

## PROBLEMATIKA AGE MANAGEMENTU V KONTEXTU SOUČASNÝCH ZMĚN

*Prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.*

*Vysoká škola podnikání a práva Ostrava*

*E-mail: [r.petrikova@dtocz.cz](mailto:r.petrikova@dtocz.cz)*

### Resumé

Age management je termínem pro činnosti, jejichž účelem je podporovat komplexní přístup k řešení demografických změn na pracovišti. Jsou to opatření, která bojují s věkovou diskriminací a podporují diverzitu společnosti. Tato koncepce klade velký důraz na činnosti, díky kterým každý zaměstnanec dostává možnost naplnit svůj potenciál a není znevýhodňován kvůli svému věku. Na základě demografického vývoje v ČR i dalších evropských státech je age management do budoucna neodmyslitelnou součástí úspěchu globálních ekonomik a potažmo i trvale udržitelného rozvoje.

### Abstract

The „age management“ is term focused on activities which support comprehensive approach to solution of demography changes on workplace. Such actions as struggle against age discrimination and promotion of social diversity are included into this concept. Any employee can use his/her potential on the one hand and he/she is not put at handicap on the other hand due to his/her age within this approach. On basis of current demographic development at Czech Republic and at other European countries too, the age management will be inseparable part of global economic success and sustainable development.

### Úvod

S růstem naší ekonomiky a významným poklesem nezaměstnanosti v posledním období, nemohou, zvláště výrobní firmy, často nalézt dostatek vhodných zaměstnanců. Výsledky řady průzkumů dokonce jednoznačně dokládají, že české firmy začínají mít problémy s obsazováním volných pracovních míst a to ve všech sektorech, nejen v sektoru průmyslu, kde je tento problém vnímán zřetelněji než kde jinde, zejména v kontextu před časem přijaté koncepce Průmyslu 4.0. A k tomu, že by – cituji „*stroje či roboti vyšli z klecí a přebrali veškerou lidskou práci v dohledné době nedojde, zda vůbec někdy...*“, jak sdělil na

loňské mezinárodní konferenci KVALITA – QUALITY 2018 v Ostravě autor koncepce P 4.0, prof. Mařík z CIIRK při ČVUT Praha.

I české firmy by proto měly co nejrychleji přehodnotit své vnitřní „diskriminační“ postupy (pokud některé z nich takto činí), protože by mohla nastat situace, že by v krátké době nemusely mít koho zaměstnat, přestože budou mít dostatek zakázek. Odpovědnost v této oblasti leží především na managementu a vedení firem, jejichž neodmyslitelnou součástí je, mj., i každodenní konfrontace různých názorových skupin a to nejen uvnitř firem, ale rovněž na úrovni všech firemních stakeholders. Pokud se k tomu všemu připojí ještě generační rozdíly, zmíněné úvodem, sociální postavení jednotlivců a jejich rozdílná rodinná zázemí, dochází k častým nedorozuměním, což snižuje pracovní efektivitu a tím i rozvíjející se prosperitu.

### **Age management, společenská odpovědnost a firemní kultura**

Jedním z klíčových faktorů ovlivňujících ekonomický výkon zaměstnanců a potažmo prosperitu a konkurenceschopnost je proto optimální volba chování a přístupů vedení k zaměstnancům projevující se především v účinné komunikaci a motivaci, a na tomto základě pak i ve společném budování vzájemné důvěry. O to náročnější to může být v nesourodém kolektivu nejrůznějších věkových skupin. Celá řada současných odborníků upozorňuje nejen na negativní důsledky a ztrátu jakékoliv odpovědnosti za soustavně rostoucí materiální spotřebu a její vliv na přírodu, ale poukazuje rovněž i na nežádoucí vlivy nadměrné spotřeby na rychlý odklon člověka od veškerých duchovních hodnot a tím i ohrožení společenské etiky a morálky, potažmo ohrožení celé lidské existence. Tento negativistický postoj k současnému technologickému pokroku i hospodářskému růstu přináší v posledních letech řadu nových revolučních iniciativ, vedoucích ke změně současného životního stylu, který by zajistil nejen udržitelný způsob života, ale i obecně tolik diskutovaný udržitelný úspěch a rozvoj. A právě zde je možnost **pozitivního působení „starších“ pracovníků na ty mladší**, zvláště v těch případech, kdy si mladí kolegové tyto hodnoty nepřinesli na pracoviště ze svých rodin /domovů či vzdělávacích zařízení (ZŠ, SŠ, VŠ a univerzity).

Obecně již nějakou dobu je v centru naší pozornosti fenomén společenské odpovědnosti organizací (CSR), který se ve světě objevil počátkem 2. poloviny minulého století a znamená takový způsob vedení a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti všech organizací. Tato problematika je průřezová a dotýká se širokého spektra aspektů - sociálních, environmentálních, ekonomických a

etických. Evropská komise nově definuje společenskou odpovědnost organizací jako „odpovědnost podniků za dopady jejich činností na společnost“. Velmi významným aspektem je skutečnost, že společenská odpovědnost by neměla být výrazně regulována jen směrnicemi či zákony, ale měla by prioritně setrvat v rovině dobrovolnosti a spolupráce. Odpovědné jednání/podnikání by tak mělo být dobrovolně zvoleným způsobem chování té které firmy, nikoliv jejím cílem. Takové organizace se pak vyznačují vysokou dávkou sebereflexe a s tím související vysokou úrovní firemní kultury, která představuje jakýsi „tmel“ či pojítka uvnitř společnosti, upevňující efektivnost organizace jako celku. Možná bych, na tomto místě a v tomto kontextu, připomněla dokonce jeden z významných principů sdílení a spolupráce, který bývá mnohými manažery mnohdy zcela opomíjen či zatracován, a tím je podniková solidarita.

S přihlédnutím ke všem výše uvedeným skutečnostem a souvislostem si dovoluji položit otázku s konstatováním: *co je platné, když jsou nastupujícími absolventy excelentně zvládnuty jednotlivé nástroje, techniky a metody spojené s moderními technologiemi, když jsou současně podceňeny vazby mezi těmito aktivitami (a jejich nositeli), tzv. soft skills?* Firemní kultura té které organizace by měla být zobrazením zejména tolik potřebné a již zmíněné společenské odpovědnosti, slušnosti, etiky, morálky, kázně a spolupráce a nabízet všem „sdílený systém“ (známý ekonom prof. Zelený hovoří příznačně o integrovaném produktivním prostředí...), jako platformu funkční komunikace, vzájemné důvěry a pochopení, napříč organizacemi, tzn. bez rozdílů, zda se jedná o mladé či starší pracovníky. Vzpomeňme ještě alespoň jednu charakteristiku firemní kultury, označovanou jako soustavu sdílených názorů, postojů, představ, zájmů a očekávání, jež probíhají v oblasti formálních a neformálních vztahů na pracovišti. Jak jsem zmínila úvodem, tyto vztahy ovlivňují chování uvnitř organizace, ale i chování vůči prostředí, ve kterém tato operuje. Připravenost všech pracovníků (bez rozdílů mladí-starší) a jejich znalost těchto postojů se stávají nutností, neboť při jejich nerespektování může docházet k mylným rozhodnutím a tím i ke snížení výkonu jednotlivců a potažmo výkonnosti celé firmy.

Úvodem bylo zmíněno, že firemní kultura představuje pojítka, tmelící prvek uvnitř organizací. Chaotické firemní kultury se vyznačují nepřítomností faktorů, jako jsou synergie, harmonie, soudržnost, sdílení vizí či společných hodnot a v takovém prostředí se lidé pochopitelně chovají zcela autonomně a výsledkem je – v lepším případě – náhodný, tedy neutrální výsledek společného úsilí, což znamená, že jednotlivci i týmy usilují spíše o individuální či skupinový prospěch. Takové prostředí, jak známo, se pak často stává velice

konfliktním a firemní kultura, jako jedinečný prvek firemní identity je poměrně rychle erodována nebo zcela devastována.

Umět „určit“ firemní kulturu (jako množinu významných formálních a neformálních vztahů a vzorců chování), zvláště pak v organizacích typických přítomností nejrůznějších věkových skupin, je tak úkolem nesnadným.

### Age management v současném období

Jak již bylo řečeno úvodem, age management je termínem užívaným pro činnosti, jejichž účelem je podporovat komplexní přístup k řešení všech těchto nastupujících změn na pracovištích, jako jedna z forem zohledňující věk zaměstnanců a to ve všech jeho variantách. Existuje mnoho nejrůznějších představ a teorií o stárnutí a starším věku, z nichž nemálo z nich jsou pouhými mýty a negativními předsudky. Jeden z kroků na cestě, jak tento stav změnit a využít potenciál i staršího věku, je proto snaha tyto představy, mýty a předsudky postupně pozměnit- příkladů dobré praxe je celá řada. Možná i proto jsme v posledním období ve vztahu ke stárnutí naší populace (konečně) svědky stavu, který můžeme v tomto směru nazvat jednoznačně daleko pozitivnějším, než kdy jindy v minulosti. Tento obraz se postupně odráží v celé řadě dalších faktorů a pojmů, kterým se toto období vyznačuje. Kupříkladu pojem „starý“ v nás vyvolává jednoznačně negativní pojem, naopak v současnosti používanější pojem „starší“ už evokuje spíše zdraví a jistou úroveň sociálních aktivit. S příchodem nového penzijního systému a zejména už zmíněného průmyslového pokroku, získávají tyto pojmy spojené s věkovými hranicemi velmi rychle nový význam a názor, že ekonomicky stárnoucí populace je odsouzena k nulovému růstu, je také mylná. Pracovní produktivita v žádném případě proto nepadá s růstem věku pracovníků, naopak- vhodné tréninkové metody, optimální volba vzdělávacích technik a konečně i lepší využití dostupných nástrojů a nových technologií může dokonce produktivitu významně zvýšit. Příklady řady evropských zemí (Dánsko, Finsko, Švýcarsko) tuto skutečnost jednoznačně potvrzují.

A na tomto místě si zase dovolím připomenout **komplexní a integrovaný přístup** k řešení těchto otázek - pokud se, kupříkladu, nepodaří **optimalizovat úroveň a formy našeho vzdělávání**, lidé – zaměstnanci za to budou platit po celý život a to až do jejich vysokého věku. Učení však závisí na zdrojích a pobídkách, jež jsou k dispozici. **Dospělí (i ti staršího věku) se učí zvláště dobře, pokud jsou schopni rozpoznat konkrétní přínosy svého učení, a pokud mohou své nabyté znalosti okamžitě využít v praxi.** A pokud se

navíc jedná o odborníky v tom kterém oboru a tito se navíc solidně orientují v moderních technologiích a trendech, pak věk vesměs nehraje velkou roli a potenciální zaměstnavatelé o tuto věkovou skupinu začínají projevovat stále zvyšující se zájem. V řadě případů však bývá v současnosti naopak chyba i na straně vedení firem, které povětšinou neumí s lidmi předdůchodového či důchodového věku pracovat, což je zvláště typické pro naši podnikovou praxi, i když i v našem prostředí již lze vypožorovat v této oblasti zvýšený zájem zaměstnavatelů o uvedená řešení.

Možná je nejvyšší čas a my bychom měli konečně začít naslouchat, s větší vážností a pozorností, už ověřeným „firemním“ zkušenostem těch, kteří zaměstnávají starší zaměstnance, a dobře vědí, že zkušenosti, loajalita, letité kontakty, odpovědnost, kázeň a především slušnost a pokora této kategorie jsou nepochybně vítaným, ale pro úspěch firem, svým způsobem, i nezbytným „doplňkem“ kreativity, dravosti, dynamiky a tzv. rychlého tahu na branku našich mladých kolegů. Chytří zaměstnavatelé si tuto skutečnost uvědomují a pro firmy a jejich personální stabilitu je už dnes velmi důležité, aby věková struktura jejich zaměstnanců zahrnovala, pokud možno, všechny věkové kategorie v nějakém optimálním poměru/mixu, který tak umožní včasné předávání zkušeností, kontaktů, pracovních návyků, udržování zmíněné firemní kultury, u soukromých podnikatelů například rovněž bezprecedentní a bezbolestné „nástupnictví“, atp.

## Závěr

Řečeno závěrem, pokud nevyužijeme lidský potenciál, lidskou produktivitu, budou nám chybět zdroje na financování dalších nezbytných potřeb a služeb. A ještě jedna známá věc - **vzdělávat či učit se, je možné v jakémkoliv věku, v jakémkoliv místě a jakkoli dlouho.** Pokud se týče organizační struktury, strategický management v současnosti stále více upřednostňuje tzv. **„biologické“** firmy, které poznávají a učí se prostřednictvím realizace změn, pružné adaptace či přizpůsobování se, v protikladu k **„mechanickým“** organizacím, které jen pokračují v opakování - imitaci stejných akcí a vzorců chování jako v minulosti. **Mějme proto na paměti, že v novém způsobu managementu se hlavním odrazovým můstkem rozvoje stávají duch soudržnosti a solidarity, hodnota společenského kapitálu, partnerské sítě spolupráce, odpovědné podnikání, participace a integrace, a konečně rovněž vztahy založené na vzájemné důvěře.**

### **Literatura:**

- [1] PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol.: *Moderní management znalostí (principy-procesy-příklady dobré praxe)* Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [2] URBANCOVÁ, Hana.: *Age management v organizacích*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017. ISBN 978-80-7552-772-1.
- [3] ŠŤASTNÝ, J.: *Age management a jeho možnosti využití v konkrétní praxi*. Ostrava. 2018. Diplomová práce. Ostrava: VŠPP a.s. Ostrava
- [4] PETŘÍKOVÁ, Růžena.: *Mezigenerační spolupráce v kontextu současných změn. Kvalita a Společenská zodpovědnost*. roč. XXVI, číslo 2-2018, s. 32 – 35. ISSN 1335-9231