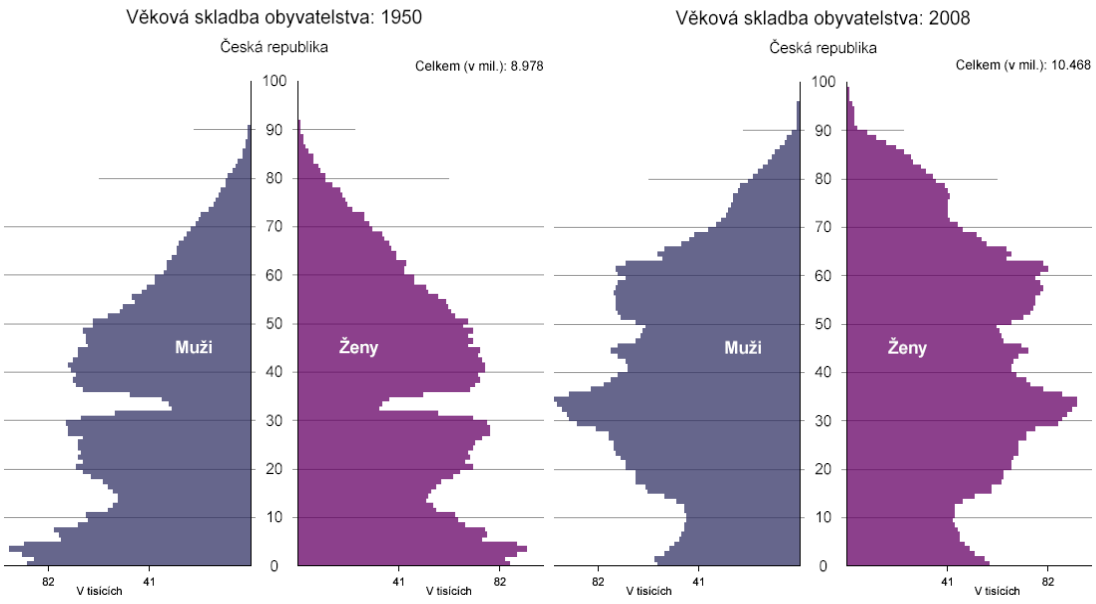
Zdroj: (Český statistický úřad 2012)

Nízká porodnost a zlepšující se úmrtnostní poměry svým vývojem po roce 1990 výrazně podpořily proces demografického stárnutí – růst průměrného věku obyvatelstva a recentně také vzestup podílu seniorů v populaci“ (Burcin, Kučera 2010: 5).

4.1 Stárnutí populace

Dva demografické jevy naznačené v předešlé části se výhradně podílí na procesu stárnutí populace. Snižující se porodnost má za následek tzv. stárnutí od spodu, nebo také od základu věkové pyramidy. Druhý typ je stárnutí od vrchu věkové pyramidy. Na té se podílí nižší intenzita úmrtnosti.

Graf 3: a) Věková skladba obyvatelstva 1950, b) Věková skladba obyvatelstva 2008



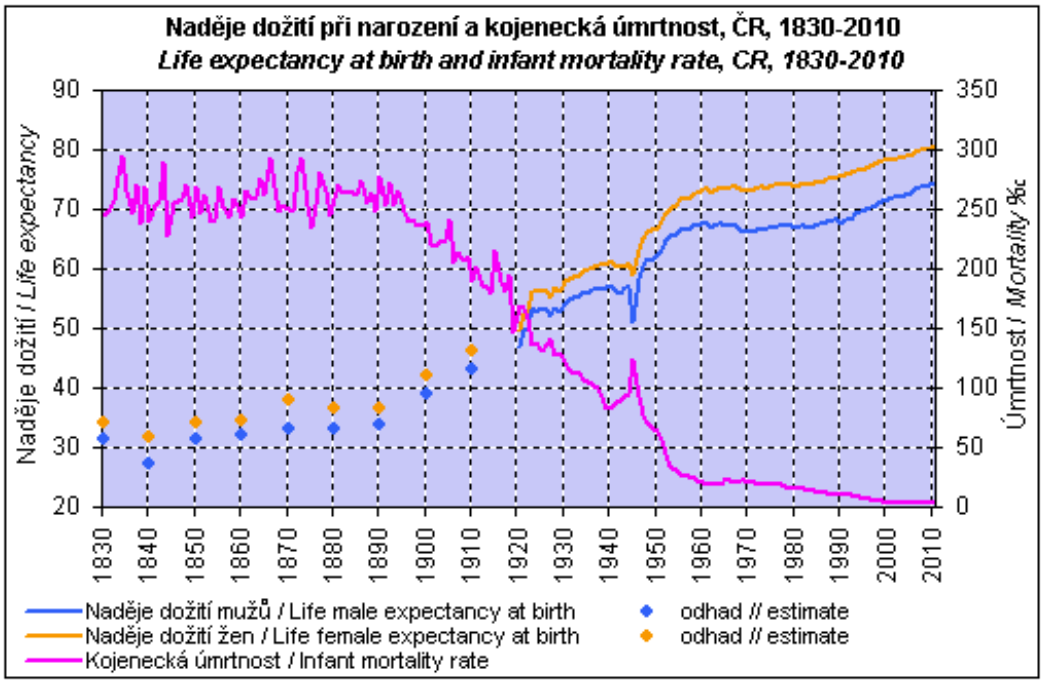
Zdroj: (Český statistický úřad 2012)

Pro porovnání věková skladba obyvatelstva v letech 1950 a 2008. Na populačním stromu z roku 2008 je zřetelná nižší porodnost. Kategorie 0 – 15 let je početně o mnoho slabší než v roce 1950. Věková kategorie 70 a více je naopak daleko početnější. Oba jevy zapříčiňující stárnutí populace, působí s součastně.

Díky nižší intenzitě úmrtnosti se zvyšuje střední délky života, která v historii lidstva roste prakticky neustále. „Za posledních 160 let se nejvyšší průměrná délka života - 45 let, kterou dosahovali v roce 1840 Švédky, zvýšila na současných 86 let jež je dosahována u Japonek“ (Vaupel, Kistowski 2009: 43). Pokud se ohlédneme do historie ještě dále a budeme se zajímat o střední délku života v Evropě, dozvíme se, že Římané a Řekové ve starověku stěží dožívali 25 let a až do 16. Století se střední délka života pohybovala někde kolem této hranice. V roce 1975 pak dosáhla hranice 30 let a naději dožít se čtyřicítky bychom měli až v 19 století. V roce 1940 pak byla hranice střední délky života 50 let. (Haškovcová 2010: 22)

Vývoj naděje dožití žen a mužů v České republice a současně vývoj kojenecké úmrtnosti je znázorněn na následujícím grafu. U naděje dožití se do roku 1920 jedná pouze o odhady vývoje, přesto je zde zřejmý historický růst. Naopak kojenecká úmrtnost, ačkoliv s výkyvy, neustále klesá. Znatelnou výjimkou jsou pouze válečné roky.

Graf 4: Naděje dožití při narození a kojenecká úmrtnost 1830 - 2010



Zdroj: (Český statistický úřad 2011)

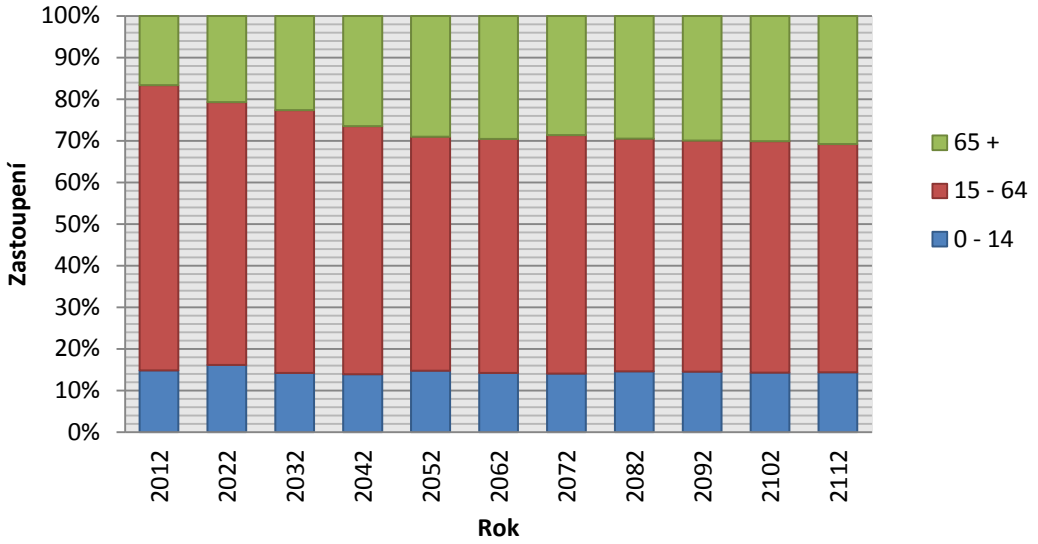
Demografický vývoj je vzájemně provázán s vývojem socioekonomickým. Důkazem jsou souběžné změny v těchto systémech v průběhu historii. Demografické stárnutí je výsledkem výrazných změn v charakteristikách reprodukce populací, které vznikly v důsledku hlubokých sociálních a ekonomických změn v průběhu posledních staletí (Žofka 2006). Na zvyšující se střední délku života pozitivně působí také zlepšující se životní podmínky. Nejvýznamnějšími jsou hygienické podmínky, lékařská péče a rostoucí blahobyt. S rozvojem poznání se zvyšují znalosti, které přispívají ke kvalitnímu a zdravému životu. Díky identifikací různých druhů bakterií a virů máme možnost se jim úspěšně bránit, jsme schopni určit zdravé prostředí pro člověka a máme poznatky o potřebné a vyvážené stravě. Rozvoj lékařství nám umožňuje překonat onemocnění a navrátit se do běžného života. Některé z chorob, jako například zápal plic, střevní záněty či diabetes, které ještě v nedávné době ukončovali lidské životy, jsou pro nás dnes jen nepříjemnými chvílemi strávenými v nemocnici, nebo nás omezují nutností brát léky. Jednotlivé části těla je možno nahradit v mnoha případech bez omezení dalšího života jedince. Díky rozvoji zdravotnictví klesá úmrtnost při narození. Především po průmyslové revoluci umožnil rozvoj výrobních prostředků uspokojit potřeby široké masy lidí a zvyšování životní kategorie ve všech společenských vrstvách. Snáze dostupné zboží lidem ulehčují mnoho oblastí života.

Neustálé rozvíjení poznatků z těchto oblastí nám napomáhá prodlužovat náš život a není důvod pochybovat o tom, že se tento vývoj v nejbližší době zastaví.

4.1.1 Prognózy

Otázkou tedy samozřejmě je, jak bude vypadat struktura obyvatelstva v České republice v blízké budoucnosti. Za použití dat Ministerstva práce a sociálních věcí, je na následujícím grafu znázorněna prognóza, od roku 2071 pak projekce, vývoje zastoupení jednotlivých kategorií v populaci z roku 2010. Jedná se o data uvažující střední variantu.

Graf 5: Prognóza vývoje obyvatelstva ČR střední varianta 2009 – 2070



Zdroj dat: (Ministerstvo práce a sociálních věcí: 2011, vlastní grafické zpracování)

Podle prognózy MPSV čeká českou republiku nejstrmější nárůst v zastoupení věkové kategorie 65+ zhruba v příštích padesáti letech. Zatímco v roce 2012 je počet lidí starších pětašedesáti let 1 767 737 v roce 2062 se má tento počet zvýšit téměř na dvojnásobek, tedy 3 301 246 osob. Naopak zastoupení kategorie v produktivním věku, bude v populaci stále menší. Ze 7 257 477 klesne počet osob v této kategorii v roce 2062 na 6 276 489. Zastoupení „Dětské" složky populace by mělo být poměrně stabilní.

4.2 Demografická panika

Lucie Vidovićová (Vidovićová 2008: 26 - 30) rozpracovává pojem demografická panika a vidí jej jako jednu z mnoha ideologií. V tomto případě specifickou oblastí věkové ideologie. Podobně jako ostatní ideologie se demografická panika projevuje zaujatostí, zjednodušováním, emocionálním vyjadřováním a přizpůsobováním se předsudkům veřejnosti. Demografická panika podle autorky slouží jako k legitimizaci nové protisociální politiky státu.

Blahobyt, ekonomický a sociální vývoj je z pohledů demografické paniky přímo závislý na věkovém rozložení populace. V důsledku stárnutí populace pak musí

nutně dojít ke zchudnutí stárnoucích společností. Takováto ideologie je podporována politickými výroky, mediálními tvrzeními i odbornými pracemi zabývajícími se demografickým stárnutím. Mediální výstup má pak podobu následujících tvrzení: *„‚… Vymíráme, varuje vládu statistika;' ‚Stárnutí sníží životní úroveň všech; ' ‚Hrůzná budoucnost čeká českou republiku za 50 let! '* (Vidovićová 2008: 30, kurziva v originále). Podhoubím pro veřejné mínění jsou i odborné práce, které se stárnutím populace zabývaly v průběhu 20. Století, zprvu však v neutrálním tónu. V 90. letech se projekce těchto prací stali do jisté míry sebe naplňujícím proroctvím. Pojem se posléze rozšířil mezi širokou veřejnost, ale teď již spíš v negativním tónu.

Proti ideologii demografické paniky však lze vznést hned několik námitek. Zde jsou dvě nejdůležitější. První se týká prognóz populačního vývoje. Zatímco seniorskou složku lze předpovědět relativně přesně odvozením z populačního stromu, dětskou složku vztahující se k této seniorské, lze jen odhadovat, protože se dosud nenarodili ani matky těchto dětí (případně se rodí). Další námitka spočívá na faktu, že indexy ekonomické závislosti dávají do poměru veškerou populaci 15 – 59 jako produktivní a populace 0 -14 a starší 65 jako ekonomicky závislou. V populaci 15 - 59 však opomíjejí ekonomicky neproduktivní kategorie jako invalidní osoby, osoby ve výkonu trestu odnětí svobody, přehlíží prodlužující se dobu vzdělání a další. Na druhé straně pak veškerou populaci 60+ pokládají jako ekonomicky neproduktivní, což se s realitou také nepřekrývá.

V dnešní společnosti je tedy možné nalézt paniku, někdy až neadekvátní, vztahující se ke stárnutí populace. Co se týče jejich zdrojů, je těžké je přesně určit. Důležité je neztrácet naději na veřejnou kontrolu státní moci a zároveň za ni bojovat. Neboť potom klíčovou roli nehraje stát, nýbrž naše hodnoty společně s politickou vůlí. „Uvážíme li obavy ze stárnutí populací, nejsou to ani tak naše limitované prostředky, ale spíše naše hodnoty, které nám brání v poznání, že v naší společnosti jsou pro tento úkol k dispozici dostatečné zdroje. Je to spíše způsob, jakým je veřejnost s fakty seznamována, který garantuje téměř jistou paniku a zatvrzelost vůči snahám tyto dodatečné zdroje hledat a nacházet“ (Vidovicová 2008: 36). V rámci

snah o nalezení řešení narážejí někteří autoři na již nedostačující rozdělení lidského života do tří fází. „Je zcela zjevné, že staré klasické dělení na tři fáze, kdy první fázi je přiřazeno učení, střednímu období života práce a poslední fázi volný čas, již dnes neobstojí“ (Vaupel, Kistowski 2009: 54).

Je však nutné si pod tíhou faktů přiznat, že stárnutí populace by mělo bez vnějších zásahů pro ekonomiku státu a sociální systém neblahé následky. Nástroj, který má za úkol změnit nazírání na starší pracovníky, již máme. Je jím age management, jenž je schopen dopomoci lépe využít potenciál každého jedince a tím i obraz starších pracovníků u široké veřejnosti a zaměstnavatelů. Odtud je už jen krůček k překonání ageistických tendencí.

4.3 Změny ve struktuře obyvatelstva a jejich dopady na národní úrovni

4.3.1 Sociální systém a zaměstnanost

I přesto, že indexy ekonomické aktivity, jak jsme si ukázali, mohou být poměrně nepřesné a zavádějící, o stárnutí populace pochybovat nelze. Vypovídá o tom nárůst počtu jedinců ve vyšších věkových kategoriích. V dnešní době například„…prokazatelně roste počet stoletých lidí – ve vyspělých zemích jich každý rok přibývá okolo šesti procent“(Vaupel, Kistowski 2009: 40). Početní nárůst se týká všech věkových kategorií, jejichž členové jsou dnes příjemci starobních důchodů a které jsou závislé na důchodovém sociálním systému. Při zachování současné právní úpravy zákona o důchodovém pojištění, nabývajícím účinností od 30. 9. 2011 (příloha č. 1), se bude situace pravděpodobně zhoršovat. Zákon sice počítá s průběžným zvyšováním důchodového věku u mužů i žen s různým počtem dětí. Od roku narození 1975, kdy se věk pro nárok na starobní důchod sjednotí pro všechny kategorie, bude navyšován každoročně o dva měsíce. Za pomoci dat Českého statistického úřadu o střední variantě vývoje struktury obyvatelstva v České Republice, vypočítali Fiala a Miskolczi poměr osob v produktivním věku, respektive zaměstnaných osob, v poměru k osobám ve věku důchodovém.

Tabulka 2: Poměry v počtu osob v důchodovém věku a zaměstnaných/produktivních osob

	2010	2020	2030	2040	2050	2060	2070
Počet osob v důchodovém věku na 100 zaměstnaných osob	48,7	51,6	50,9	53,7	58,9	60,1	54,5
Počet osob v produktivním věku na 1 osobu v důchodovém věku	2,66	2,43	2,52	2,4	2,07	2,02	2,35

Zdroj dat: Fiala, Miskolczi 2011, (vlastní grafická úprava)

Z tabulky je zřejmé, že ani zvyšující se věk pro nárok na seniorský důchod nevyváží stárnutí populace a to až do roku 2070. Je možné, že se díky technickým inovacím zvýší produktivita práce, nicméně ani to nemusí uchránit sociální systém od kolapsu.

Vaupel a Kistowski (Vaupel a Kistowski 2009: 57-59) tvrdí, že se starší lidé v Německu zapojují do pracovního procesu příliš málo. Podle Českého statistického úřadu je tomu tak i v České republice. Muži vyšších věkových skupin 50 - 54 let a 55 - 59 let obtížněji shání zaměstnání, situace je obdobná i u žen. Příčinou jsou i přežívající stereotypy. Starší lidé hledající práci jsou považováni za těžko zaměstnatelné a starší zaměstnanci jako málo produktivní a motivovaní. V mnoha jednotlivých případech se toto vnímání ukazuje jako nepodstatné, přesto však může často bránit tomu, aby zaměstnavatelé investovali do rozvoje a vzdělávání starších zaměstnanců. Tím může konkurenceschopnost starších lidí na trhu práce opravdu klesat. Tyto stereotypy se pak stávají sebe-naplňujícím proroctvím. Na nižší zaměstnanost u starších lidí působí i instituce předčasného odchodu do důchodů. Ve věkových kategoriích nad 50 let je procentuálně zaměstnána jen malá část lidí. S tím, jak budou tyto kategorie početně narůstat, se bude i zvyšovat ekonomická zátěž zaměstnaných lidí v produktivním věku. Stejným směrem samozřejmě působí i regresivní vývoj populačního stromu a navyšující se počty penzistů. i přes zvyšující se zaměstnanost bude méně lidí, kteří jsou zaměstnaní. Z nejnovější analýzy ČSU o zaměstnanosti vyplývá, že se již tento jev v posledním čtvrtletí roku 2011 dostavil.

„Disproporce mezi mírným poklesem absolutního počtu zaměstnaných osob a významně rostoucí mírou zaměstnanosti 15-64letých je dána postupným odchodem silných poválečných ročníků do ekonomické neaktivity v souběhu s tím, že se dostávají za hranici sledovaného věku 15-64 let. (…) Stárnutí obyvatelstva České republiky bude přinášet při neměnné míře zaměstnanosti 15-64letých významný pokles celkového počtu zaměstnaných osob“ (Český statistický úřad 2012: 1).

4.3.2 Legislativa

Demografickým vývojem, který se projevuje stárnutím populace a „katastrofickými“ prognózami o budoucím zhroucení sociálního systému, se zajímají zákonodárné složky na mnoha úrovních. Jedná se o aplikaci age managementu v rovině společensko-politické. Jak již bylo uvedeno, tyto strategie vyvíjí samy národní vlády v tématech aktivního stárnutí, zlepšení zdraví a kvality života, snižování nákladů na penze a zdravotní a sociální péči.

Jedním z prvních iniciátorů změn v této oblasti byla Evropská komise, která na jaře roku 2000 přijala takzvanou Lisabonskou strategii. Dokument, jehož schválení a dodržování má zajistit aby byla Evropská unie „…nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“ (Urban 2010). V oblasti zaměstnanosti, kterou je dle dokumentu nutno zvýšit na úroveň nejlepších zemí v Evropě, hrají důležitou roli lidé ve věku 55 – 65 let. Ti jsou nezaměstnaností postiženi nejvíce. Dokument pak mimo jiné řeší otázky jak modernizování sociálního záchytného systému, zlepšení adaptability pracovníků, prodlužování kariéry, proti-diskriminační opatření na trhu práce a to včetně diskriminace pracovníků nad padesát let. „V roce 2001 si Evropský výbor ve Stockholmu stanovil cíl zaměstnat do roku 2010 padesát procent starších žen a mužů (*50 – 60 let* JM). (…) V Barceloně v roce 2002 došel k závěru, že do roku 2010 by se průměrný věk lidí odcházejících do důchodu měl zvýšit asi o pět let“ (Pillinger 2008: 5).

Pokračovatelem Lisabonské strategie je Strategie Evropa 2020. Časový horizont Lisabonské smlouvy vypršel rokem 2010. V návaznosti na novou strategii schválila vláda České republiky usnesením č. 434 ze dne 7. Června 2010 národní cíl a národní dílčí cíle v oblasti zaměstnanosti. Národním cílem je do roku 2020 zvýšit celkovou míru zaměstnanosti ve skupině 20 – 64 let na 75 %. Dílčí cíle se zaměřují na snížení nezaměstnanosti u nekvalifikovaných osob, mladých osob ve věku a 15 – 24 let, zvýšení míry nezaměstnanosti žen v produktivním věku a především zvýšení míry zaměstnanosti starších pracovníků 55 – 64 let a to na úroveň 55 %. (Vláda České Republiky: 2010)

Na úrovni národních státu zákonodárci schvalují reformy odchodu do důchodů. V České Republice došlo od 1. 1. 2010 k některým změnám zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění. Zákon mj. upravuje věk odchodu do důchodu. Ke zvyšování důchodového věku došlo i následně s účinností od 30. 9. 2011 (příloha č. 1). Ze stanovených let pro jednotlivé ročníky je zřetelný lineární růst. Je tedy zřejmé, že i zákonodárci nadále počítají se zvyšování střední délky života. Dalším opatřením přijatým vládou za účelem vyrovnání se s demografickým vývojem je zřízení Rady vlády pro seniory a stárnutí populace na období let 2003 až 2007.

Jednou z nejzásadnějších otázek z pohledu Ministerstva práce a sociálních věcí je, jak uvádí na svých stránkách, „…zabránění diskriminaci na základě věku a ageistickým stereotypům ve společnosti. Jednou z výzev je proto poukázat na potenciál, přínos a roli starších lidí v rodině, ekonomice a celé společnosti a dále je rozvíjet a podporovat (MPSV: 2008). Z usnesení vlády České republiky také vznikají programy a studie, které se zabývají stárnutím populace. Ministerstvo práce a sociálních věcí vydalo Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012, který má podporovat aktivní stárnutí, prostředí a komunitu vstřícnou ke stáří, zlepšení zdraví a zdravotní péče ve stáří, rodiny a pečovatelé či podporovat participaci na životě společnosti a ochrana lidských práv.

Z nejnovějších je realizován například projekt OP LZZ Strategie Age Managementu v České republice, realizovaný Asociací institucí vzdělávání

dospělých společně s Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého v Olomouci a Úřadem práce České republiky. Mezi cíle projektu patří mj. Popularizace age managementu v české republice.

5 Nebezpečí hrozící starším pracovníkům na trhu práce

Starší pracovníci se při výkonu svých zaměstnání musí vyrovnávat s nastupujícími projevy stáří. To ale není jediný problém, který věkové kohorty nad padesát let řeší. U starších lidí je vyšší hrozba ztráty zaměstnání, a pokud o ni opravdu přijdou, při následném hledání zaměstnání nového mají obtížnější pozici, než jejich mladší „konkurenti."

Nebezpečí hrozící starším lidem na trhu práce vycházejí z mnohem širšího problému. Starší lidé jsou obecně v současné době poškozováni negativním kulturním stereotypním přístupem ke stáří od zbytku společnosti. Taková diskriminace na základě věku se nazývá ageismus. Ten podle Langmajera a Krejčířové (2006: 214) zřejmě plyne z dnešního kultu mládí a obsahuje celou řadu dílčích předsudků ke starým lidem. Výčet stereotypních představ o starých lidech zahrnuje mj. ty, které je považují za ošklivé, zbytečné, impotentní, neužitečné a postupem času nevyhnutelně dementní. Vidovićová (Vidovićová 2008: 113) na základě vlastního zkoumání a analýze stávajících definic uvádí, že: „Ageismus je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází životního cyklu, manifestovaná skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci."

Je zřejmé, že beze změn vnímání starších lidí na celospolečenské úrovni, se nebude příliš zlepšovat ani vnímání starších zaměstnanců a to jak společností, tak především zaměstnavateli.

5.1 Spokojenost, trh práce a starší lidé.

Z průzkumu v rámci projektu Podpora zaměstnanosti a využití volného času seniorů a lidí v předdůchodovém věku 50+ vyplývá, že lidé ve věku 55 až 65 let bývají frustrování, jelikož nemají jistotu ohledně udržení si pracovního místa (Bočková, Hastrmanová, Havrdová 2011: 6 - 7). Autorky také uvádějí výsledky evropského longitudinálního výzkumu SHARE 2009, z jehož výsledků je zřejmé, že

čeští senioři jsou méně šťastní, než jejich vrstevníci například v severských zemích Dánsku či Švédsku. Do výsledků zasahuje mnoho proměnných. Mimo jiné zdraví, finanční zajištění, ale také již zmiňovaná jistota zaměstnání, možnost sociálního života, který mnohdy zaměstnání zprostředkovává. Rozdíly zde nejsou sice nijak markantní a výsledky však naznačují, že práce s touto věkovou skupinou je v severských zemích na mnohem vyšší úrovni nežli v České republice.

5.2 Věková diskriminace na trhu práce

Věkové diskriminace je dalším v řadě problémů, se kterými se potýkají starší pracovníci na trhu práce. Trh práce je věkově vysoce diferencován. Přímo jsou dané hranice, od kdy je možné působit na trhu práce a naopak kdy by jej mě člověk opustit. Glover a Branine (Glover a Branine 2001: 4, in Vidovićová 2008: 167) uvádějí, že: „Ageismus je přítomen ve všech fázích zaměstnanosti, ne pouze v inzerátech, ale také v organizačních strukturách, výběru, rozmisťování pracovních sil i pracovních úkolů, v hodnocení úkolů, v hodnocení výkonů a plánování kariéry a v odměňování a zaměstnaneckých výhodách. Je přítomen také ve výběru jedinců pro určitý druh tréninku, vzdělávání a rozvoje a v rozhodnutích o převodu na jinou práci, povýšení, ukončení pracovní činnosti a právu na důchod.“ Aegismus a s ním spojené stereotypní představy dokazují i výzkumy na toto téma. Například (Hastrmanová 2011, nebo Vidovićová 2008) uvádí výsledky průzkumů mapujících názory personalistů a široké veřejnosti na nižší ambice, výkonnost a nasazení starších pracovníků. Docházejí ke zjištění, že podstatná část z těchto respondentů této stereotypizaci starších pracovníků podléhá.

Přesto, že byla v roce 1999 novelou zákona zakázána diskriminace při přístupu k zaměstnání z důvodu věku a spolu s ní byla zakázána i diskriminační inzerce, jež je nástrojem výběru pracovníků na základě věku, můžeme se s diskriminací setkat právě v podobě těchto inzerátů (tamtéž). Autorka poukazuje na fakt, že zákon zakazuje používání věku pouze v jeho chronologické podobě. K zamezení věkově diskriminační inzerce tedy nedošlo, pouze se stala více skrytou. Věk je zde nahrazen

znaky, které poukazují na mládí, a často se pak můžeme dočíst: „Hledáme člena do mladého dynamického kolektivu.“ Někdy pak bývá požadavek na mladého zaměstnance skryt za požadavky na vzdělání. Například je požadované vzdělání z mladého oboru, který se vyučuje pouze několik let.

Je otázkou, zda tato diskriminace stojí v České republice za nízkou zaměstnaností ve starších věkových skupinách. Ze srovnání zaměstnanosti v České republice z roku 2010 vyplývá, že ve věkové skupině 24 až 64 pracovalo 70,4 procent lidí, což nás řadí na jedenáctou pozici v rámci Evropské unie a o 1,8 procent převyšujeme její průměr. Ve věkové kategorii 60 – 64 let už ale na 17 místě s 25,2 procenty ztrácíme na průměr Evropské unie 5 procentních bodů (Fukan 2011: 11). Naopak zaměstnanost ve věkové skupině 50 + byla v roce 2005 pouze 5,7 procent. Podle Šimka (Šimek 2005: 14) mohou být příčinou dva jevy. Buďto se jedná o velmi vysokou ageistickou toleranci, nebo jsou v České republice velmi tolerantní podmínky k odchodu do předčasného důchodu. Dle mého názoru je tento výsledek průnikem všech uvedených možných příčin.

Trendy v oblasti zaměstnávání ukazují další zajímavé výsledky. Mezi lety 2001 až 2009 vrostla zaměstnanost pracovníků ve věkové skupině 55 až 64 let z 52,1 na 64,5 procent. Za tímto nárůstem stojí zvyšování věku odchodu do důchodu, především pak u žen, u kterých se v tomto období zvýšil o 4 roky na 59 let. Dále pak početní nárůst této věkové kategorie, poměrnému snižování důchodu ve vztahu k průměrné mzdě a oslabená potřeba či vůle pečovat o potomky. Větší zranitelnost osob v této věkové skupině potvrzuje i to, že v období po hospodářské krizi v letech 2008 až 2009 stále klesá zaměstnanost v této kohortě, zatímco zaměstnanost ostatních věkových kohort se neustále zvyšuje (Cozlová 2011: 3).

Další změny ohrožující starší pracovníky jsou samotné změny práce. Šimek (2005: 13) uvádí čtyři změny, které se podílejí na zvyšování rizik starších pracovníků na trhu práce. První riziko přináší samotná změna obsahu práce, který se zvětšuje. Autor uvádí příklad sekretářky, která v dnešní době plní spíš funkci asistentky. Na tuto pozici často musí splňovat nejrůznější požadavky od znalosti alespoň jednoho

cizího jazyka, přes vysokou počítačovou gramotnost až po office management, zatímco dříve na pozici sekretářky stačilo umět psát na stroji a připravovat kávu.

Změna obsahu práce v důsledku změny charakteru práce odkazuje na přechod od práce fyzické k práci sémiotické, kdy většinu fyzické práce a řízení práce přebírají stále častěji stroje. Patří sem i úzká profesní specializace na jedno povolání. Klasickým příkladem jsou typografové, u nichž je rekvalifikační potenciál minimální.

Změny v dělbě práce jsou dalším faktorem zvyšující riziko pro starší zaměstnance. V pozadí změn v dělbě práce stojí přeměna z industriální na postindustriální společnost, kdy klesá podíl lidí zaměstnaných v průmyslu, těžbě a zemědělství pod polovinu.

Čtvrtou oblastí je oblast organizace práce. Ta se bez ustání vytrácí a její místo nahrazují nové a formy omezené zaměstnanosti. Jedná se o přechod od systému jedné práce u jednoho podniku po celý život k rizikovému sytému, který je reprezentován prací volnou, decentralizovanou, rozmanitou a s omezenou zaměstnaností. Organizace práce je transformována z jednoduchých funkcionálních struktur na struktury divizionální a maticové.

Autor nabízí i řešení, které je schopno vypořádat se s nebezpečím pro starší pracovníky. Je jím učící se společnost.

5.3 Učící se společnost

Koncept učící se společnosti, jindy také učící se organizace, nebo učící se firmy je založen na kompletním rozvoji lidí v rámci určitého podniku. „Učící se organizace je charakteristická vytvářením, získáváním a přenášením znalostí, modifikací vlastního chování tak, aby odráželo nové znalosti a náhledy“ (Vodák, Kucharčíková 2007: 54).

Přechod od tradiční společnosti k učící se společnosti je podle Trunečka (Truneček 2004: 91) charakterizován změnou vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zatímco v tradiční organizaci jsou zaměstnanci chápáni jako náklad, v učící se organizaci jsou pracovníci chápáni jako investoři kapitálu. Kapitál je zde reprezentován vlastním časem, talentem, úsilím a hlavně vlastním zainteresováním.

Jako investor se pak může zaměstnanec sám rozhodnout, jak moc se bude v organizaci angažovat. Mezi pracovníky a zaměstnavateli dochází k psychologické dohodě, kde zaměstnanec nabízí svůj intelektuální kapitál a zaměstnavatel se zavazuje, že zaměstnancům utvoří podmínky pro rozvíjení tohoto kapitálu. To vše se děje za současné decentralizace pravomocí zaměstnanců a zvyšování jejich zodpovědnosti zároveň. „Může být ekonomicky výhodnější a účinnější rozvíjet znalosti stávajícího personálu, než nahrazovat celou pracovní sílu mladšími a lépe vzdělanými lidmi. Nikdo se nestane plnohodnotným členem pracovního kolektivu ze dne na den“ (Ilmarinen 2005: 223).

Armstrong (Armstrong 1999: 524 - 527) uvádí několik definic učící se organizace. Uvádím zde šesti-faktorový model učící se organizace Kandola a Fullertona, který nejlépe zohledňuje použití i v organizacích zaměřených na výrobu. Model je následující:

1. Sdílená vize, umožňující organizaci rozpoznat budoucí příležitosti, reagovat na ně a mít z nich prospěch.

Struktura poskytující možnosti, které usnadňují učení.

2. Podporující kultura, která povzbuzuje k útokům na status quo a ke zpochybňování zaběhaných východisek a způsobů vykonávání práce.
3. Řízení posilující pravomoci - manažeři upřímně věří, že delegované rozhodování a lepší týmová práce mají za následek zlepšený výkon.
4. Motivované pracovní síly, které se chtějí soustavně učit.
5. Důraz na vzdělávání - existují postupy a politika povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání.

Koncepty age managementu a učící se společnosti se vzájemně vhodně doplňují.

6 Age management na organizační úrovni

Každá organizace by měla klást důraz na zvyšování povědomí manažerů a zaměstnanců o řízení zohledňující věk zaměstnanců, rozvoji pozitivní politiky věku, zavedení opatření podporující mezigenerační učení, řešit otázky zdraví a bezpečnosti a zavést holistický přístup k plánování lidských zdrojů obecně, tedy i s ohledem na věkovou rozličnost pracovníků organizace. V této oblasti je nutná pak nutná aplikace osvědčených postupů ke zvýšení pracovních příležitostí a udržení starších pracovníků v zaměstnání.

Casey, Metcalfand a Lakey (Casey, Metcalfand a Lakey: 1993 in Europen Age Management network 2007:15) poukazují na pěti hlavních rozměrů, ve kterých by se mělo věkového řízení v organizaci uplatňovat:

- práce nábor a odchod pracovníků
- školení, rozvoj a podpora
- flexibilní pracovní praxe
- ergonomie práce
- změna postoje vůči stárnutí pracovníků

Finský ústav pracovního zdraví uvádí výčet těchto rozměrů ještě širší, řadí sem i:

- kvalitní život
- dobrá a uskutečnitelná věková strategie
- pracovní schopnost a motivace
- dobré znalosti o věkovém složení

(Ilmarinen 2005: 236).

Aby byl výčet úplný Morschäuser a Sochert (Morschäuser a Sochert 2006: 28) dále tyto body doplňují:

- Přenos know-how
- Budování firemní kultury

6.1 Ekonomické výhody plynoucí z age mangementu

Řízení se pravidly pro uplatňování age managementu není pouze příprava na stárnutí populace, která nutně zvýší náklady firem. Ze strategického přístupu k age managementu mohou mít firmy obchodní výhody. Jane Pillinger (Pillinger 2008: 9 – 10) popisuje šest oblastí, ze kterých tyto výhody plynou.

1. Zachování si konkurenceschopnosti v tržním prostředí - Dobrý a plánovaný přístup k age managementu umožní firmám dívat se dopředu a zachovat si konkurenceschopnost a prosperitu v konkurenci globálního trhu. To se posléze projeví ve zvýšené konkurenceschopnosti, produktivitě a snížení nákladů. Dále se zvýší i motivace, inovativnost a kreativita zaměstnanců.
2. Snížení nákladů – to se projeví především díky nižší míře absencí, fluktuaci pracovníků a případným snížením nákladů na odstupné.
3. Vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly – Jelikož se jedná o opatření, která mají přispět k nalákání a udržení těch nejzkušenějších a nejlepších zaměstnanců ve, jejich úspěšné uplatňování bude mít za následek vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly.
4. Dosažení optimálního mixu dovedností a určení požadavků pro budoucnost – Opatření zajistí možné naplánování kvalifikačních požadavků, které jsou nezbytné pro přizpůsobení se novým technologickým změnám v průmyslu. „Udržování dovedností, znalostí a zkušeností starších zaměstnanců pomůže plně využít dovednosti v rámci všech firem. V některých případech to znamená upravit zodpovědnosti některých pozic tak, aby tyto vyšly vstříc potřebám stárnoucích pracovníků“ (Pillinger 2008: 9). Zařazením starších zaměstnanců do pracovní síly prostřednictvím udržitelného a zdravého pracovního prostředí také pomůže zajistit jejich setrvání a motivaci.
5. Zlepšení veřejné image firem – Firma bude vnímána jako prvotřídní zaměstnavatel. „Výsledkem aktivního přístupu k věkové diverzitě bude image dynamického hráče, který nabízí perspektivní kariéru mladým lidem a tím získává ty nejlepší a nejtalentovanější lidi. Je li pravda, že zaměstnanci

jsou odrazem zákazníků, pak to také znamená výhody a spokojenost i pro ně“ (c.d.: 10). Tato oblast se pojí i se společenskou zodpovědností organizace, která je rozpracována dále.

6. Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost – Zlepšování pracovních podmínek povede ke zvýšení spokojenost zaměstnanců. To zvýší věrnost zaměstnanců směrem k firmě, přinese trvalejší stav personálu a v neposlední řadě sníží absence.

6.2 Pracovní schopnost a ekonomické výhody

Ilmarinen (Ilmarinen 2005: 145 – 146) vychází z Ahonenova zkoumání a dělí ekonomické vlivy podpory pracovní schopnosti na pracovišti na tři skupiny. Patří sem přímé ekonomické vlivy, nepřímé ekonomické vlivy a vlivy závislé na velikosti firmy. Přímé vlivy mají za následek okamžité dopady jako snížení absencí způsobených různými onemocněními, snížení úrazovosti, počtu úmrtí a naopak zvýšení práceschopnosti a zvýšení individuálního profitování. Ilmarinen uvádí příklad z výzkumu, který provedl Näsman a který tyto úvahy potvrzuje. Výzkum proběhl v podniku, jenž se do jisté míry podobá právě Motorpalu. Organizace Fundia Wire je stejně jako naše firma organizací zaměřenou na výrobu a má 800 zaměstnanců. Vyrábí se zde kovové dráty a patří tedy do kovozpracujícího průmyslu. Ve firmě byla po tři roky implementována různá opatření podporující udržení pracovní schopnosti. Náklady na tyto opatření činili 50. tis eur ročně, nicméně přínos byl odhadem stanoven na 500 tisíc eur ročně, tedy desetinásobný návrat investic. V této částce promítlo především snížení neschopnosti k práci 270tisíc eur, snížení absencí způsobených chorobou se podílelo 34 tisíci eur a k tomu bylo zaznamenáno navýšení produktivity, což k výsledné částce přispělo 220 tisíci eur. Zajímavé je, že návratnost investic se dostavila v poměrně krátké době.

6.3 Slabé a silné stránky starších pracovníků

Jak již bylo zmíněno, je třeba se na starší pracovníky dívat ze dvou pohledů. Zaměstnanci po padesátce sice ztrácí některé ze svých schopností, nicméně disponují i klíčovými dovednostmi. Pro podnik velice cennými. Následující tabulka uvádí přehled silných a slabých stránek v jednotlivých oblastech.

Tabulka 3: Silné a slabé stránky starších pracovníků

Slabé stránky	Silné stránky
Klíčové dovednosti a nové výzvy	Zkušenosti a praxe
▪ Nízká počítačová gramotnost ▪ Nízká adaptabilita na nové technologické výzvy ▪ Nízká jazyková vybavenost ▪ Nižší ochota profesně se vzdělávat, obavy z neúspěchu ▪ Nižší ochota učit se novým postupům, nechuť k novinkám ▪ Menší kreativita a novátorství	▪ Dlouholetá praxe v oboru ▪ Odbornost ve vlastní profesi ▪ Znalosti ověřené praxí a zručnost ▪ Know-how postupů práce, firemních produktů apod. ▪ Kontakty a vazby, znalost prostředí oboru – ostatních společností či osob, znalost konkurence
Pracovník 50+ jako člen týmu	Vlastnosti jako konkurenční výhoda
▪ Nižší flexibilita ▪ Nižší přizpůsobivost a snížená tolerance k druhým ▪ Sklon ke stereotypům a volbě vlastního osvědčeného řešení ▪ Neochota respektovat mladší nadřízené	▪ Psychická vyzrálost a seriózност ▪ Spolehlivost, důkladnost a zodpovědnost ▪ Názorová stabilita a rozvaha ▪ Schopnost řešit problémy díky zkušenostem ▪ Zvládání emocí a komunikační schopnosti
Stereotypy vůči pracovníkům 50+	Postoj k práci firmě
▪ Negativní očekávání vázaná na věk přes 50 ▪ Ztráta sebevědomí a sebedůvěry ▪ Horší všeobecná orientace na současném trhu práce a neznalost pracovních trendů ▪ Obavy z nezaměstnanosti	▪ Vysoká loajalita vůči zaměstnavateli ▪ Nízká fluktuace ▪ Priorita udržení si dobré práce, před budováním kariéry ▪ Větší ochota tolerovat omezení v pracovních podmínkách pro zachování pracovní pozice

Fyzické aspekty	Zázemí a životní priority
▪ Nižší fyzická zdatnost a výkon ▪ Snížená operativnost a pomalejší pracovní tempo ▪ Vyšší výskyt zdravotních omezení ▪ Méně atraktivní vzhled ▪ Zhoršování vnímání, paměti, soustředění, rychlosti rozhodování, výkonnosti.	▪ Časová flexibilita ▪ Menší nároky ze strany rodiny ▪ Motivace k udržení si dobré práce před odchodem do důchodu ▪ Nižší ambice a soupeřivost v pracovním kolektivu ▪ Motivace zůstat členem pracovního týmu – věková rozmanitost

Zdroj: (Bočková, Hastrmanová, Havrdová 2011: 24 – 25, vlastní zpracování)

Při přiřazování starších pracovníků na konkrétní pozice je nutné jednotlivé stránky a posoudit, zda ta která je pro výkon práce nezbytná, nebo se naopak do profilu pracovníka na uvažované pozici nehodí.

K důkladnějšímu posouzení fyzické zdatnosti pracovníků pak slouží nástroj vyvinutý Finským ústavem pracovního zdraví.

6.3.1 Work ability index (index pracovní schopnosti)

Zkráceně WAI je nástroj používaný k posouzení pracovní schopnosti. Provádí se dotazníkovým šetřením během zdravotních vyšetření a při průzkumech na pracovišti. Index je stanoven na základě odpovědí na soubor otázek, které berou v úvahu nároky práce, zaměstnancův zdravotní stav a jeho schopnosti (Ilmarinen 2006). Výsledkem by měla být hodnota indexu, která dokáže propojit každého jedince s určitou úrovní pracovních schopností s adekvátním pracovním místem. Indexu pracovní schopnosti obsahuje následující položky:

- Aktuální práce schopnost ve srovnání s nejlepší práceschopností za celou dobu dosavadního pracovního života.
- Pracovní schopnost ve vztahu k požadavkům práce
- Počet běžných onemocnění diagnostikovaných lékařem
- Odhad omezení pracovních schopností v důsledku onemocnění
- Pracovní neschopnost v průběhu minulého roku

- Vlastní prognóza pracovní schopností na příští 2 roky od nynějška
- Duševní zdraví (stav)

Posouzení některých oblastí probíhá i za přispění lékaře, aby bylo dosaženo větší objektivity.

6.4 Společenská zodpovědnost organizací

Na řízení zohledňující věk zaměstnanců je možno nahlížet nejen z perspektivy pravděpodobné budoucí nevyhnutelnosti, kdy nebudou mít firmy jinou možnost než využívat potenciál starších pracovníků, ale také z pohledu sociální odpovědnosti podniku.

Společenská odpovědnost podniku je často označována zkratkou CSR z anglického Corporate Social Responsibility. Asi nejznámější definicí je ta, kterou uvádí WBSCD[7] tedy že: „CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (WBSCD in Pavlík, Bělčík a kol. 2010: 19).

Kislingerová s Novým (Kislingerová, Nový 2005: 51) uvádějí čtyři složky společenské odpovědnosti, které by měla organizace ctít. Jedná se o ekonomickou, právní, etickou a filantropickou. Ekonomická odpovědnost znamená, že firma musí mít dobré ekonomické výsledky, což jí dopomůže k plnění její úlohy vytváření produktů a služeb. Právní odpovědnost obsahuje předpoklad o dodržování zákonů a nařízení, kdy organizace současně nebude projevovat snahu o jejich obcházení. Nadstavbou právní zodpovědnosti je sociální zodpovědnost. Firma by měla nejen dodržovat zákony, ale také etické normy, tedy neřídit se pouze přeným změním zákonů, ale i jejich duchem. Filantropická odpovědnost pod sebou zahrnuje očekávání společnosti, že firma věnuje část svého zisku na dobročinné akce, charitativní organizace, a vzdělávací nebo sportovní aktivity. V novějších pracích

[7] Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj. Dostupné z: http://wbcsd.org.

například (Pavlík Belčík 2010: 25), nebo (Vysekalová, Mikeš 2009: 106) se setkáme s vymezením CSR jako konceptu opírajícího se o tři pilíře:

- people – lidé (sociální oblast)
- planet – planeta (environmentální oblast)
- profit - zisk (ekonomické oblast)

Toto vymezení také označované jako tři „P," vymezuje oblasti do větší šíře, zároveň však lépe respektuje zájmy všech skupin stakeholders a především zdůrazňuje zájem o zdravé životní prostředí. V rovině sociální oblasti by mj. měla organizace dbát například na zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce, péči o vzdělávání a rekvalifikaci zaměstnanců, vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců a konečně rozmanitost na pracovišti, tedy zaměstnávat handicapované, minority a starší pracovníky.

Práce se staršími zaměstnanci může zároveň sloužit i jako aktivita, která vylepšuje image firmy v očích veřejnosti. Dá se o něm tedy hovořit i jako o kvalitním marketingu firmy (c. d.: 106), někteří autoři CSR dokonce považují za pouhý nástroj pro public relations. Z mého pohledu je nejdůležitější hledisko pragmatické. Jsou li kroky společnosti v jedné z uvedených rovin CSR přínosné a mají pozitivní dopady na společnost, je naopak nutné, aby podnik tyto své úspěchy vystavil na obdiv (z jakéhokoliv důvodu) a podílel se tak na tvoření nového společenského standardu. „Společenská odpovědnost podniku představuje schopnost podniku nacházet na základě sociální odpovědnosti řešení pro ekonomické a společenské problémy" (c. d.: 77).

S takovým přínosem organizací a firem, které je nad rámec běžného fungování nezbývá než souhlasit, nicméně se zde nachází jeden zásadní problém. Tím je fakt, že podnik musí především tvořit zisk. Entuziasmus spojený s konceptem společenské zodpovědnosti firem mírně vyprchal s příchodem finanční krize a následné recese. „Globální finanční krize ukázala, že CSR je do jisté míry ‚luxusním zbožím,' kterého je v hojné a různorodé podobě užíváno v dobách vzestupu naopak v dobách krize je mu věnována pozornost pouze velkými subjekty a rovněž i soubor dostupných

a používaných nástrojů je značně omezený“ (Zadražilová 2010: 17, uvozovky v originále). Autorka také vznáší otázku, je li tomu tak správně a dodává, že možná i proto sílí tendence kodifikovat minimální standardy CSR, které omezí takto extrémní výkyvy. V některých zemích již takové právní úpravy v různém rozsahu existují. Týkají se například životního prostředí, dobrých obchodních zvyklostí, pravdivost reklam či etiket, bezpečnosti produktů, nebo upravují konkurenční chování (Kotler a kolektiv 2007: 154). V Evropském prostoru jsou patrné snahy o legislativní zakotvení CSR a to především ze shora ze strany evropských institucí.

S ohledem na demografický vývoj a cíle Evropské komise v oblasti zaměstnanosti starších pracovníků, je myslitelné, že míra jejich zaměstnanců v této kategorii podlehne určité formě kodifikace. Age management, zde hraje roli nástroje, který firmám umožní vyrovnat se s tímto stavem. A organizace využívající jeho poznatků získají určitou konkurenční výhodu.

7 Představení společnosti

Jihlavská společnost Motorpal a.s. vyrábí vstřikovací systémy pro dieselové motory, které nacházejí uplatnění v zemědělství, stavebnictví a dieselových agregátech s dosahem do aplikací na lodích, lokomotivách, autobusech a lehkých nákladních vozech. Výčet klíčových produktů firmy pak zahrnuje vstřikovací čerpadla, vstřikovače, vstřikovací trysky pro vznětové motory a dále přesně obráběné dílce pro automobilový průmysl. Motorpal se řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v Kraji Vysočina. Její čtyři výrobní závody jsou v současné době umístěny v Jihlavě, Velkém Meziříčí, Batelově a v Jemnici. K 1. 1. 2012 má firma 1845 zaměstnanců. Počtem zaměstnanců se dle definice Evropské komise (Evropská komise 2003: 1), řadí do kategorie velkých firem. Splňuje totiž alespoň jedno potřebné, ze dvou, kritérií uvedených v tomto nařízení a tím je právě počet zaměstnanců přesahující dolní hranici dvou set padesáti.

Tradice firmy sahají až do roku 1946, kdy fungovala, jako jihlavská pobočka státního podniku PAL se sídlem v Českých Budějovicích. Následně se v roce 1948 osamostatnila jako Motorpal Jihlava, národní podnik. Od počátku svého založení se Motorpal zabývá nejen vlastním vstřikováním nafty, ale i celým systémem vstřikování paliva, komplexním servisem a individuálním přizpůsobováním návrhů. Za svá léta působení si společnost vybudovala pevnou pozici na zahraničních trzích. Výrobky Motorpalu našly své uplatnění zejména v zemích západní Evropy, ale také v Asii, Jižní a Severní Americe a Africe. (Výroční zpráva Motorpal a.s. 2011).

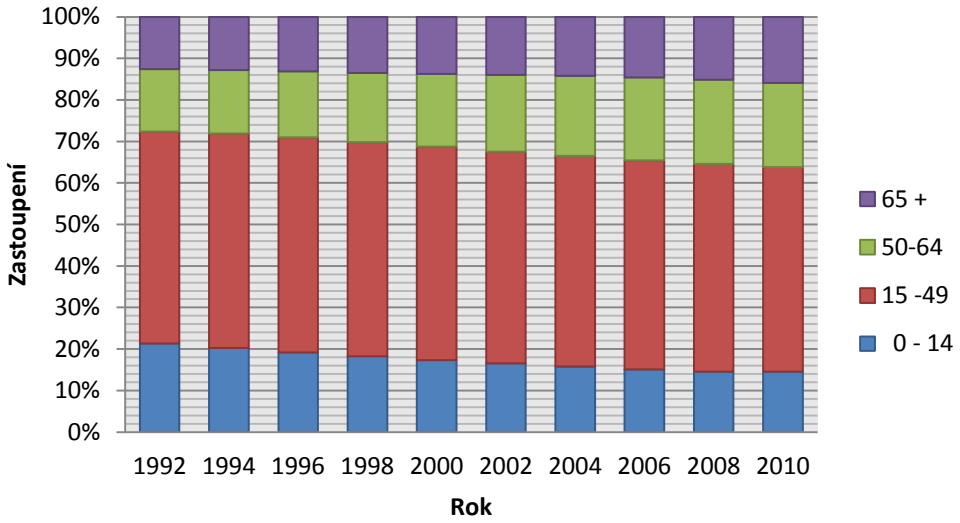
V oblasti lidských zdrojů se personální úsek potýká s problémy, které jsou způsobeny nižším průměrným platem v porovnání s konkurencí. To způsobuje odliv zkušených pracovníků.

7.1 Demografické změny v Kraji Vysočina

Podobné rozdíly ve věkové struktuře obyvatelstva nebo střední délce života, které jsme nalezli mezi jednotlivými státy, existují i mezi jednotlivými regiony. Z hlediska

dostupnosti lidských zdrojů je pro organizaci důležité odhadnout demografické změny, které se projeví právě v této oblasti. i když se v posledních letech situace zlepšuje, obecně i nadále platí, že se lidé v České republice za prací stěhují daleko méně, než je tomu zvykem v západní Evropě. Spoléhat na vnitřní pracovní migraci v případě nedostatku pracovních sil tedy není zcela možné.

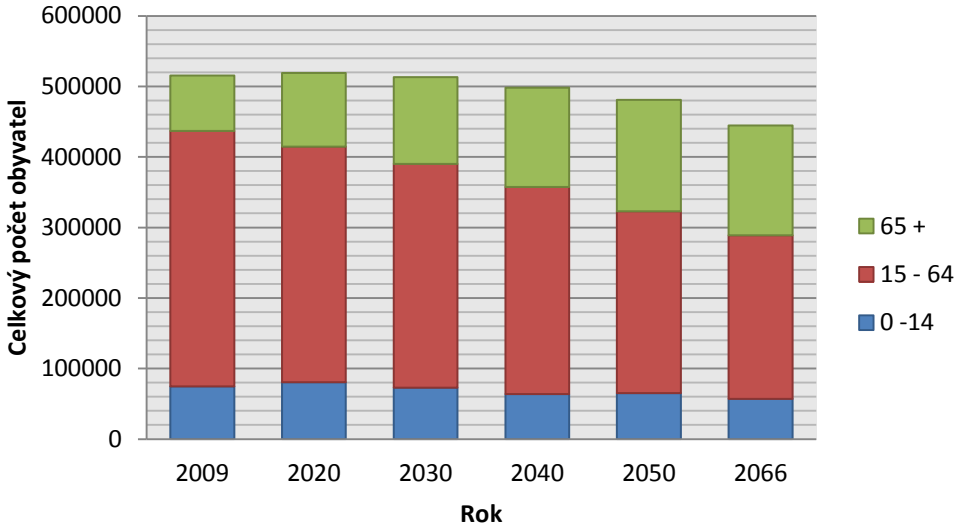
Graf 6: Poměr zastoupení hlavních věkových skupin v Kraji Vysočina



Zdroj dat: (Krajská správa ČSÚ v Jihlavě 2010, vlastní grafické zpracování)

Vývoj věkové struktury v kraji je obdobný jako vývoj v České republice. Od roku 1992 se zastoupení ekonomicky aktivní kategorie 15 – 64 sice nesnižuje, počtně dokonce oproti roku 1992 zaznamenala nárůst o 12 tisíc. V dalším vývoji však její zastoupení bude slábnout a to z důvodu stárnutí silných poválečných ročníků, které v příštích několika letech nabudou důchodového věku. Obdobná změna se očekává s přechodem silných ročníků ze 70. let minulého století do kategorie 50 – 64, respektive 65+. Vývoj pravděpodobně nezvrátí ani početně slábnoucí kategorie do 14 let, jejíž stárnoucí členové nebudou schopni pokrýt úbytek v produktivní věkové skupině. Dosavadní stárnutí populace v kraji demonstruje průměrný věk populace, který vzrostl v průběhu osmnácti let od roku 1992 o pět let na 40,8 v roce 2010.

Graf 7: Prognóza zastoupení hlavních věkových skupin v Kraji Vysočina 2009 - 2066



Zdroj dat: (Krajská správa ČSÚ v Jihlavě 2010, vlastní grafická úprava)

Projekce struktury obyvatelstva Kraje Vysočina na příštích 54 let naznačuje vývoj, který bude mít na firmy a organizace v kraji neblahý dopad. Na strukturu obyvatelstva totiž budou působit současně dva demografické jevy podílející se na zmenšování ekonomicky aktivní složky obyvatelstva. Stárnutí populace, jež probíhá kontinuálně a od 90. let jeho růst nabral na rychlosti, doplní přirozený úbytek obyvatelstva. Významněji bude populace v kraji klesat od roku 2030, kdy je její počet předpokládán na 513 tisíc. Do roku 2050 počet obyvatel v kraji klesne o 32 tisíc a o dalších 38 tisíc do roku 2066 a to na 444 tisíc obyvatel.

Tabulka 4: Prognóza počtu obyvatel Kraje Vysočina 2009 -2066

Rok	2009	2020	2030	2040	2050	2066
Počet obyvatel	515 411	518 832	513 002	498 020	481 065	444 406
Počet obyvatel 15 - 64	362333	334127	317035	293831	257850	231979

Zdroj dat: (Krajská správa ČSÚ v Jihlavě 2010, vlastní úprava)

Ještě markantnější úbytek postihne věkovou kategorii obyvatel od 15 do 64 let. V důsledku stárnutí populace se její početnost zmenšuje již nyní a do roku 2066 její

početnost klesne ze stavu v roce 2009 odhadem o třetinu. Skupina lidí, ze které budou firmy vybírat nové zaměstnance, se tak každým rokem zmenší.

Na trhu práce patrně vznikne vyšší poptávka po zaměstnancích a hodnota každého z nich pro firmu poroste. Organizace budou nuceny mnohem více pracovat se zaměstnanci ve vyšších věkových kategoriích. Uplatňování age managementu se tak stane nezbytnou součástí budoucích organizací.

Firma Motorpal a.s. sídlí v regionu se silnou tradicí strojírenského průmyslu. V roce 2010 tvořil v kraji počet pracovníků zaměstnaných ve strojírenském, kovozpracujícím a automobilovém oboru 45 % z celkového počtu zaměstnaných (Krajský úřad kraje Vysočina: 2010). Profil potřebných znalostí a dovedností pracovníků se v uvedených oborech často překrývá. Směrem do budoucnosti je to další faktor, který může zapříčinit nedostatek klíčových pracovníků. Snižující se počty absolventů učňovských škol působí stejným směrem. Některé pozice, v našem případě např. brusiče či konstruktéra, se obsazují obtížně již nyní.

7.2 Metoda výzkumu a cíl výzkumu

Žádné řízení s ohledem na věk firma centrálně neaplikuje. To je důvod, proč se v této práci zaměřuji především na nejvíce ohrožené funkce, respektive úseky. Není zde totiž cílem začít s aplikací age managementu v celé firmě, ale hlavně poukázat na možnosti jeho aplikace. Cílem je pak poukázat na možná opatření, které vedou ke zmírnění rizik spojených se stárnutím pracovníků. Součástí analýzy bude i zjištění aplikují li linioví manažeři (mistři) k těmto pracovníkům individuální přístup pracovníkům, zahrnující úlevy či výhody odvíjející se od jejich věku, a které by bylo možno pokládat za neuvědomělou aplikaci age managementu. Uvedené budu hledat konkrétně v úseku s nejvyšším počtem pracovníku ve sledované skupině a na úrovni celé firmy se ještě předtím zaměřím na výsledky ankety spokojenosti zaměstnanců a to z pohledu starších pracovníků. Výsledky a z nich plynoucí otázky budou doplněny kvalitativním výzkumem přímo na vytipovaném úseku s nejvyšším zastoupením starších pracovníků. Za pomoci polostrukturovaných rozhovorů se

zaměřím na problémy zdejších starších pracovníků v oblastech, které jsou spojeny a zároveň řešitelné age managementem. Budou uskutečněny minimálně čtyři rozhovory, z nichž jeden s mistrem na daném úseku.

Pro aplikaci age managementu je nutné přiblížit si také organizační strukturu firmy a jak už jsem zmiňoval zároveň vyčlenit vhodnou funkci, která je nejohroženější v rámci organizace. Ohrožená funkce je v mém pojetí taková, která má v jedné ze skupin hlavních věkových kategorií rozdílné početní zastoupení zaměstnanců oproti skupinám ostatním. Tento rozdíl je pak natolik markantní, že způsobuje disproporci v poměrném zastoupení různých věkových skupin. Při aplikaci age managementu je samozřejmě relevantní uvažovat jak s vyšším, tak i s nižším zastoupením zaměstnanců ve věkové kohortě. V této práci se však zaměřím výlučně na vyšší poměrné zastoupení starších zaměstnanců v našem případě kohorty 50 let a více, jenž je pro nás v kontextu této práce nejdůležitější. V průběhu několika příštích let se tato skupina se silným zastoupením v populaci bude přesunovat do důchodového věku, je nejvíce ohrožena odchody do předčasných důchodů a zdravotními problémy, následkem kterých se může projevit nedostatek zaměstnanců v dané funkci.

7.2.1 Limity zkoumání a rozhovorů

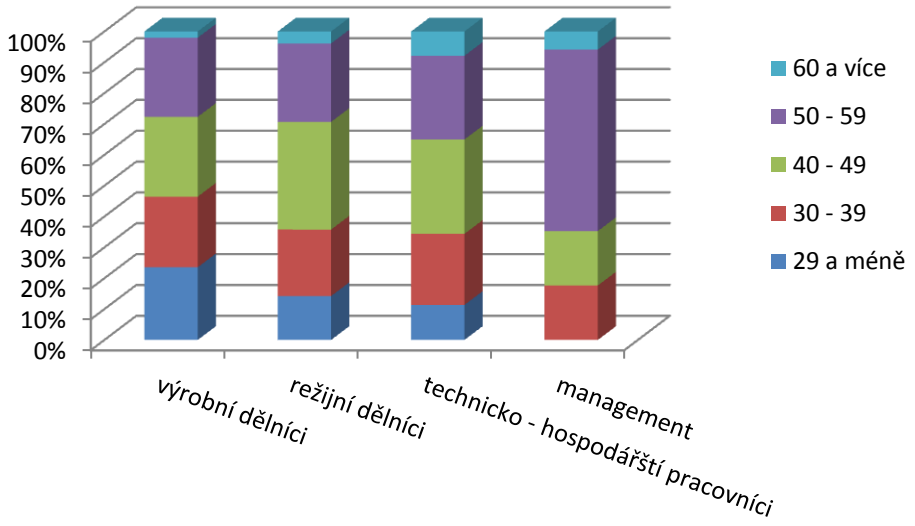
Limitou s největší váhou byl fakt, že zaměstnanci při rozhovorech trpěli jistým ostychem. Odpovědi na otázky pátrající po nedostatcích byly značně rozmýšleny a i po ujištění o anonymitě se otevřenost nezdála být zcela úplná. Dalším faktorem, který ovlivňuje výsledky je špatný technický stav a některého vybavení na dílně. Například se zde momentálně buduje vytápění, či se instaluje odvětrávání. V jedné části je instalovaná provizorní podlaha. Pracovníci si nutnost investic do těchto oblastí uvědomují a zároveň jsou si vědomi, že ještě doznívají negativní dopady ekonomické krize, při které firma zažila složité období. V této situaci je pro pracovníky těžké uvažovat o možných opatřeních z oblasti age managementu, které jsou (v České republice určitě) nadstavbou optimálně fungující firmy. Problémy na

dílně a pracovníky navrhovaná opatření se tak týkají především uvedených nedostatků. Uvažování například o opatřeních zvyšujících práceschopnost starších pracovníků tak vidí jako vynechání jednoho kroku.

7.3 Členění zaměstnanců ve firmě a jejich věkové charakteristika

Zaměstnanci ve firmě jsou rozděleni do čtyř základních kategorií. Tvoří je jednicoví dělníci, režijní dělníci, technicko-hospodářští pracovníci a management. Jednice je výkon vymezený kvalitativně i kvantitativně. V odborné literatuře se namísto termínu jednicoví častěji setkáme s pojmem výrobní dělník. Stejně tak budu používat pojem výrobní dělníci i já v této práci. „Výrobními dělníky rozumíme ty manuální pracovníky, kteří se bezprostředně účastní na výrobním procesu, tedy na přidání hodnoty na zpracovaném materiálu či polotovaru, a tato hodnota je změřitelná“ (Hradecká 1995: 486). Naopak režijní dělníci se podílejí na vytváření podmínek pro výrobu. Po technické stránce zajišťují chod výroby organizace především opravami a udržováním strojního vybavení. Technicko-hospodářští pracovníci odvádějí především duševní práci. Jedná se o odborníky, kteří se podílejí i na organizaci práce. Někdy jsou tito pracovníci řazeni do stupně liniového a středního managementu. Čtvrtou skupinou v organizaci je management. Jsou to pracovníci usměrňující chod celé firmy a přebírající nejvyšší stupeň odpovědnosti. Mezi typy managementu by zaujímali místo vrcholového managementu. Z pohledu uvedených skupin je věkové rozložení následující:

Graf 8: Věková struktura v hlavních kategoriích



Zdroj dat: (personální úsek Motorpal a.s. 2011, vlastní grafické zpracování)

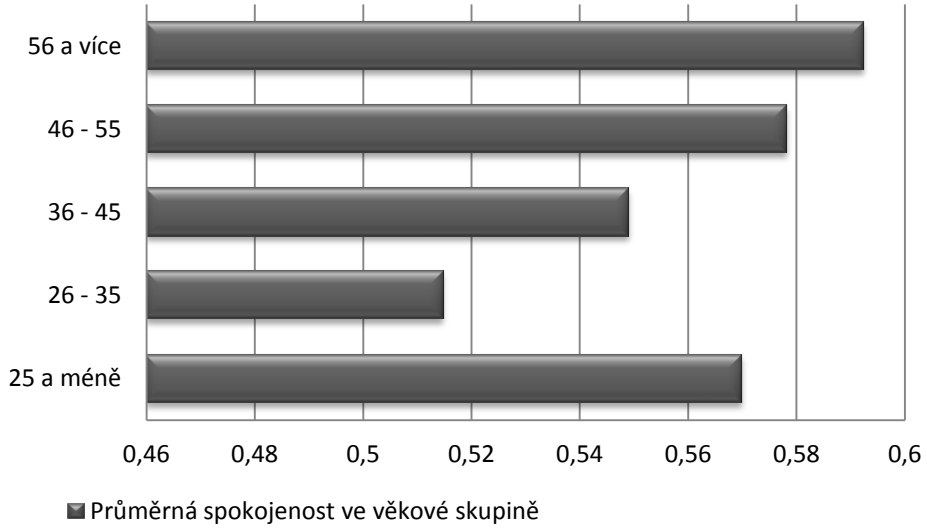
Poměrné věkové zastoupení v jednotlivých kategoriích organizačního členění firmy ukazuje specifičnost top managementu. Absence věkové kategorie do 30 let a slabé zastoupení kategorií do 40 a do 50 let demonstruje mj. nepostradatelnost krystalické inteligence, která zahrnuje moudrost životní zkušenosti. To je však nadstavba, která spočívá na základech potřebného vzdělání, které je v průměru nejvyšší v porovnání s ostatními kategoriemi a odpovídajících schopností pracovníků na těchto pozicích. Z tohoto pohledu je kategorie management natolik specifická, že ji ponechám stranou dalšího analyzování.

7.4 Spokojenost zaměstnanců z pohledu starších pracovníků

Při zkoumání spokojenosti starších zaměstnanců vycházím z průzkumu spokojenosti zaměstnanců z roku 2010, který každoročně vypracovává personální úsek na mateřském závodě i závodech dislokovaných.

Výsledkem je zjištění míry spokojenosti zaměstnanců v jedenácti následujících oblastech: Znalost cílů, náplň práce, osobní rozvoj, informovanost, systém odměňování, image firmy, sociální program a vedlejší výhody, pravomoc a odpovědnost, styly vedení, vztahy na pracovišti a pracovní prostředí.

Graf 9: Průměrná spokojenost zaměstnanců podle věkových skupin



Zdroj dat: (personální úsek Motorpal a.s. 2011, vlastní grafické zpracování)

Po výpočtu průměrné výše spokojenosti pro každou z věkových kategorií, jsem došel k zajímavému zjištění. Spokojenost ve firmě stoupá s věkem a nejstarší pracovníci jsou i v průměru nejspokojenější. Výjimkou jsou pouze pracovníci mladší 25 let. Před zahájením rozhovorů bylo možné předpokládat dobrou práci firmy se staršími zaměstnanci. Z polostrukturovaných rozhovorů s nejstaršími pracovníky však vyplynuly jiné odpovědi vysvětlující toto rozložení. Za vyšší spokojeností stojí spíše rezignace, než souhlas se stávajícím stavem. Ta je často reprezentována výrokem: *„ Já už to tu vydržím.“* Slova starších pracovníků potvrzují rizika, o kterých jsem pojednával v příslušné kapitole o rizikách hrozících starším pracovníkům na trhu práce. Jsou totiž rádi, že vůbec nějakou práci mají. *„Přišel jsem o práci a jsem rád, že na starý kolena vůbec nějakou mám, těžko si budu na něco stěžovat, když většina lidí v mým věku už práci nesežene.“* To, že si práce více váží starší pracovníci, potvrzuje i mistr. *„Mladým o nic často nejde, pokud práci ztratí, zkusí to někde jinde, navíc většinou živí jenom sami sebe.“* Z části ke spokojenosti starších pracovníků přispívá i fakt, že starší pracovníci mají při stejném vzdělání vyšší platové zařazení, než jejich mladší

kolegové. Tento rozdíl je způsoben delší praxí. Jsou si tedy vědomi, že pokud by o místo přišli, a i kdyby našli jiné, pravděpodobně si s platem pohoršili. Platové podmínky jsou však ve firmě poměrně špatné. Průměrný plat je nižší než u konkurence. Dalším faktorem je i to, že je prý starší generace více zvyklá pracovat. V době jejich mládí nebyli takové možnosti jako dnes z hlediska změny zaměstnání, rekvalifikace a celkových možností více řídit svůj život. Zde opět nalézáme odkaz na rizika ohrožující starší pracovníky. Uvedené je konkrétním příkladem k obavám a neschopností starších pracovníků vztahujících se ke změnám v organizaci práce. Starší pracovníci nejsou schopni vyrovnat se s transformací organizace práce, která má za následek opouštění jednoduchých funkcionálních struktur.

Poměrně vysoká spokojenost u pracovníků mladších 25 let je způsobena tím, že: *„Ještě neví, do čeho jdou."* Jak už bylo zmíněno, zaměstnanci pod 25 let nejsou ještě většinou vázáni na rodinu a často jsou také rádi, že nějakou práci sehnali. Z grafu je zřejmé, že následující věková skupina, ve které mají lidé rodiny a kteří jsou poměrně více finančně zatíženi, již takovou spokojenost nesdílí. Zároveň je čeká ještě dlouhá pracovní dráha. Hlavní oblasti s největším rozdílem, se kterými jsou málo spokojeni a na které nerezignovali, jak je tomu u starších pracovníků, jsou pracovní prostředí, osobní rozvoj a systém odměňování.

Vyšší spokojenost starších pracovníků ve firmě se tedy dá shrnout pod konstatování, že za ní stojí především rezignace starších pracovníkům za mírného přispění vyššího platového ohodnocení, nikoliv však práce s touto věkovou skupinou, na úrovni managementu.

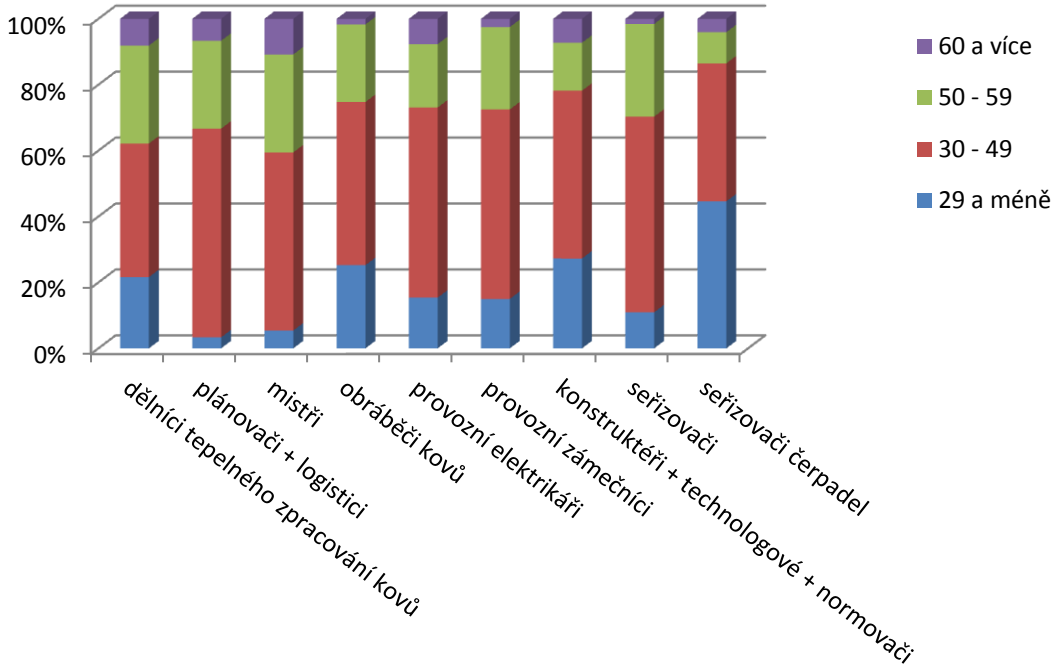
7.5 Ohrožené funkce a jejich lokalizace

Funkce nejvhodnější k aplikaci age managementu jsou především takové, které splňují hned několik kritérií zároveň. Za prvé se jedná o funkci ohroženou nedostatkem kvalifikovaných pracovníků již dnes, nebo v blízké budoucnosti, s ohledem na předpokládaný demografický vývoj v kraji. Zadruhé jsou pracovníci v dané funkci zastoupeni převážně staršími zaměstnanci ve věku 50 a více let. Zatřetí

se jedná o pozice, k jejich vykonávání je zapotřebí určitých odborných znalostí či školení. Tuto funkci tedy zastává zaměstnanec, který není lehce zastupitelný a pro organizaci je cenný i z hlediska zkušeností. K vysoké hodnotě pracovníka přispívá podle personálního úseku i vysoká koncentrace strojních firem v Kraji Vysočina, které zaměstnávají podobně kvalifikované a dovednostmi vybavené zaměstnance.

Pro analýzu jsem za přispění vedoucího personálního úseku vyčlenil klíčové funkce pro chod podniku. Klíčové z hlediska procesu výroby a výše zmíněných podmínek. Ve firmě existují podobné funkce, které jsou dále specifikovány podle nejrůznějších kritérií. Například obráběči kovů jsou rozčleněni podle přesného zaměření na brusiče, vrtaře a soustružníky. Jelikož budu lokalizovat funkce s vyšším poměrným zastoupením starších pracovníků, není natolik rozvinuté členění důležité. Obzvláště u pozic, mezi kterými je možno přecházet díky internímu školení. Některé z funkcí s podobnou náplní práce jsem sloučil pod jednu. Ve společné skupině se tak ocitli například logistici a dílenští plánovači, již zmiňovaní brusiči, soustružníci a vrtaři ve skupině obráběč kovů, nebo konstruktéři, technologové a normovači. Druhým sítem prošli pouze funkce obsazené deseti a více pracovníky. Funkce, které jsou obsazeny malým počtem pracovníků, samozřejmě také vyžadují řízení zohledňující věk zaměstnanců, avšak cílem této práce je především lokalizovat funkce ohrožené náhlými odchody zaměstnanců spojené s věkovou strukturou zaměstnanců a ohrožené nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v důsledku demografických změn. To jsou právě pozice zastoupené početnou skupinou pracovníků, neboť je složitější nabrat 10 pracovníků s požadovanou kvalifikací, nežli jednoho.

Graf 10: Věková struktura u klíčových funkcí



Zdroj dat: (personální úsek Motorpal a.s. 2011, vlastní grafické zpracování)

Graf znázorňuje poměrné zastoupení hlavních věkových skupin u vytipovaných klíčových funkcí. Největší zastoupení pracovníků starších 50 let je na pozici mistrů, kde je jejich procentuelní podíl největší, konkrétně 42 procent. Co se týče dělnických pozic, je největší zastoupení starších pracovníku na pozici dělníků tepelného zpracování kovů. V absolutních číslech je to 14 dělníků z 37, kteří jsou starší 50 let. Firma je zaměřena na výrobu a její podstatnou většinu zaměstnanců tvoří pracovníci na dělnických pozicích. Z toho důvodu zaměřím svoji pozornost k funkci dělník tepelného zpracování kovů.

Jak už jsem zmiňoval, pouze vysoké zastoupení starších pracovníků není v kontextu této práce dostatečné k tomu, abychom na funkci aplikovali opatření age managementu. Z hlediska podniku, který nemá v této oblasti žádné zkušenosti je vhodné pilotní opatření aplikovat na takové pracovníky, kteří jsou pro firmu cenní. Jedná se o pracovníky, kteří pokud onemocní nebo odejdou do důchodu, nejsou lehce a okamžitě nahraditelní, nýbrž je potřeba na uvolněnou pozici vyškolit

a zacvičit pracovníka nového. Dělníci tepelného zpracování kovů se do této skupiny řadí z několika důvodů. Pro výkon práce na této pozici musí mít několik odborných školení, musí mít dobrou fyzickou kondici, neboť zde manipulují s těžkými břemeny a musí znát velké množství technologických postupů.

Kromě zákonem předepsané způsobilosti v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně, musí být pracovníci na těchto funkcích odborně vyškoleni i v dalších oblastech. Napříč celým úsekem se jedná o odbornou způsobilost kvalitativního minima a environmentu, pracovní způsobilost při používání chemických látek a přípravků, způsobilost jeřábnickou a vazačskou a všichni pracovníci musí být vyškoleni na specifické požadavky pozice tepelného zpracování kovů. Většina je ještě školena ke způsobilosti v obsluze plynových zařízení a k manipulaci s plynovými láhvemi. Někteří pracovníci, zde už se jedná vždy pouze o tři až čtyři jedince, musí splňovat i pracovní způsobilost potřebnou k činnosti rovnání plamenem, obsluhu vysokofrekvenčního generátoru, první pomoci při úrazu a způsobilost člena požární hlídky.

Mistr na tomto úseku potvrzuje, že se jedná o pozici, která vyžaduje notnou dávku schopností a šikovnosti každého pracovníka a že ne každý zaměstnanec který tu byl, ji zvládal bez problémů. Podobně i vedoucí personálního úseku vidí tyto pracovníky z hlediska chodu firmy jako cenné, zručné a velice potřebné. Z výše uvedených poznatků se tedy jedná o pracovníky, kde je ze strany firmy zájem, na jejich dlouholetém setrvání ve funkci.

7.6 Starší pracovníci na pozicích tepelného zpracování kovů

Na tomto organizačním úseku žádná neuvědomělá aplikace age managementu nalezena nebyla. To potvrzuje i vedoucí úseku, který uvedl, že žádné rozdíly vzhledem k věku nedělá a to vědí i pracovníci. *„Každý musí dělat svoji práci, na věku nezáleží.“* Práce je zde poměrně fyzicky náročná. Jelikož pracovníci za směnu přenosí určité břemeno, musí být tělesně zdatní. *„Problémy s fyzickou výdrží mají často i mladší než jsme my.“* Říká jeden ze starších pracovníků. Nejsou zde stanoveny normy,

nicméně stroje musí být neustále v plném provozu, neboť se zde provádí povrchové úpravy pro všechny závody společnosti. Podle mistra není věk rozhodujícím faktorem rozhodujícím o výkonu pracovníka. Tím je způsob, jakým se jednotliví zaměstnanci staví k práci. *„Šikovní a pilní jsou mezi starejma i mladejma stejně tak, jako ti, kterým práce moc nevoní."* Náhrada dobrého kaliče trvá léta. *„Vyučené kaliče jsem za život potkal dva."* Shrnuje situaci mistr. Na pozici v podstatné většině případů nastoupí zaměstnanci bez potřebných zkušeností. Dodává také, že potřebné znalosti je na dílně musí naučit, přestože nejsou učitelé.

Práce je náročná i na psychiku jedince. Práce, kterou zaměstnanci na výrobcích provádějí, stojí téměř na konci výrobního procesu. Jejich případné chyby mohou znehodnotit celý výrobek. Zaměstnanci si samozřejmě uvědomují zodpovědnost práce, někdy však v důsledku toho pociťují tlak.

Podle slov mistra je u starších pracovníků také zřejmá větší nechuť ke změnám na pracovišti. Současně se s nimi i hůře vyrovnávají než jejich mladší kolegové. *„Starší zaměstnanci se drží osvědčených způsobů. Proč bych to měl měnit, když to takhle funguje."* U těchto pracovníků se také prý více vyskytuje menší potřeba řešit vzniklé problémy před koncem směny. Pracovníci si často splní „to svoje" a vzniklé problémy přenechají směně další. Ta je pak omezena jejich řešením více, neboť neví, kde a jak vznikly. Na vině je špatná komunikace, se kterou souvisí i další negativní jev, kdy zaměstnanci nemají potřebu dělit se o zkušenosti nabyté při dlouholeté praxi, případně vlastní „zlepšováky," které ulehčují práci. Na zlepšení tohoto stavu je od vedení prý malý zájem. Neexistuje zde žádný program podporující angažovanost pracovníků.

Největší potíže jsou podle mistra v provozu dílny způsobeny různými školeními a lékařskými prohlídkami. Těch se vždy účastní část zaměstnanců ze směny, kde se pak potýkají s nedostatkem pracovníků. Pomohlo by prý opatření, které umožní zavřít dílnu na dva dny v roce, kdy se provedou všechny potřebné školení a lékařské prohlídky.

7.6.1 Omezení způsobená stárnutím

Na dílně se hygienické podmínky pohybují pod stanovenými limitními hranicemi, přesto však pracovníci vnímají zhoršený stav pracovního prostředí. Starším pracovníkům vadí nejvíce hluk, prach a vysoké teploty, ke kterým pece přispívají především v letních měsících. „*Čím je člověk starší, tím to hůř snáší*." Nástup fyzické i psychické únavy, který přichází v průběhu směny o poznání dříve, než v mladších letech, je tak v letních měsíčcích ještě rychlejší. Hluk a prašnost působí postupem času na psychiku jedince daleko intenzivněji.

Podle starších pracovníků jsou omezení s postupným stárnutím znát. *„ Bude mi šedesát a poslední tři roky je to každým rokem rapidně horší."* Dvanáctihodinové směny jsou zde rozepsány systémem krátký – dlouhý týden. V týdnu s větším počtem směn se s postupem věku daleko hůře stává do práce, což souvisí s regenerací a v důsledku čehož je i motivace čím dál menší. Ilmarinen (Ilmarinen 2005: 172)uvádí, že je zregenerování s postupujícím věkem čím dál důležitější. Starší pracovníci jsou při splňování pracovních úkolů stále blíže maximální hranici svého výkonu. Regeneraci nelze v čase oddalovat, bez budoucích následků. Narůstající zátěž, bez dostatečné regenerace je kritický jev. Ačkoliv se pracovníci vyjadřují, že jim takovýto rozpis směn vyhovuje, někteří prý mají s postupem věku po několika směnách v kratším rozestupu problémy se spánkem. Přibližování se maximální hranici svého výkonu demonstruje i postupné opouštění sportovních aktivit. Jeden z pracovníků uvádí: *„Teď už tolik nesportuju, nemám na to po práci dost sil."* Další se snaží alespoň jednu týdně plavat. *„Stačí mi necelá hodina a cítím se daleko líp, vždycky si tam odpočnu."* Placené plavání dřív patřilo mezi firemní benefity, které zaměstnanci mohli čerpat. Dnes už tomu tak není, na podobné aktivity nezbývají peníze. Někteří zaměstnanci pokračují v plavání i přesto, že to není zadarmo, neboť jsou si vědomi pozitivních účinků plavání na jejich regeneraci a následnou výkonnost.

Z rozhovorů také vyplynulo, že narůstající obtíže při vykonávání náplně práce, které se vyskytují s přibývajícím věkem stále častěji, stojí za úvahami některých pracovníků o předčasném odchodu do důchodu. To je alarmující zjištění pro provoz

s vysokým podílem starších pracovníků. Odchody zaměstnanců v krátkých intervalech můžou provoz úseku narušit.

7.6.2 Návrhy opatření

Je mnoho možností jak dát starším zaměstnancům najevo, že si firma váží jejich dlouholetého setrvání ve firmě a zároveň je i motivovat k tomu, aby ve funkci zůstali a nejlépe bez funkčních omezení, které jsou spojeny se stárnutím. Návrhy opatření jsem rozdělil do tří skupin podle zaměření. V první skupině jsou opatření spojené s regenerací a kondicí zaměstnanců, ve druhé opatření vedoucí k využití zkušeností starších pracovníků a ve třetí opatření zlepšující informovanost a povědomí o zdravém životním stylu.

Opatření přímo podporující kondici a regeneraci zaměstnanců

V pojetí age managementu je kladen velký důraz na udržení funkční schopnosti, ke které dopomáhá právě regenerace. „Regenerace zabezpečuje, že mohou pracovníci pokračovat v pracovním životě a udržovat si svoje zdraví a pohodlí“ (Ilmarinen 2005: 172). Cílem zvyšování funkční kapacity není zvyšování pracovního výkonu, nýbrž se zvyšuje za účelem předcházení přetížení a sním spojených onemocnění. Regenerace se dá zajistit odpočinkem po skončení směny, důležitou roli hraje také spánek. V průběhu směny pracovními přestávkami. Na účinné regeneraci se podílejí i aerobní cvičení nebo plavání. V neposlední řadě se na regeneraci podílí i dovolená.

Délka dovolené podle věku

Jedním z navrhovaných opatření je délka dovolené podle věku. Na starší pracovníky působí motivačně a může omezit předčasné odcházení do důchodu. Zohledňuje také úbytek pracovního výkonu s postupem věku a dává starším pracovníkům možnost více si odpočinout. Opatření zahrnuje pravidla, kdy pracovník starší 55 let má každé dva roky nárok na den placené dovolené navíc. Zároveň musí splňovat podmínku pětileté praxe na dané pozici. Jedná se tak o pracovníky s vysokými zkušenostmi. Je možné zvolit například následující schéma:

Tabulka 5: Bonusové dny dovolené v závislosti na věku

Věk	Bonusových dnů dovolené
55	1
57	2
59	3
61	4
63	5

Pokud pracovník nesplňuje podmínku o délce pracovní praxe v dané pozici, je mu uznán nárok na bonusové dny dovolené až po splnění této podmínky. Příkladem je pracovník, který na pozici nastoupí v 53 letech. Podmínku o délce praxe splní v 58 letech. Následující rok bude mít nárok na 2 bonusové dny dovolené a od dovršení 59 let již podle výše uvedeného schématu.

Podpora kondičního tréninku, podpora rehabilitace

V závislosti na finančních možnostech firmy je vhodné podpořit a aktivity svých zaměstnanců, které vedou ke zlepšení jejich kondice. Například podílet se dvaceti procenty na nákladech zaměstnance při koupi permanentky v zařízeních, které tyto aktivity poskytují. Permanentka musí být vydána na jméno, aby se zabránilo zneužívání. Možné aktivity, které se nabízejí, jsou: Plavání, různé aerobní cvičení, sauna, masáže, nebo rehabilitace. Takové zvýhodnění může být pro některé zaměstnance impulzem k tomu, aby začali některou z těchto aktivit pravidelně navštěvovat. Je samozřejmé, že navrhované řešení přiměje k aktivitě pouze některé zaměstnance. Nicméně opatření, které zmírní funkční omezení spojeného se stárnutím i u malého počtu zaměstnanců se ve výsledku projeví. Klesne například celkový počet absencí způsobených onemocněním. Vynaložené finanční prostředky v této oblasti jsou tak investicí se zaručenou návratností. Opatření je vhodné doplnit o šíření informačního materiálu z oblasti zdravého životního stylu.

Přestávky v pracovní době

V této oblasti jsou možnosti změn značně omezené vzhledem k požadavku nepřetržitého provozu pecí. Po skončení procesu povrchové úpravy je nutno pec vyprázdnit a znovu naplnit. Zároveň je zde částečně splněn požadavek využívání

přestávek podle potřeby, neboť fyzicky náročné pasáže práce se střídají s těmi méně náročnými. V těch je pak možnost si odpočinout.

Ergonomie práce a opatření zlepšující bezpečnost zaměstnanců

Pro navrhnutí opatření v oblasti ergonomie práce dělníků tepelného zpracování kovů, je zapotřebí podrobnějšího zkoumání náplně práce a procesů při probíhajících při výkonu práce. Ergonomická opatření je ale možné navrhnout na funkce, při jejichž výkonu pracovník sedí. Ergonomicky tvarované židle z velké části eliminují výskyt skoliózy. Na úseku tepelného zpracování kovů je toto opatření aplikovatelné pouze u pozic mistrů. Nad rámec této práce pak u většiny TH pracovníků a managementu.

Opatření k zajištění bezpečnosti práce jsou na dílně zaváděny kontinuálně. Z posledních jsou to například kevlarové rukavice. Které oproti koženým lépe odolávají vysokým teplotám. Dále jsou k dispozici špunty do uší omezující negativní působení zvuku, nebo pomůcky sloužící k ochraně zraku. Zde jsou nedostatky spíš způsobeny chováním pracovníků, kteří ochranné prostředky často nepoužívají. Částečně zlepšení může přinést vyšší informovanost rozpracovaná dále, nebo školení na příslušné téma.

Opatření k využití potenciálu zkušených zaměstnanců

Komunikace a angažovanost

Podpora komunikace je klíčová z hlediska šíření znalostí. Je vhodné podpořit angažovanost pracovníků ať už finančně, nebo jinými způsoby. Dát najevo, že je zájem o návrhy na zlepšení z hlav samotných zaměstnanců. K tomu účelu je možné poskytnout mistrovi na dílně pravomoci a prostředky k ocenění zaměstnanců, kteří se podílejí na fungování úseku nad rámec svých povinností. Tím může být například pomáhání nezkušeným pracovníkům, nebo právě návrh zlepšujícího opatření.

Mentoring

Spíše než vytvoření funkce mentora na pracovišti se jedná o víceúčelového pracovníka. Ten by zajišťoval nejen zaučování zaměstnanců bez praxe, zároveň by

vyplňoval v případě potřeby absence způsobené onemocněním, školením, nebo vybíráním dovolené a to jak klasické, tak bonusové u starších pracovníků. Pracovník na této funkci je rekrutován z řad šikovných starších zaměstnanců. Opatření dopomůže využít jejich znalosti a zkušenosti a zároveň se sníží poměr odvedené fyzické práce.

Opatření zlepšující informovanost

Celkové zlepšení informovanosti zaměstnanců zvyšuje jejich motivaci a ochotu podílet se na plnění cílů. Z hlediska age managementu je potřeba podpořit především informovanost o zdravém životním stylu případně aktivním stárnutí. Světová zdravotnická organizace zavedla termín aktivního stárnutí koncem 90. let minulého století. Naplňování jeho významu má dopomoci lidem rozvíjet jejich potenciál v oblasti fyzické, duševní i sociální. „Jedná se o zvyšování příležitostí ke zdraví, participaci a ochraně tak, aby byla podpořena kvalita života v průběhu stárnutí. […] Záměrem aktivního stárnutí je prodloužit naději na aktivní zdravý život a jeho kvalitu pro všechny lidi. Koncept aktivního stárnutí předpokládá mimo jiné i zvýšení účasti seniorů na formálním trhu práce“ [Bočková, Hastrmanová, Havrdová 2011: 81].

Informační materiál podporující zdraví životní styl

Aby byl omezen nástup negativních projevů stárnutí, nestačí se zaměřit pouze na zlepšování podmínek při výkonu práce. Firma by měla mít zájem na vylepšení životního stylu svých zaměstnanců i vně pracovní doby. Pro tento účel navrhuji zřídit informační místo v podobě nástěnky, kde budou mít zaměstnanci možnost rozšířit si své znalosti v této oblasti. Pro vzbuzení zájmu je vhodná i varianta, kdy je informační materiál distribuován mezi zaměstnance jako součást odměny. Například publikaci zabývající se tématem obdrží každý zaměstnanec, který neabsentoval po dobu 3 měsíců. Dovolená se nezapočítává jako absence. Tato varianta podpoří zájem o publikace, neboť není přístupná všem. Tím, že se dostane přímo do rukou zaměstnanců, zvyšuje pravděpodobnost jejich obeznámení se s publikací. Informační

nástěnky jsou sice dostupné všem, ale to je často důvod, proč o ně nebývá ze strany zaměstnanců zájem. Další možností je uspořádat dobrovolnou přednášku na toto téma.

7.7 Zásady pro řízení zaměstnanců pro personalisty podle zásad věkové rozmanitosti.

V organizaci můžeme v zásadě členit řízení zaměstnanců podle zásad věkové rozmanitosti na dvě oblasti. První je oblast, která pojímá zásahy spojené s age managementem dovnitř organizace, tedy aplikované na stávající zaměstnance a druhou oblastí je ta, která v sobě zahrnuje věkově neutrální jednání firmy k vnějšímu okolí. Sem spadá mimo jiné například věkově nediskriminující inzerce. Celkově se však zásady age managementu podle autorek studie 50 + aktivně (Bočková, Hastrmanová, Havrdová 2011: 24 – 25), dají shrnout do následujícího závěrečného souboru opatření, sloužícího především personalistům. Opatření vztahuji přímo na úsek tepelného zpracování kovů, nebo celou firmu.

- Vytvářet kolektiv pracovníků s ohledem na věkovou rozmanitost, může se tak zabránit náhlým odchodům svých zaměstnanců v důchodovém věku či na rodičovskou dovolenou. Vzhledem k absenci žen na analyzovaném úseku, zde rodičovská dovolená hraje pouze omezenou roli v případě rodičovských dovolených otců. Věkové rozložení je však z pohledu age managementu kritické a je tedy nutno zaměřit se na nábor zaměstnanců z řad mladších lidí.
- Vyhnout se znevýhodnění všech věkových kategorií. Zajistit aby metody personalistů nebyli věkově diskriminující (nábor, školení, bezpečnost i zdraví). Zdůrazňovat, že věk není bariéra. Uvedená opatření se častěji vztahují ke starším zaměstnancům, nicméně tento stav nesmí vést k přesvědčení ostatních, že jsou znevýhodňováni. Mohlo by tak dojít k negativní atmosféře na pracovišti.
- Zjišťovat důvody odchodů pracovníků a to nejen při podání výpovědi, ale zjišťovat jejich spokojenost průběžně. Dá se tak zabránit řadě negativních jevů,

jako například šikaně na pracovišti. Toto kritérium, dá se říct, firma splňuje. Pravidelně vyhodnocuje spokojenost zaměstnanců. Z hlediska age managementu je však nutné tyto výsledky zkoumat z pohledu různých věkových skupin.

- Podporovat zdraví svých zaměstnanců. Prevence se často vrátí. Je tedy třeba posílat zaměstnance na preventivní prohlídky. I zde se jedná o opatření vztahující se ke všem zaměstnancům. Na úseku, kde je počet mladších pracovníků nízký je o to větší potřeba zajistit jejich prevenci k případným absencím.
- Pravidelně zhodnocovat se svými zaměstnanci zdravotní rizika práce. Pozdní řešení rizik práce může mít nevratné důsledky a může vést ke zvyšování počtu invalidních důchodů. Podobně jako u předchozího bodu je vhodné na celo-firemní úrovni dát zaměstnancům možnost navrhovat ergonomické opatření usnadňující jejich práci. Jejich aplikace opět podporuje zdraví zaměstnanců. U starších pracovníků je pak nezbytné zajistit dobré pracovní prostředí. Věnovat se náplni práce a zlepšovat technické řešení, které umožní zmírnit fyzicky náročnou, nebo monotónní práci.
- Flexibilně přizpůsobit délku a obsah práce vlastnímu rytmu pracovníků. Na pozicích a úsecích, kde doba výkonu práce není omezena směnami či návazností dalších operací je vhodné umožnit zaměstnancům rozložit si práci podle uvážení, případně prodloužit si pracovní přestávku. Podmínkou je však dokončení své denní práce. Opatření využijí právě ti zaměstnanci, kteří delší odpočinek kvůli únavě potřebují. Ostatní si dobu strávenou v práci pravděpodobně prodlužovat nebudou.
- Nepředpokládat, že nějaká práce je příliš vysilující pro staršího pracovníka, své hodnocení je potřeba založit na rozhodnutí pracovníka a ostatních faktorech, ne pouze na věku. Takové opatření dopomůže k vyšší seberealizaci pracovníků následně i zvýší spokojenost.

- Při hledání nového zaměstnance neuvádět věkové parametry, pokud to není nutné pro výkon pozice. Není nutné dodávat fráze typu „mladý a dynamický kolektiv.“ Nakonec jde totiž o dovednosti zaměstnance, ne věk. Ze zjištění obsažených v této práci, je zřejmé, že na pozici dělníka tepelného zpracování kovů věk není věk rozhodujícím faktorem vypovídajícím o schopnostech pracovníka.
- Rozmyslet se, zda nabízená pozice opravdu vyžaduje znalosti angličtiny, či počítačovou gramotnost. Tyto kompetence, které velká část starších pracovníků neovládá, bývají v inzerátech často uvedeny, ačkoliv pro výkon pozice nejsou zcela potřeba. Opatření se týká spíše pozic, které stáli mimo zájem této práce, tedy technickohospodářských pracovníků. Nicméně i některé vyžadované znalosti k výkonu analyzované pozice mohou být k jejímu výkonu nepotřebné.

Aplikace všech navrhovaných doporučení a zásad na úrovni celé organizace současně není zcela možná. Firma by měla nejprve aplikovat opatření, ke kterým má potřebné prostředky v postupných krocích. Současně pak dodržovat zásady řízení zaměstnanců podle věkové rozmanitosti především na personální úrovni.

Závěr

Přestože se začínají potvrzovat některé z prognóz demografického vývoje, je v České republice age management stále poměrně neznámým pojmem a to jak ve své teoretické, tak i v praktické podobě. S přihlédnutím na současný vývoj však můžeme avizovat budoucí nepostradatelnost uplatňování zásad řízení z této oblasti. Organizace, které se rozhodnou ignorovat změny na trhu práce způsobené stárnutím populace se globalizovaném prostředí vystavují riziku ztráty konkurenceschopnosti.

Podobně i ve Firmě Motorpal a.s. můžeme nalézt organizační úseky, ve kterých je zřejmá disproporce zaměstnanců z hlediska věku. Ta je způsobena vysokým zastoupení starších pracovníků. Provoz úseku je tak ohrožen absencemi, jejichž příčinou jsou nemoci projevující se častěji s postupujícím věkem, ale i rizikem náhlých odchodů do důchodu.

Výhody aplikace opatření z oblasti age managementu jsou potvrzovány různými studiemi a pole možných nástrojů je nesmírně široké. Navržená opatření ukazují, že řešení nemusí být pro firmu nepřiměřeným finančním zatížením. Některá z opatření jsou proveditelná bez vysokého organizačního úsilí a finančních nároků. Aplikace těchto opatření a následná přeměna firmy na organizaci respektující rozdíly způsobené věkem pak bude pozitivně působit nejen na výkon, motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také na celkové snižování nákladů a zvyšování zisku. Dostaví se i zlepšení image firmy a v neposlední řadě přispěje tímto počínáním ke zkvalitnění života celé společnosti.

Prameny a literatura

1. ALAN, Josef. *Etapy života očima sociologie*. 1. vyd. Praha: Panorama, 1989, 439 s. ISBN 80-703-8044-6.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
3. BALTES, Paul B. Stáří a stárnutí jako oslava rovnováhy: mezi pokrokem a důstojností. In: *Perspektivy stárnutí*: *z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, s. 11-26. DOI: 978-80-7367-605-6.
4. BOČKOVÁ, Lenka, Šárka HASTRMANOVÁ a Egle HAVRDOVÁ. *50 aktivně*: *fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: Respekt institut, 2011, 95 s. ISBN 978-80-904153-2-4
5. BURCIN, Boris a Tomáš KUČERA. *Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2008–2070*. Praha, 2010. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Prognoza_2010.pdf
6. COZLOVÁ, Klára. Věková diverzita a věková diskriminace v české republice. GENDER STUDIES. *European People Network* [online]. 2011 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/Vekova_diskriminace.pdf
7. Demografická ročenka krajů 2001 až 2010. *Český statistický úřad* [online]. 15.7. 2011, 5.12. 2011 [cit. 2012-10-12]. Dostupné z: http://www.brno.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/4027-11-r_2011
8. Důchodové pojištění. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. 2010 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z: http://www.cssz.cz/cz/duchodove-pojisteni/davky/duchodove-pojisteni-od-1-1-2010.htm
9. European Age Management Network. *European Commission* [online]. Brusel, 2007 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/0706-got-agemanet.pdf
10. FUKAN, Jiří. Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice a zemích EU s důrazem na skupinu osob nad 50 let věku. *Andragogika*: *čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 2011, XV, č. 3. ISSN 1211-6378.
11. GOLKOVÁ, Monika. *Anti-aging*: *Jak si zachovat mládí a krásu*. Vyd. 1. Překlad Veronika Di Cara, Helena Vidovičová. Praha: Grada, 2010, 568 s. ISBN 978-80-247-2106-4.
12. HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Fenomén stáří*. Vyd. 2., podstatně přeprac. a dopl. Praha: Havlíček Brain Team, 2010, 365 s. ISBN 978-808-7109-199.
13. ILMARINEN, Juhani. The Work Ability Index (WAI). *Oxford Journals* [online]. 2007, 2012 [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: http://occmed.oxfordjournals.org/content/57/2/160.full .

14. ILMARINEN, Juhani. Jako si prežit aktivny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Europskej únii.Bratislava: Príroda, 2005. ISBN 978-07-01658-3.
15. KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
16. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*: *Východiska a vývoj*. 2. Praha: Grada Publishing, 2012. psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
17. Kojenecká úmrtnost v letech 1950-2010. *Český statistický úřad* [online]. 19. 1. 2012 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: http://1url.cz/tKQ9
18. KOLEKTIV AUTORŮ. *Výkladový ošetřovatelský slovník*. 1. vyd. Překlad Veronika Di Cara, Helena Vidovičová. Praha: Grada, 2008, 568 s. ISBN 9788024722405 (VáZ.).
19. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: *4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
20. KULKA, Jiří. *Psychologie umění*. Vyd. 2., přeprac. a dopl., v Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2008, 435 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-802-4723-297.
21. LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 368 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1284-9. kraje
22. Life expectancy by age and sex. *Eurostat* [online]. 26-01-2012 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_mlexpec&lang=en
23. Lisabonská strategie. *Evropská komise* [online]. 30/10/2010 [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/policies/art2377_cs.htm#prvky
24. MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3.
25. Narození a zemřelí v letech 1950-2010. *Český statistický úřad* [online]. 19. 1. 2012 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/narozeni_a_zemreli_v_letech_1950_2010
26. Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení. *Evropská společenství* [online]. 2006 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf
27. NOVOTNÝ, Petr. Prostor pro uplatnění age managementu v českém prostředí. *Andragogika*: *čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 2011, XV, č. 3. ISSN 1211-6378.
28. O Age Managementu. *Aivd* [online]. 2010 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: http://www.aivd.cz/agemanagement-informace

29. Obyvatelstvo - roční časové řady. Český statistický úřad [online]. 19. 1. 2012 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: http://1url.cz/tKQ9
30. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., *Společenská odpovědnosti organizace*: *CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
31. PILLINGER, Jane. *Demografické změny na evrospkém trhu s elektřinou : Příručka k prosazování* věkové diverzity a strategií age managementu [online]. Dublin : Komise evropský sociálního dialogu o elektřině, 2008 [cit. 2011-03-02]. Dostupné z: http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf.
32. Podíl obyvatel ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950-2009. *ČSÚ* [online]. 19. 1. 2012 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podil_obyvatel_ve_vekove_skupine_0_14_a_65_a_vice_let_v_letech_1950_2009
33. Profil Kraje Vysočina. *Krajský úřad Kraje Vysočina* [online]. 2010 [cit. 2012-01-21]. Dostupné z: http://analytika.kr-vysocina.cz/dokumenty/Profil_kraje_0910.pdf
34. Projekce obyvatelstva v krajích a oblastech ČR do roku 2065. *Krajská správa ČSÚ v Jihlavě* [online]. 19. 1. 2010, 27. 1. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xj
35. Příprava na stárnutí. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2008, 1.8.2008 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/2856
36. Sdělení komise Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. *Vláda České republiky*[online]. Brusel, 3. 3. 2010 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: http://1url.cz/azYl
37. Starobní důchody. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. 1. 1. 2010, 29. 12. 2011 [cit. 2011-14-12]. Dostupné z: http://www.cssz.cz/cz/duchodove-pojisteni/davky/starobni-duchody.htm
38. Stromy života 1945-2008. *Český statistický úřad* [online]. 2012, 19. 1. 2012 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stromy_zivota_1945_2008
39. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 131 s. ISBN 80-717-9884-3
40. VAUPEL, J. W a K. G KISTOWSKI. Plasticita průměrné délky života a její důsledky. In: *Perspektivy stárnutí*: *z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 39 - 60. DOI: 978-80-7367-605-6.
41. VIDOVIĆOVÁ, Lucie. *Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita Brno, Mezinárodní politologický ústav, 2008, 233 s. EDIS, ediční řada disertačních prací Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity, sv. 2. ISBN 978-802-1046-276.

42. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8 (BROž.).
43. Výrobní dělníci, industriální vztahy a sociální politika: základní orientace a postoje. *Sociologický časopis* [online]. 1995, 4/1995, 2009 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/cs/issue/87-sociologicky-casopis-4-1995/1533
44. Výroční zpráva 2010. *Motorpal a.s.* [online]. 2011 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: http://www.motorpal.cz/media/pdf/zpravy/VZ_2010_CZ.pdf
45. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
46. ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků*: *transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
47. Zákon o důchodovém pojištění. In: *1995*. 2011, č. 155.
48. Zákon o zaměstnanosti. In: *2004*. 2011, č. 435.
49. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2011: Stárnutí obyvatelstva začíná ovlivňovat zaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 3. 2. 2012, 27. 2. 2012 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020312.doc
50. ŽOFKA, Jan. Socioekonomické dopady demografického stárnutí. *Demografie*: *Demografický informační portál* [online]. 8. 9. 2006 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=383

Seznamy grafů a tabulek

Grafy

Graf 1: Naděje dožití při narození v jednotlivých státech Evropy v roce 2008 16

Graf 2: Narození a zemřelí v letech 1950 - 2010 26

Graf 3: a) Věková skladba obyvatelstva 1950, b) Věková skladba obyvatelstva 2008 27

Graf 4: Naděje dožití při narození a kojenecká úmrtnost 1830 - 2010 28

Graf 5: Prognóza vývoje obyvatelstva ČR střední varianta 2009 – 2070 30

Graf 6: Poměr zastoupení hlavních věkových skupin v Kraji Vysočina 51

Graf 7: Prognóza vývoje zastoupení věkových skupin v Kraji Vysočina 2009 - 2066 52

Graf 8: Věková struktura v hlavních kategoriích 56

Graf 9: Průměrná spokojenost zaměstnanců podle věkových skupin 57

Graf 11: Věková struktura u klíčových funkcí 60

Tabulky

Tabulka 1: Problémy, řešení a cíle v jednotlivých úrovních 10

Tabulka 2: Poměry v počtu osob v důchodovém věku a zaměstnaných/produktivních osob 33

Tabulka 3: Silné a slabé stránky starších pracovníků 45

Tabulka 4: Prognóza počtu obyvatel Kraje Vysočina 2009 -2066 52

Tabulka 5: Bonusové dny dovolené v závislosti na věku 65

Přílohy

č. 1: Důchodový věk dle zákona o důchodovém pojištění

Rok narození	Důchodový věk činí u					
	mužů	žen s počtem vychovaných dětí				
		0	1	2	3 - 4	5 a více
1936	60r+2m	57r	56r	55r	54r	53r
1937	60r+4m	57r	56r	55r	54r	53r
1938	60r+6m	57r	56r	55r	54r	53r
1939	60r+8m	57r+4m	56r	55r	54r	53r
1940	60r+10m	57r+8m	56r+4m	55r	54r	53r
1941	61r	58r	56r+8m	55r+4m	54r	53r
1942	61r+2m	58r+4m	57r	55r+8m	54r+4m	53r
1943	61r+4m	58r+8m	57r+4m	56r	54r+8m	53r+4m
1944	61r+6m	59r	57r+8m	56r+4m	55r	53r+8m
1945	61r+8m	59r+4m	58r	56r+8m	55r+4m	54r
1946	61r+10m	59r+8m	58r+4m	57r	55r+8m	54r+4m
1947	62r	60r	58r+8m	57r+4m	56r	54r+8m
1948	62r+2m	60r+4m	59r	57r+8m	56r+4m	55r
1949	62r+4m	60r+8m	59r+4m	58r	56r+8m	55r+4m
1950	62r+6m	61r	59r+8m	58r+4m	57r	55r+8m
1951	62r+8m	61r+4m	60r	58r+8m	57r+4m	56r
1952	62r+10m	61r+8m	60r+4m	59r	57r+8m	56r+4m
1953	63r	62r	60r+8m	59r+4m	58r	56r+8m
1954	63r+2m	62r+4m	61r	59r+8m	58r+4m	57r
1955	63r+4m	62r+8m	61r+4m	60r	58r+8m	57r+4m
1956	63r+6m	63r+2m	61r+8m	60r+4m	59r	57r+8m
1957	63r+8m	63r+8m	62r+2m	60r+8m	59r+4m	58r
1958	63r+10m	63r+10m	62r+8m	61r+2m	59r+8m	58r+4m
1959	64r	64r	63r+2m	61r+8m	60r+2m	58r+8m
1960	64r+2m	64r+2m	63r+8m	62r+2m	60r+8m	59r+2m
1961	64r+4m	64r+4m	64r+2m	62r+8m	61r+2m	59r+8m
1962	64r+6m	64r+6m	64r+6m	63r+2m	61r+8m	60r+2m
1963	64r+8m	64r+8m	64r+8m	63r+8m	62r+2m	60r+8m
1964	64r+10m	64r+10m	64r+10m	64r+2m	62r+8m	61r+2m
1965	65r	65r	65r	64r+8m	63+2mr	61r+8m
1966	65r+2m	65r+2m	65r+2m	65r+2m	63r+8m	62r+2m
1967	65r+4m	65r+4m	65r+4m	65r+4m	64r+2m	62r+8m
1968	65r+6m	65r+6m	65r+6m	65r+6m	64r+8m	63r+2m
1969	65r+8m	65r+8m	65r+8m	65r+8m	65r+2m	63r+8m
1970	65r+10m	65r+10m	65r+10m	65r+10m	65r+8m	64r+2m
1971	66r	66r	66r	66r	66r	64r+8m
1972	66r+2m	66r+2m	66r+2m	66r+2m	66r+2m	65r+2m
1973	66r+4m	66r+4m	66r+4m	66r+4m	66r+4m	65r+8m
1974	66r+6m	66r+6m	66r+6m	66r+6m	66r+6m	66r+2m
1975	66r+8m	66r+8m	66r+8m	66r+8m	66r+8m	66r+8m
1976	66r+10m	66r+10m	66r+10m	66r+10m	66r+10m	66r+10m
1977	67r	67r	67r	67r	67r	67r

U ročníků narozených po roce 1977 se důchodový věk stanoví tak, že se k věku 67 let přičte takový počet kalendářních měsíců, který odpovídá dvojnásobku rozdílu mezi rokem narození pojištěnce a rokem 1977.

Důchodový věk podle § 32 zákonu o důchodovém pojištění je u pojištěnců narozených před rokem 1936 beze změny. Důchodový věk u mužů činí 60 let, u žen platí následující schéma:

- 53 let, pokud vychovaly alespoň 5 dětí
- 54 let, pokud vychovaly alespoň 3 nebo 4 děti
- 55 let, pokud vychovaly alespoň 2 děti
- 56 let, pokud vychovaly alespoň 1 dítě
- 57 let

Zdroj: Česká správa sociálního zabezpečení