



Demografické změny na evropském trhu s elektřinou

Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu

Komise evropský sociálního dialogu o elektřině
EURELECTRIC, EPSU a EMCEF

2008

Dr Jane Pillinger, Dublin

Obsah

PŘEDMLUVA	IV
PODĚKOVÁNÍ	V
EXEKUTIVNÍ SOUHRN	VI
ODDÍL 1: DEMOGRAFICKÉ ZMĚNY NA TRHU S ELEKTRĚNOU: PODPORA VĚKOVÉ DIVERZITY	1
1.1 ÚVOD K PŘÍRUČCE	2
1.2 VÝZVY DEMOGRAFICKÉHO STÁRNUTÍ V ENERGETICKÉM PRŮMYSLU	3
1.2.1 Úvod	3
1.2.2 VĚKOVÁ DIVERZITA A POTÍRÁNÍ DISKRIMINACE	3
1.2.3 DŮKAZY ELEKTRÁRENSKÝCH FIREM	4
1.2.4 JAK URČIT NEJVĚTŠÍ VÝZVY	5
1.2.5 K ČEMU JSOU TŘEBA POLITIKY AGE MANAGEMENTU	7
1.3 DEMOGRAFICKÉ ZMĚNY V EVROPĚ	1
1.3.1 ÚDAJE O DEMOGRAFICKÝCH ZMĚNÁCH V EVROPĚ	1
1.3.2 OPATŘENÍ EU VE VĚCI ZAMĚSTNANOSTI A DEMOGRAFICKÉHO STÁRNUTÍ	3
1.4 ÚVOD DO AGE MANAGEMENTU	7
1.4.1 DEFINICE AGE MANAGEMENTU	7
1.4.2 OBCHODNÍ VÝHODY PRO FIRMY, KTERÉ K AGE MANAGEMENTU PŘÍSTUPUJÍ AKTIVNĚ	8
1.4.3 PODPORA PRACOVNÍ SCHOPNOSTI A KVALITY ZAMĚSTNÁNÍ BĚHEM CELOŽIVOTNÍHO CYKLU: EVROPSKÉ VYHLÍDKY	11
1.5 ŘÍZENÍ STÁRNOUCÍ PRACOVNÍ SÍLY: ROZVOJ A STRATEGICKÝ A KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP V ENERGETICKÉM PRŮMYSLU	12
1.5.1 Úvod	12
1.5.2 VÝHODY PRO SPOLEČNOSTI PLYNOUCÍ ZE STRATEGICKÉHO A KOMPLEXNÍHO PŘÍSTUPU	13
1.5.3 JEDNOTLIVÉ PRVKY ŘÁDNÉ PRAXE V AGE MANAGEMENTU	14
ODDÍL 2: NÁSTROJE AGE MANAGEMENTU	17
2.1 NÁBOR A UDRŽENÍ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ	18
2.1.1 NÁBOR STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ A PRAKTIKY K NÁBORU OHLEDUPLNÉ K VĚKU	18
2.1.2 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, ŠKOLENÍ A ROZVOJ DOVEDNOSTÍ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ	19
2.1.3 KARIÉRNÍ ROZVOJ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ	24
2.1.4 ROTACE ZAMĚSTNANCŮ A ZNOVUZARAŽOVÁNÍ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ	25
2.1.5 MANAGEMENT A PŘEDÁVÁNÍ ZNALOSTÍ	26
2.1.6 PLÁNOVÁNÍ ODPOVÍDAJÍCÍHO DOVEDNOSTNÍHO MIXU	28
2.1.7 ŘÍZENÍ A PODPORA VĚKOVÉ DIVERZITY	29
2.2 ZDRAVÍ A KVALITA ŽIVOTA STARŠÍCH ZAMĚSTNANCŮ	31
2.2.1 MANAGEMENT ZDRAVÍ A ZDRAVÉHO ŽIVOTNÍHO STYLU NA PRACOVIŠTI	31
2.2.2 NÁVRH PRACOVIŠTĚ A ASPEKT PROFESNÍHO ZDRAVÍ	34
2.3 FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ DOBA A ROVNOVÁHA PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA	35
2.3.1 STARŠÍ PRACOVNÍCI A FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ DOBA	35
2.3.2 ROLE SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ	39
2.3.3 VYTVÁŘENÍ POLITIKY ROVNOVÁHY PRÁCE A OSOBNÍHO ŽIVOTA	40
2.4 NÁSTROJE AGE MANAGEMENTU: OPATŘENÍ K NÁBORU A UDRŽENÍ MLADŠÍCH ZAMĚSTNANCŮ	42

2.5 KONCEPCE ODCHODU A ODCHODU DO DŮCHODU: PŘÍPRAVA STARŠÍCH ZAMĚSTNANCŮ NA ODCHOD DO DŮCHODU.....	45
2.6 ROLE SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ A SOCIÁLNÍHO DIALOGU	47
2.7 NÁSTROJE AGE MANAGEMENTU: DESETIBODOVÝ PLÁN PRO ÚSPĚŠNÝ AGE MANAGEMENT V ELEKTRÁRENSKÉM SEKTORU	50
BIBLIOGRAFIE A DALŠÍ ZDROJE INFORMACÍ	53

Předmluva

V energetickém průmyslu se ukazuje rostoucí trend v zaměstnávání starších pracovníků. Tento demografický vývoj může mít výrazný dopad na energetický průmysl v Evropě především z hlediska perspektivy práce a dovedností. Bylo již zpracováno mnoho statistických údajů týkajících se tohoto tématu a některé úřady veřejné služby již uplatňují plány na podporu udržování získané úrovně dovedností a přilákání mladých pracovníků. Je však třeba pomoci společně i odborovým organizacím vyrovnat se s tímto trendem tím, že jim budou poskytnuti praktické nástroje a pokyny.

V roce 2007 se evropské sociální partnery: EURELECTRIC, EMCEF a EPSU dohodli, že je třeba zvážit dopad pokračujících demografických změn na energetický průmysl a zahájili projekt v rámci komise sociálního dialogu.

Demografické změny spolu nesou celou řadu témat. Jedná se samozřejmě o dopad na dovednosti, který je spojen s velkým množstvím zkušených pracovníků blížících se důchodovému věku. Nedostatek pracovních sil a zkušeností může ztížit příliv nových pracovníků do tohoto odvětví průmyslu. Navíc ztráta klíčových dovedností může vést k tomu, že bude vyžadováno udržování znalostí a dovedností a přefazování pracovníků. Je také třeba věnovat pozornost přizpůsobování pracovního prostředí starším zaměstnancům. Abychom mohli zhodnotit dopad pokračujících demografických změn, je třeba prozkoumat všechny fáze životního cyklu zaměstnance.

Projekt zabývající se demografickými změnami v energetickém průmyslu se zaměřuje na zaměstnanecký cyklus, od nábory přes výkon zaměstnání až po odchod do penze. Tato příručka předkládá nejlepší praxi z případových studií různých společností a může být využita jak zaměstnanci, odbory a zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů v energetickém průmyslu k řešení problémů vyplývajících z demografických změn.

Tato příručka/průvodce řádnou praxí by neměla sloužit jako teoretická, akademická studie, nýbrž jako snadno použitelný, praktický průvodce, který lze volně šířit a publikovat na webových stránkách. Využijí ji zajisté pracovníci v oblasti lidských zdrojů, vedoucí pracovníci a úředníci odborů pracující v energetickém sektoru, kteří zodpovídají za vytváření metod, postupů a monitorovacích procesů v tomto odvětví.

Evropské sociální partnery by byli rádi, kdyby tato příručka byla využívána jako základní nástroj při potýkání se s demografickými změnami a zlepšování stávající situace prostřednictvím praktických rad odvozených založených na zkušenostech širokého spektra evropských energetických společností.

EURELECTRIC, EMCEF a EPSU by rádi poděkovali všem zástupcům společností a odborů, kteří k napsání této příručky přispěli, vypracovali případové studie, poskytli užitečné informace a cenné nápady v této příručce obsažené.

Tento projekt byl umožněn díky financování Evropské komise – DG Zaměstnanosti, sociálních věcí a rovných příležitostí.

Poděkování

Ráda bych vyjádřila díky členům EURELECTRIC, EPSU a EMCEF v Pracovní skupině evropského sociálního dialogu o demografických změnách za jejich vedení, názory a zpětnou vazbu v průběhu přípravy této příručky. Mnoho lidí pracujících v energetickém sektoru věnovalo úsilí a své zkušenosti práci na této příručce, obzvláště pak děkuji společnostem, které vyplnily můj dotazník a těm, které se zúčastnily případové studie. Dále bych chtěla poděkovat Ronny Daems a Ann Dubois z EURELECTRIC, kteří mi poskytovali stálou a tak potřebnou pomoc a spolupráci při řízení a správě tohoto projektu.

Dr Jane Pillinger, Dublin

Exekutivní souhrn

Oddíl 1: Demografické stárnutí v Evropě: jak se zasadit o věkovou diverzitu

1.1 Úvod

Tato příručka poskytuje praktické rady a příklady řádné praxe přejaté od energetických společností za účelem řešení problémů způsobených demografickými změnami. Je určena sociálním partnerům, manažerům lidských zdrojů a pracovníkům zodpovědným za rozhodovací procesy, kterým by měla pomoci navrhnout komplexní praktické přístupy ke změnám ve složení pracovní síly na trhu s elektřinou tak, aby byla podpořena věková diverzita. Toto je podepřeno legislativou EU o rovnosti, která činí diskriminaci starších zaměstnanců nezákonnou. Podpora věkové diverzity v kontextu anti-diskriminace může energetickým společnostem přinést obchodní výhody. Dalším pozitivem je z obchodního hlediska také to, že umožňuje zaměstnavatelům vybírat ze širšího spektra talentů a zároveň získat to nejlepší z tvořivého a inovativního přístupu, který je výsledkem společné práce věkově rozličných skupin.

Age management je komplexním přístupem k řešení demografických změn na pracovišti a podpoře věkové diverzity. Nejefektivnější přístupy k věkovému managementu jsou ty integrované, komplexní a prevenční, které předvídají možné problémy a překážky, a které se zaměřují na celkový cyklus pracovního života zaměstnanců všech věkových skupin. Proto se tato příručka soustřeďuje na způsoby, jakými všichni zaměstnanci mohou využít svůj maximální potenciál a jak mohou společnosti plánovat své zásahy do věkové diverzity svých zaměstnanců tak, aby byly udržovány jejich pracovní schopnosti.

1.2 Demografické změny v Evropě

Age management je v evropském prostoru obzvláště důležitým tématem, neboť stárnoucí populace bude mít do roku 2030 za následek celkový nedostatek pracovních sil ve výši 20,8 milionů lidí. Průzkum vykonaný v energetických společnostech z něhož byly čerpány údaje pro tuto příručku ukázal, že pro mnoho společností je do budoucna prioritou řízení stárnoucích pracovních sil a podpora věkové diverzity. Zatímco mnoho společností již rozvinulo jistou politiku, praktiky a postupy k prosazování věkové diverzity, mnoho z nich teprve toto téma začíná řešit v rámci strategie firmy a lidských zdrojů.

V mnoha firmách energetického průmyslu nebude dopad stárnoucí pracovní síly znatelný po dalších pět až deset let, po nichž však, podle zpráv mnoha firem, bude mít až polovina zaměstnanců nárok na důchod. Průzkum evropských pracovních podmínek provedený v roce 2005 zjistil, že čtyřicet procent pracovníků v sektoru elektřiny, plynárenství a vodárenství je starších čtyřiceti pěti let, z nichž necelá polovina přesahuje věk 55 let.

Zvyšování zaměstnanosti starších lidí je klíčovým prvkem lisabonské strategie Evropské unie. V souvislosti s touto otázkou vytyčil v roce 2001 Evropský výbor ve Stockholmu cíl zaměstnat do roku 2010 padesát procent starších žen a mužů (ve věku mezi padesáti pěti a šedesáti čtyřmi lety). Evropský výbor 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.

1.3 Obchodní výhody společností přístupujících aktivně k age managementu

Již bylo uvedeno, že řízení různorodé pracovní síly se z obchodního hlediska stává pro konkurenceschopnost energetických firem stále důležitějším. Restrukturalizace a tržní konkurence způsobily, že společnosti musí zvažovat široké spektrum inovací, které přispějí k jejich strategickému rozvoji.

Age management si žádá jednotný přístup a zásahy do mnoha oblastí, včetně změny ve vnímání věku, zavádění opatření v rámci zaměstnaneckého cyklu a podporu kontaktů a spolupráce mezi generacemi. Age management také vyžaduje to, aby v celém zaměstnaneckém cyklu panovaly dobré pracovní podmínky, tak aby byl potenciál pracovních sil plně využit a zvyšován. Vyrovnávání se s následky stárnoucí pracovní síly je společnou zodpovědností všech sociálních partnerů.

Obchodní výhody plynoucí z přijetí aktivního a strategického přístupu k age managementu a věkové diverzitě zahrnují udržení konkurenceschopnosti, snižování nákladů, vytváření kvalitní pracovní síly, dosahování co nejlepších dovedností a požadavků na ně v budoucnu, zlepšování profilu firmy a její image, lepší vztah zaměstnanců k zaměstnavateli i mezi nimi samými.

Demografická změna, typická stárnoucí pracovní silou a snižujícími se počty mladých lidí nastupujících do zaměstnání, představuje pro energetické firmy zásadní výzvu, chtějí-li si udržet svou konkurenceschopnost. A chtějí-li této výzvě jít naproti a zabránit jejím neblahým následkům, znamená to vytvořit pracovní příležitosti pro různorodější věkovou skupinu.

V souhrnu lze říci, že bude nutné vypořádat se s následujícími překážkami:

- Řízení stárnoucí pracovní síly tak, aby byla zajištěna její udržitelnost a konkurenceschopnost
- Oceňování a udržování dovedností starších pracovníků
- Vytváření věkové diverzity pracovních sil a potýkání se s věkovými bariérami a věkovou diskriminací na pracovišti
- Vytváření firemní kultury, která podporuje strategický komplexní přístup k age managementu
- Zajištění efektivního proškolení vedoucích pracovníků tak, aby byli schopni zavádět firemní postupy a prosazovat věkovou diverzitu
- Zahrnout metody a strategie age managementu do sociálního dialogu mezi odbory a zaměstnavateli.

1.4 Firemní případové studie

Tato příručka užívá příklady různých evropských firem působících na trhu s elektřinou k nastínění toho, jakým způsobem se vypořádávají s demografickými změnami a vývojem programů age managementu. Ve stručnosti jde o následující studie:

Vattenfall, Švédsko

Ve Vattenfallu je age management strategickou prioritou pro další desetiletí. Firma se zaměřila na udržení starších pracovníků, podporu pracovitosti a předávání znalostí a schopností mezi generacemi. Byl zde vypracován *Program řízení stárnoucí pracovní síly*, který zahrnuje semináře pro pracovníky starší padesáti sedmi let, aby byly podpořeny jejich dovednosti a motivace k prodloužení pracovní dráhy, program ke snížení pracovní zátěže a pracovní doby pracovníků ve věku padesát osm let a více, školení vůdcovských schopností v age managementu a managementu zdraví a také tzv. Senior Resource Pool, což je zvláštní schéma pro opětovné zaměstnávání propuštěných pracovníků a navazování kontaktů mezi manažery a staršími pracovníky.

EON-Energie, Německo

Firma EON-Energie si je vědoma překážek, které demografické stárnutí přináší a které budou v příštích pěti letech obzvláště palčivé, proto se zaměřila na úpravu řízení lidských zdrojů a dalších oblastí. V roce 2008 firma spolu s odbory schválila program *Nové strategie pro lidi*. Ten zahrnuje mimo jiné vytvoření nástrojů demografie pracovních sil a plánování a opatření pro zaměstnatelnost starších pracovníků. Firma má také svou Strategii řízení zdraví, která by měla pomoci zlepšit zdravotní stav a kondici zaměstnanců bez ohledu na věk, to vše za účelem zvýšení zaměstnatelnosti. Firmou byl vyvinut program pro předávání znalostí určený zaměstnancům starším padesáti let. Zásadním faktorem úspěchu ve snaze firmy vypořádat se s demografickým stárnutím je také německý systém spolurozhodování odborů a zaměstnavatelů.

Axpo, Švýcarsko

Pracovní síla v Axpo Holding výrazně stárne a následky tohoto trendu budou v příštích patnácti letech velmi závažné. Strategie řízení lidských zdrojů zde má dva cíle: udržet si starší pracovníky a z mladých přivést do firmy ty nejlepší. Firma spustila programy, které mají pomoci udržet starší pracovníky na pracovištích, patří sem například flexibilní pracovní doba pro starší zaměstnance, noční a víkendové práce, střídání práce, liga talentů Axpo, programy výměny znalostí a semináře profesního rozvoje a přípravy na odchod do penze pro starší pracovníky. Pro lidi nad padesát let byl založen projekt střídání práce a je zde také program *Fit do práce*, který podporuje zdravý životní styl.

Agder Energi, Norsko

Agder Energy Production (AEP) je členem skupiny Agder Energy. AEP realizuje několik schémat na udržení starších pracovníků, motivací k setrvání na trhu práce pro ně má být například nabídka částečného důchodu či dodatečné dovolené. Firma je velmi úspěšná ve snižování počtu absencí z důvodu nemocenské, především díky výhodné dohodě o pracovních podmínkách a zdravotnímu programu. Konkrétní opatření zahrnují plány rozvoje kompetencí, které přispívají k udržení starších zaměstnanců, a stejně tak programy pro mladé pracovníky. Dialog mezi vedením a odbory výrazně přispěl k tomu, že se začali řešit příčiny zdravotních problémů na pracovišti a jejich prevence. Díky společným snahám byl posílen psychosociální aspekt pracovního prostředí a fyzické kondice zaměstnanců.

RWE, Německo

Firma považuje management demografických změn za jednu ze svých klíčových priorit. Jako příklady firemní strategie lze uvést dlouhodobé programy osobnostního plánování a udržování schopností, školení mladých pracovníků, systematické povyšování zaměstnanců a programy zdraví a podpory kvalitního životního stylu. *Demography Manual*, který firma vydala v roce 2007 obsahuje doporučení týkající se firemní kultury, rozvoje lidských zdrojů, flexibilní pracovní podmínky a podpora zdraví. Jedním z novátorských přístupů je také metoda hodnocení potenciálu zaměstnanců prostřednictvím porovnávání jejich dovedností a požadavků pracovních pozic. Firma je tak již v rané fázi schopna rozpoznat potřebné zásahy a zvláštní opatření osobního rozvoje. RWE také vlastní metodu, díky které se lze vyhnout nedostatku zaměstnanců. Jedná se o počítačový program, který simuluje proces stárnutí pracovní síly celkově i pro každou profesní skupinu a zeměpisnou oblast.

Statkraft, Norsko

Firma vidí ve stárnutí pracovní síly zásadní výzvu. Navrhla proto komplexní přístup k výběru a udržení zaměstnanců všech věkových skupin a obzvláště těch starších. Soustřeďuje se na oblasti jako je oslovování a udržování mladších i starších zaměstnanců a detailní plánování rozvržení pracovní síly. To zahrnuje strategii řízení lidských zdrojů pro starší pracovníky, flexibilní pracovní dobu a vyváženost práce a osobního života, školící programy pro seniory, vyplácení prémie starším

zaměstnanců, kteří dosáhli platového stropu, školicí program pro nově přijaté zaměstnance, programy pro zdravé a příjemné pracovní prostředí, přijímání zaměstnanců nezávisle na věku, programy předávání znalostí a celoživotního vzdělávání pro starší pracovníky. Díky zavedenému plánování pracovní síly na základě znalostí může mít firma jasný a podrobný přehled o svých personálních potřebách.

Endesa, Španělsko

Endesa disponuje komplexním programem diverzity a strategií řízení lidských zdrojů. V dalších deseti až patnácti letech odejde do penze velká část služebně starších výkonných pracovníků a manažerů střední úrovně. Firma si tedy je vědoma, že je před ní velká zkouška ohledně vývoje manažerských a vůdcovských schopností zaměstnanců. Z technického hlediska je management znalostí zásadní výzvou v některých z klíčových obchodních aktivit, například ve strojírenství a výrobě. Firma vyvíjí programy předávání znalostí a řízení motivace a nasazení starších zaměstnanců. Talent management, rozvoj vůdcovských schopností, management znalostí, nábor a inovace jsou pro zde hlavními výzvami. Firma má novou strategii talent managementu, která byla navržena pro všechny zaměstnance a je základem managementu výkonu a rozvoje. Jde o celoživotní hodnocení, které určuje budoucí požadavky na dovednosti různých skupin zaměstnanců.

Skupina ČEZ, Česká republika

ČEZ vytvořil několik programů na podporu a získávání nových pracovníků, obzvláště absolventů s budoucím uplatněním v energetickém průmyslu: ČEZ Potentials je program, jehož úkolem je zapojit absolventy do klíčových projektů v rámci firmy, program Bakalář má přitáhnout absolventy oborů jaderného inženýrství. Firma pořádá soutěže pro nadané studenty, soutěž vědeckých projektů v oboru energetika pro vysokoškoláky, a za nejlepší diplomové práce uděluje Cenu ČEZ. Další z programů má za cíl především přilákat mladé lidi ke studiu jaderného inženýrství, v jeho rámci firma organizuje Jadernou maturitu a Letní univerzitu na elektrárně Temelín. S cílem popularizovat téma energetika firma dodává materiály do škol, pořádá přednášky a diskuze pro studenty.

Suez Group, Francie

Fúze mezi Suez a Gaz de France dala odborům a vedení Suezu možnost začít se zabývat novými otázkami z oblasti společenské zodpovědnosti a dynamiky. Odbory zdůraznily mnoho témat spojených s age managementem, konkrétně s rovností příležitostí a diverzitou, zaměstnaností a kvalifikovaností. V roce 2006 byl představen Střednědobý plán pro oblast lidských zdrojů, jehož cílem je přitáhnout mladší pracovníky, zlepšit management znalostí a sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Firma s odbory podepsala dvě konkrétní dohody, o rovnosti příležitostí a diverzitě, a Evropskou dohodu o zaměstnanosti a plánu odbornosti, která by měla zlepšit management zaměstnanosti a dovedností a zároveň předjímat budoucí změny v povoláních. Důraz se klade především na krizový management pro oblast znalostí a vzdělávání, předpovídání změn a zlepšování zaměstnatelnosti, nábor a kariérní rozvoj pro starší pracovníky.

Oddíl 2: Nástroje age managementu

Druhý oddíl této příručky poskytuje praktické nástroje a rady, které mohou být využity ve firmách na trhu s elektřinou pro následující problematiku: nábor a udržení starších pracovníků, zdravý a zdravý životní styl, přilákání mladých pracovníků, flexibilní pracovní doba, politika důchodů a odchodů ze zaměstnání a role sociálního dialogu mezi zaměstnavateli a odbory.

2.1 Nábor a zaměstnávání starších pracovníků

Chtějí-li firmy podporovat věkovou diverzitu a nabírat a zaměstnávat starší zaměstnance, měly by používat nové nástroje a zvláštní podněty při řízení lidských zdrojů. Tato příručka radí, jak zavést některá tato opatření a poskytuje jejich praktické příklady, tak, jak je firmy implementují.

Nábor ohleduplný k věku

Přijímání starších zaměstnanců pomůže zajistit, aby služby vaší firmy dokázaly oslovit různorodé skupiny zákazníků, obzvláště příslušníků starší generace. Starší pracovníci často disponují dovednostmi, zkušenostmi a znalostmi, které mladší kandidáti nemají, proto byste si jich měli vážít pro jejich faktický i potenciální přínos.

Opatření řádné praxe zahrnují inzerci zaměstnání, která zdůrazňuje věkovou diverzitu a odstranění věkových omezení při náboru, pohovory a výběry zaměstnanců, které se soustředí na dovednosti, kompetence a zkušenosti kandidátů a potřeby a požadavky těch starších z nich, náborové kampaně pro starší cílové skupiny.

Celoživotní vzdělávání, trénink a rozvoj dovedností starších pracovníků

Dnešní pracoviště jsou charakteristická rapidními změnami nejen v pracovních procesech, nárocích zákazníků a pracovních návycích. Aby byli schopni udržet s těmito změnami tempo, musí se zaměstnavatelé i zaměstnanci věnovat dlouhodobému vzdělávání. Učení se by mělo být běžnou součástí denní pracovní praxe a starších zaměstnanci by měli mít příležitost školit se a rozvíjet své dovednosti v rámci této kultury celoživotního vzdělávání během celé pracovní dráhy. Budete-li školení a rozvoj potřeb starších pracovníků považovat za prioritní, můžete předejít mezerám v dovednostech, které mnohdy přinutí starší zaměstnance odejít předčasně do důchodu.

Řádnou praxí myslíme například odstranění věkových bariér při školení a rozvojových programech, inovativní tréninkové metody a podporu namířené právě na starší pracovníky, schémata rozvoje zaměstnanců, sbírání údajů o účasti starších pracovníků ve vzdělávacích a rozvojových programech, školení využívající a navazující na dovednosti starších pracovníků a trénink zohledňování věku pro pracovníky lidských zdrojů.

Kariérní rozvoj starších pracovníků

Pro mnohé firmy je strukturovaný kariérní růst a plánování postupu novou výzvou. Pokud si chtějí udržet starší zaměstnance, musí ke kariérnímu rozvoji přistupovat flexibilně a pojímat jej z hlediska celoživotního pracovního cyklu. Pomocí metod profesního plánování lze měnícím se nárokům starších zaměstnanců vyjít vstříc řešeními, která jim pomohou udržet se v rámci pracovní síly a vytěžit co nejvíce ze svého kariérního rozvoje.

Vhodné je přijmout takovou politiku, která se soustřeďuje speciálně na rozvoj kariéry starších pracovníků, pohovory na téma profesního rozvoje, kurzy nových technologií pro starší zaměstnance, využívání jejich dovedností v programech profesního rozvoje a při instruktážích.

Rotace pracovníků, znovuzařazování starších pracovníků

Poskytováním příležitostí starším pracovníkům k udržení zaměstnání pomáhá firmám nadále zaměstnávat takové lidi, kteří splňují kvalifikaci na svých pracovních postech a podporují zaměstnatelnost. Toto může být obzvláště efektivní při určování dovedností nutných pro konkrétní pozice v případech, kdy firma mění svou organizaci a strukturu. Rotace pracovníků a jejich znovuzařazování je nástrojem vhodným ke snížení pracovní zátěže a neblahých následků stresujících a monotónních pracovních úkolů, k podpoře jistoty zaměstnání pro starší pracovníky a poskytnutí příležitostí k rozvoji dovedností.

Řádná praxe zahrnuje programy rotace pracovníků a znovuzařazování a sledování efektů, které tyto nástroje přinášejí právě k udržení starších zaměstnanců.

Management a předávání znalostí

Společnosti na trhu s elektřinou jsou si čím dál více vědomi, že je třeba rozpoznat pracovníky, jejichž schopnosti jsou pro chod společnosti nezbytné a vyvinout nové nástroje a procesy, které pomohou udržet a dále rozvíjet řízení takových schopností. Stejně tak je třeba hledat způsoby podpory sdílení znalostí a přístup k odborným znalostem pracovníků, kteří již odešli do penze. Mnoho z metod managementu znalostí může být shrnuto v kultuře vzdělávající se organizace.

Řádná praxe zahrnuje inovativní způsoby udržování, řízení a předávání znalostí, využívání technologií při řízení znalostí a instruktážní programy.

Jak naplánovat ideální mix dovedností

Aby bylo dosaženo vhodného mixu dovedností, je třeba efektivně plánovat nasazení pracovníků a zaměřit se na jejich věkovou diverzitu. Ačkoli je přijímání nových zaměstnanců důležité pro jakoukoli organizaci, udržení těch starších a investice do jejich proškolení a rozvoje může být stejně zásadní. Díky věkové různorodosti jsou firmy dynamičtější a více inovativní.

Řádná praxe zahrnuje určování dovednostních potřeb prostřednictvím plánování nasazení pracovníků, věkovou diverzitu v rámci pracovních týmů, udržování starších zaměstnanců a rozvoj jejich dovedností s ohledem na budoucí potřeby společnosti a konečně také nábor nových talentů.

Řízení a podpora diverzity

Snaží-li se firma o nábor a trvalé zaměstnávání těch nejtalentovanějších pracovníků, může z různorodosti takové pracovní síly jen a pouze těžit. Ústředním znakem diverzity je rozpoznání a respekt k rozdílům, a to v tom nejširším smyslu slova. To znamená vytvářet takovou pracovní kulturu a uplatňovat takové pracovní návyky, které uznávají, respektují a vyžívají přínos a talent všech ku prospěchu každého z nich i celé organizace.

K nástrojům řádné praxe patří podpora takové kultury, v níž starší a mladší zaměstnanci spolupracují na projektech, kde jsou manažeři vyškoleni k zacházení s tématy spojenými s diverzitou, kde funguje systém mezigenerační spolupráce a sdílení znalostí a kultura, která si váží pracovních zkušeností a vzdělávání.

2.2 Zdraví a životní styl starších pracovníků

Zdraví a životní styl na pracovišti

Řádná praxe v age managementu zahrnuje takové procesy, které podporují zdraví a vhodný životní styl, neboť takové jsou ku prospěchu všem zaměstnancům. Zdraví a dobrá atmosféra na pracovišti jsou zásadní pro uplatnění potenciálu všech zaměstnanců, snižování nákladů na nemocenské a předčasný odchod do důchodu ze zdravotních důvodů, přičemž samozřejmě zvyšující produktivitu.

Řádná praxe zahrnuje odstraňování zdravotních rizik, akce na podporu zdravého životního stylu v rámci celkové strategie, zakládání pracovních skupin pro zdraví a dobrou atmosféru na pracovišti, zdravotní kontroly na pracovišti, vhodné stravování a pitný režim při výkonu práce a cvičení v práci.

Navrhování pracoviště a profesní zdraví

Vytváření pracoviště, které je uzpůsobeno starším pracovníkům a podpora profesního zdraví jsou nezbytné ke zvýšení jejich spokojenosti, zlepšení pracovních podmínek a jejich udržení na pracovních pozicích obecně. Znovuzařazování starších pracovníků je nutné konzultovat se zdravotníky, odbory a zaměstnanci samými, aby jejich pozice odpovídali jejich fyzickým možnostem a mohli v nich plně zúročit své dovednosti a kompetence.

Řádná praxe zahrnuje efektivní rozdělování pracovních úkolů, analýzu pracoviště a návrh pracovního místa, stejně jako kurzy pro znovuzařazené starší pracovníky.

2.3 Flexibilní pracovní doba a vyváženost pracovní doby a osobního volna

Mnoho starších pracovníků si přeje flexibilní pracovní dobu, v některých případech to může znamenat kratší pracovní dobu, částečný důchod, změny ve směnách, delší pracovní pauzy, rotaci pracovníků, snížení přesčasů nebo dodatečné pracovní zodpovědnosti. Flexibilní pracovní doba je klíčovým faktorem pro udržení zaměstnanců, dosažení firemních cílů a zaměstnávání produktivních, motivovaných a spokojených lidí.

Zaměstnanci firem, které k pracovní době přistupují flexibilně, potřebují méně dnů nemocenské a svou práci vykonávají lépe a svědomitěji, čímž zlepšují celkovou produktivitu a konkurenceschopnost své firmy. Flexibilní pracovní doba přináší pozitiva jak organizaci, tak zaměstnancům.

Řádná praxe zahrnuje celofiremní flexibilní pracovní dobu, firemní kulturu vyvažující práci a osobní volno, kreditní systém pracovní doby, flexibilní důchod, programy pro starší pracovníky vykonávající stresující nebo těžké zaměstnání, proškolení manažerů v otázkách flexibilní pracovní doby, analýza potřeb a přání zaměstnanců ohledně pracovní doby.

2.4 Opatření pro nábor a udržení mladších pracovníků

Nábor mladších zaměstnanců

V budoucnu se firmy v energetickém průmyslu budou muset více snažit vyhledávat nové talenty, protože si uvědomují, jak je důležité oslovit, zaměstnat a udržet si ty nejlepší z nejlepších. Nejlépe jsou na tom ty, jimž se prostřednictvím efektivních opatření podařilo zaměstnat lidi z široké základny "talentů", protože to znamená mít ty nejlepší lidi s velkými schopnostmi a zároveň v pravý čas na správném místě.

K řádné praxi patří zvyšování zájmu mezi mladými lidmi, ve školách i na univerzitách, prostřednictvím prezentací a career days, rozšiřováním informací o kariérních možnostech a současně zdůrazňováním faktu, že firma vítá kandidáty z různorodých skupin mladých lidí, plošné náborové, aktivní oslovování a "ochutnávky" pro mladé a trainee programy.

Pracoviště budoucnosti a zaujímání mladých pracovníků

Zaměstnavatelé, kteří se dívají do budoucnosti jsou zároveň o krok napřed. Budou-li energetické společnosti zabývat věkovou diverzitou, která zásadně ovlivňuje jejich obchodní aktivity, budou moci těžit z kvalitnějšího personálu, lepšího udržování pracovníků v jejich pozicích a náboru ze širší základny talentů. Klíčovým bodem je zamyslet se nad tím, jak se stát atraktivnější a zlepšit svou image.

Řádná praxe zahrnuje stáže pro studenty, trainee programy pro absolventy, letní školy, sponzorování studentů, soutěže, ceny a ocenění, práci při studiu a praktikantské programy, nabízení atraktivních pracovních podmínek, to vše podpořeno firemní kulturou, která staví především "na lidech".

2.5 Odchod ze zaměstnání a odchod do důchodu: příprava starších pracovníků na penzi

Odchod starších pracovníků z trhu práce

Firmy hrají důležitou roli v přípravě svých starších zaměstnanců na odchod z trhu práce a na penzi. Ačkoli se při restrukturalizaci často přistupovalo k výpovědím a předčasnému důchodu, některé společnosti zvažují znovuzařazování a udržení starších pracovníků.

Řádná praxe zahrnuje přípravné kurzy, které starším zaměstnancům nabízejí mnoho možností, poradnu pro pracovníky v předčasném důchodu nebo ty, kteří dostali výpověď, pomoc při hledání nového zaměstnání nebo zahájení nového trainee programu, společenské akce, které pracovníkům v penzi umožňují setkání s bývalými kolegy, flexibilní možnosti odchodu do penze pro starší pracovníky, rady ohledně jejich možností po odchodu do penze, včetně práce na částečný úvazek a práce pro dobrovolníky.

Flexibilní formy přechodu do penze

Někteří starší zaměstnanci u svých firem rádi pokračují jako dočasná pracovní síla nebo konzultanti, aby mohli předat dovednosti a znalosti svým mladším kolegům. V některých zemích jsou u starších obzvláště populární některé flexibilní formy důchodu, obzvláště pro to, že jim dovolují postupně snižovat jejich pracovní vytížení jak se blíží k odchodu do penze. Může být oboustranně výhodné využít dovedností a zkušeností těchto pracovníků na bázi dočasného pracovního vztahu nebo náhrady v době dovolených.

V rámci řádné praxe firmy například umožňují penzionovaným pracovníkům setrvat jako součást znalostní základny a v případě potřeby využít jejich znalostí a dovedností, využívání pracovníků v penzi ke konzultacím a jako rádce a mentory mladších zaměstnanců. Lze také nabídnout jim práci na částečný úvazek jako náhrada v době dovolené nebo dodatečná pracovní síla, pomoci jim udržet krok se strategií a rozvojem firmy prostřednictvím firemní počítačové sítě nebo podnikových novin pro bývalé zaměstnance.

2.6 Role sociálních partnerů a sociálního dialogu

Tato příručka vyzdvihuje výhody spolupráce odborů a zaměstnavatelů a vedení společenského dialogu, který usnadňuje rozvíjení, zavádění a monitorování strategií a postupů age managementu. Mnoho společností, které se tohoto projektu zúčastnily uznalo zásadní význam, který má spolupráce s odbory na projektech týkajících se demografických změn. Je nutné, aby společně našli řešení problémů, které tyto změny přinášejí, ať už jsou to platy, penze nebo trénink a zároveň zůstali dostatečně ohleduplní ke starším pracovníkům. Partnerská spolupráce znamená také společné odhodlání dosáhnout cílů a úspěchu pro firmu. A dosahování společných řešení je vzorovým výsledkem úspěšné spolupráce.

V rámci řádné praxe by v odborech měli dbát na povědomí o strategii věkové diverzity a ujistit se, že starší a mladší pracovníci dostanou možnost zasedat v rozhodovacích orgánech společnosti, obzvláště jedná-li se o zásadních pozměňovacích programech, změny ve směnovém provozu a organizaci práce.

2.7 Desetibodový plán úspěšného age managementu na trhu s elektřinou

Následujících deset bodů shrnuje hlavní prvky, které přispívají k úspěchu strategií a postupů age managementu na pracovišti.-

1. Plán systematického, integrovaného a komplexního přístupu k age managementu.
2. Zvyšování povědomí o věku zaměstnanců prostřednictvím proškolení a rozvoje vedoucích pracovníků, specialistů lidských zdrojů a manažerům, přímých nadřízených, zaměstnanců a odborářů.
3. Zviditelnit snahu vedoucích pracovníků prosazovat age management a změny.
4. V rámci prevence cíleně pracovat se zaměstnanci všech věkových skupin.
5. Zlepšovat pracovní prostředí pro všechny zaměstnance.
6. Zapojit starší pracovníky do plánování a praktikování strategií age managementu.
7. Propojit věkovou diverzitu s rovností mezi zaměstnanci.
8. Vytvářet strategie age managementu, navozovat postupy a procesy prostřednictvím sociálního dialogu a spolupráce mezi odbory a zaměstnavatelem.
9. Komunikovat a informovat o problémech age managementu v rámci firmy.
10. Interně i externě monitorovat a hodnotit efektivitu strategií age managementu.

Slovníček pojmů

Age management: vytváření a řízení programů, strategií a postupů, které se zabývají demografickými změnami pracovní síly a jsou určeny k podpoře věkové diverzity na pracovišti, náboru a zaměstnávání starších i mladších pracovníků, předávání znalostí, zdraví a dobré atmosféry

Věková diverzita: rozvoj pracovní síly složené z různorodých věkových skupin za účelem podpory kreativity a inovativnosti díky mezigenerační výměně znalostí a zkušeností

Rovnost věku: podpora rovnocenného přístupu ke všem věkovým kategoriím, z nichž žádná nesmí být na pracovním trhu diskriminována. Rovnost věku se kříží s dalšími oblastmi, jako jsou rasa a národnost, sexuální orientace, postižení a pohlaví

Celoživotní přístup: Umožňuje společně uvážit veškeré potřeby zaměstnanců během celého jejich pracovního života, tak aby jim pomohli efektivně naplánovat jejich kariérní rozvoj, podporovat jejich potřeby a znalostní požadavky

Oddíl 1: Demografické změny na trhu s elektřinou: podpora věkové diverzity

Tento oddíl příručky podává přehled demografických změn na evropském trhu s elektřinou, spolu s informacemi o tom, jak komplexně rozvíjet přístupy k age managementu. Zabývá se hlavními výzvami pro evropský energetický trh a zdůvodňuje, proč jsou diverzita a age management klíčové pro budoucí konkurenceschopnost tohoto průmyslového odvětví.

Oddíl je rozdělen do následujících podsekcí:

- 1.1 Úvod k příručce
- 1.2 Výzvy demografických změn v energetickém průmyslu
- 1.3 Demografické změny v Evropě
- 1.4 Úvod k age managementu
- 1.5 Řízení stárnoucí pracovní síly: vytváření komplexního a integrovaného přístupu v energetickém průmyslu

1.1 Úvod k příručce

“Ekonomický růst, konkurenceschopnost a produktivnost budou v budoucnu stále více záležet na tom, jak efektivně zaměstnavatelé dokáží využít stárnoucí pracovní sílu.”

Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (2006:1)

Tato příručka obsahuje praktické nástroje a zdroje, které by měli pomoci manažerům a sociálním partnerům při vytváření komplexních a praktických přístupů ke změnám ve složení pracovní síly trhu s elektřinou.

Toto téma je obzvláště důležité, neboť podle prognóz Evropské komise bude do roku 2030 následkem stárnoucí populace chybět na trhu práce 20,8 milionů lidí (Evropská komise 2005). Průzkum v energetických společnostech, který posloužil jako zdroj této příručky, také ukázal, že pro mnoho z nich je řízení stárnoucí pracovní síly a podpora věkové diverzity velkou prioritou pro budoucnost tohoto průmyslu.

Účelem této příručky je, v rámci sociálního partnerství, pomoci energetickým společnostem řešit a zvládnout tyto výzvy. Demografické stárnutí bude mít na trhy a průmyslová odvětví různé dopady, proto není možné navrhnout pouze jeden způsob jeho řešení. Proto chce příručka ukázat, jak při plánování strategie zahrnout více možností, které by sociální partneři měli zvážit.

Cíle příručky

K cílům této příručky patří

- Podpořit řízení demografických změn na trhu s elektřinou za pomoci celoživotního přístupu
- Sociálním partnerům, manažerům a vedoucím pracovníkům v energetickém průmyslu poskytnout praktické rady, jak zlepšit řízení demografických změn a věkové diverzity
- Uvést příklady řádné praxe v age managementu včetně oblastí jako je nábor, rozvoj dovedností, předávání znalostí, atraktivita sektoru pro nové kandidáty, rovnost příležitostí pro starší pracovníky, udržování starších pracovníků, pracovní podmínky a pracovní doba, zdraví a zdravý životní styl

Tento oddíl (Oddíl 1) podává přehled demografických změn na evropském trhu s elektřinou, spolu s informacemi o tom, jak komplexně rozvíjet přístupy k age managementu. Zabývá se hlavními výzvami, které evropský energetický trh čekají a zdůvodňuje klíčovou roli, kterou diverzita a age management hrají pro budoucí konkurenceschopnost tohoto průmyslového odvětví.

Oddíl 2 poskytuje praktické nástroje a rady sociálním partnerům v energetickém sektoru. Ty se vztahují k náboru a udržení starších zaměstnanců, zdraví a kvalitě života, oslovování mladých kandidátů, flexibilní pracovní době, politice odchodu do penze a sociálnímu dialogu mezi zaměstnavateli a odbory.

Příručka se zabývá širokým spektrem témat, která mohou být využita sociálními partnery, strategy, manažery lidských zdrojů a vedoucími pracovníky

Politiky, které mnoho firem v energetickém průmyslu vyvíjí jsou ovlivněny státní legislativou, státními systémy sociální ochrany a důchodu, které jsou většinou výsledkem “politických” rozhodnutí. Ačkoli je tato Příručka zohledňuje při prezentaci případových studií energetických společností, nezabývá se nijak adresně otázkami národní legislativy například v oblastech sociálních dávek, penzí nebo péče. Spíše představuje řádnou praxi, která může být využita pro vzájemné učení v rámci tohoto sektoru.

1.2 Výzvy demografického stárnutí v energetickém průmyslu

“Potřeba vylepšit participaci starších lidí na trhu práce získala v uplynulých letech zvýšenou pozornost, obzvláště vzhledem k výrazným demografickým změnám, které v Evropské unii (EU) proběhnou následkem populačního stárnutí. Stárnutí populace je opravdu jedním z nejpálčivějších problémů, kterým EU čelí, neboť ohrožuje její makroekonomiku a konkurenceschopnost. Z těchto důvodů má participace zaměstnanost starších pracovníků zásadní význam pro udržení ekonomického růstu, posílení sociální soudržnosti a přijatelné míry důchodů, stejně jako pro zvládání rostoucí finanční zátěže systému sociální péče.”
Evropská komise (2007:6)

1.2.1 Úvod

EURELECTRIC, EPSU a EMCEF se pomocí Evropského sociálního dialogu o elektřině snaží podporovat rovnost a diverzitu. Již vydali jednu příručku pro rovnost a diverzitu, která se zaměřovala obzvláště na rovnost pohlaví.¹ V této Příručce pro demografické změny na trhu s elektřinou zkoumáme konkrétní otázky, které přináší demografické změny v energetickém sektoru a snažíme se ukázat, jak zásadní význam má vytváření strategií pro podporu věkové diverzity pro růst konkurenceschopnosti firem v jejich obchodních operacích. Ačkoli je age management poměrně mladým odvětvím, tato Příručka dokazuje, že energetické společnosti se již zabývají vytvářením strategií a politik age managementu.

1.2.2 Věková diverzita a potírání diskriminace

Management demografických změn a opatření prosazující věkovou diverzitu jsou podepřena evropskou nati-diskriminační legislativou, která diskriminaci starších pracovníků staví mimo zákon. Toto je obzvláště důležité, protože mnoho starších pracovníků se s diskriminací setkává ať už při náborech nebo během kariéerního rozvoje. Předcházení diskriminace na základě věku a rozpoznávání přínosů politiky věkové rovnosti a diverzity může mít trvalý pozitivní obchodní dopad pro společnosti, které se snaží udržet starší zaměstnance a podporovat jejich rozvoj.

Dle Evropské rámcové direktivy (2000/78/EC) je diskriminace na základě věku nezákonná, ať už jde o zaměstnávání, sebezaměstnávání, učňovskou praxi nebo členství v organizacích. Je záhodno, aby sociální partneři spolupracovali na odstranění překážek při náborech, školení a povyšování pracovníků a vymýcení negativních stereotypů panujících o starších pracovnících. Začlenění Direktivy bylo naplánováno na rok 2003, ačkoli některé členské státy dostaly tři roky navíc a nové členské státy mají čas do roku 2007, aby tuto direktivu zařadily do své národní legislativy. Direktiva poskytuje důležitý rámec pro odstraňování věkových bariér a diskriminace zaměstnávání a pro podporu pracovního prostředí založeného na principech rovnosti.

Věková diverzita je integrálním prvkem firemních strategií a je třeba vidět age management v širším kontextu rovnoprávnosti a boje proti diskriminaci na pracovišti. Proto by se zaměstnavatelé měli ujistit, že splňují zákonná anti-diskriminační nařízení a jejich politiky, praxe a postupy přímo či nepřímo nediskriminují starší pracovníky.

“Stále více evropských společností přijímá strategie věkové diverzity a rovnosti nejen z etických a zákonných důvodů ale také pro obchodní výhody, které přinášejí. Mezi největší z nich patří kvalitnější nábor a vybírání ze širšího spektra mimořádně schopných kandidátů, čímž se vylepšuje image a jméno firmy, zvyšuje se její inovativnost a tržní možnosti.” Evropská komise (2006)

¹ EURELECTRIC, EPSU a EMCEF *Příručka pro rovnost a diverzitu* (2006) www.eurelectric.org

1.2.3 Důkazy elektrárenských firem

Tato příručka byla vytvořena sociálními partnery Evropského sociálního dialogu o elektřině, zastupovaného EURELECTRIC, EPSU a EMCEF

Kteří demografické změny vidí jako obrovskou výzvu pro celý energetický průmysl. Podkladem této příručky byl průzkum firem působících na trhu s elektřinou, z něhož byl také čerpán materiál pro případové studie.

Komise evropského sociálního dialogu o elektřině: Průzkum energetických společností

Průzkum dvaceti dvou firem, z něhož byly vytvořeny detailní případové studie výrazně přispěl k vytvoření této Příručky. (Případové studie pojednávají o: Vattenfall, Švédsko; EON-Energie, Německo; Axpo, Švýcarsko; Agder Energi, Norsko; RWE, Německo; Statkraft, Norsko; Endesa, Španělsko; ČEZ, Česká republika; and Suez, Francie).

Výsledky průzkumu se dají shrnout následujícím způsobem:

1. Rozsah dopadu demografických změn na dané firmy

Dvacet z celkových dvaceti dvou firem, které se průzkumu zúčastnily uvedlo, že demografické změny plynoucí ze stárnutí populace jejich chod ovlivňuje. Ačkoli některé z firem v současnosti problémy nepocítují, všechny si uvědomují, jaké jsou budoucí výzvy, které tyto demografické změny přináší, obzvláště pro období dalších deseti let. Rakouský poskytovatel elektřiny, společnost Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation, uvedla, že v roce 2015 bude více než 50 procent jejich zaměstnanců starších padesáti let a sedmdesát pět procent starší čtyřiceti pěti let. Finská společnost Fortum Oyj ztratí v dalších osmi až deseti letech asi čtyřicet procent své pracovní síly.

2. Hlavní výzvy pro energetické společnosti související s demografickými změnami

Společnosti označily několik problémů. Hlavní otázky jsou spojeny s tím, jak si společnosti mohou uchovat znalosti a zkušenosti starších pracovníků, nalákat a zaměstnat mladé lidi a rozvíjet dovednosti a schopnosti pracovní síly.

Ve stručnosti patří mezi hlavní výzvy následující

- Řízení stárnoucí pracovní síly tak, aby byla zajištěna konkurenceschopnost a udržitelnost
- Oceňování a udržování dovedností a zkušeností starších zaměstnanců, předávání zkušeností a znalostí od starších mladším pracovníkům.
- Potýkání se s překážkami a diskriminací spojených s věkem
- Vytváření firemní kultury, která podporuje strategický a komplexní přístup k age managementu
- Zajištění proškolení vedoucích pracovníků, aby byli schopni zavádět firemní strategie a podporovat věkovou diverzitu
- Začlenění politik a strategií age managementu do sociálního dialogu mezi odbory a zaměstnavateli.

3. Zvláštní opatření přijatá firmami k řešení demografických změn

Osmnáct z dvaceti dvou firem, které se průzkumu zúčastnily již zavedlo určitá opatření spojená s demografickými změnami. Ta zahrnují integrování konkrétních politik age managementu do firemních strategií a řízení lidských zdrojů, programy výměny znalostí, management talentů a programy rozvoje dovedností pro všechny zaměstnance, vytváření věkově různorodých týmů, konkrétní programy pro nábor mladších pracovníků, programy pro zdraví a kvalitu života a flexibilní pracovní úkoly pro starší pracovníky.

Některá z těchto opatření:

- Finská společnost Etelä-Savon Energia Oy se snaží vytvořit si image zdravého zaměstnavatele. Zaměstnanci smí jednou za rok podstoupit lékařskou prohlídku a společnost se také různými způsoby snaží motivovat zaměstnance všech generací k péči o vlastní zdraví.

- Litevská JSC Elektromontuotojas se snaží stát se pro své zaměstnance atraktivnější. Společnost získala v roce 2007 cenu za inovativnost. Velkou prioritou jsou zde školení zaměstnanců a adaptační programy pro mladé pracovníky.
- Ve Fortum Ouj ve Finsku byl vyvinut rozsáhlý firemní Plán pracovních sil, který je součástí obchodního plánu každého útvaru. Zahrnuje věkové složení, počet lidí odcházejících do důchodu, možní mezery ve schopnostech, potřeby nábory v každé zemi a Obchodní útvar.
- Ve Vattenfall Oy ve Švédsku vytvořili věkově různorodý pracovní team, což starším zaměstnancům umožňuje předávat profesní znalosti a mladým zase přinášet nové znalosti ze vzdělávání, jako jsou informační technologie nebo jazyky.
- ČEZ, Česká republika má několik programů na podporu mladých pracovníků a zvýšení zájmu studentů o studium energetiky a pozdějším zaměstnání v oboru.
- Biomasse Italia Spa v Itálii zdůrazňuje důležitost pokračujících investic do oblasti lidských zdrojů a odborného výcviku na výrobní i řídicí úrovni, do oborů managementu a technologií. Firma vytvořila projekty instruktáže a konzultací, aby svým zaměstnancům usnadnila předávání odborných a manažerských znalostí.
- Electricité de France zahájila profesní kolektivní vyjednávání o rozšiřování odborného zaměření. V roce 2008 byla podepsána Profesní smlouva a začalo nové kolo vyjednávání s odbory o Kolektivní smlouvě. EDF navíc zavedla novou značku zaměstnavatele, aby podpořila svou atraktivitu pro mladé absolventy a odborníky.

1.2.4 Jak určit největší výzvy

Spolu s tím, jak v Evropě nabírá na síle restrukturalizace, deregulace a technologický pokrok v energetickém průmyslu, firmy čelí novým výzvám, které vyžadují inovativní přístup sociálních partnerů. Konkurenceschopnost je přímo spojena s dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců. Mění se demografie pracovní síly, typické stárnutím a snižujícím se počtem mladých lidí nastupujících do zaměstnání má pro celý průmysl zásadní důsledky, jak se firmy snaží rozvíjet nové strategie řešení nedostatku kvalifikace a věkové diverzity.

Řízení stárnoucí populace s cílem zajistit konkurenceschopnost a udržitelnost

Demografické změny se staly hlavní výzvou pro všechny evropské země. Firmy na trhu s elektřinou budou muset zaměstnávat stále věkově rozmanitější pracovní sílu a to včetně té stárnoucí v následujících letech. Řízení věkové diverzity tak představuje nové výzvy pro firmy, které se budou muset této demografické změně přizpůsobit, chtějí-li předejít neblahým následkům v oblastech produktivity, konkurenceschopnosti a inovace. Klíčovou výzvou pro zaměstnavatele bude nalézt způsoby zachování schopností a dovedností starších pracovníků po co nejdelší možnou dobu. Konkrétně máme na mysli zajištění efektivního předávání zkušeností a dovedností mezi generacemi z té stárnoucí na mladou. V minulosti mnoho společností spoléhalo na předčasný odchod svých zaměstnanců do důchodu, aby mohly snáze řešit nestálé změny. Dnes je toto pro mnoho z nich nepřijatelné. Úspěšné strategie age managementu kalkulují s dlouhodobými investicemi do výcviku a zdraví zaměstnanců.

Oceňování a udržování dovedností a zkušeností starších zaměstnanců

Organizace mohou ze znalostí a dovedností svých zaměstnanců těžit mnoha způsoby. Zprv je možné vyplnit mezery v kvalifikaci náborem a udržováním starších zaměstnanců, což zároveň zachovává hodnotné dovednosti a poskytuje návaznost a hodnotné znalosti, rozhodnou-li se firmy pro restrukturalizaci organizační změny. Zadruhé se může vyplatit starší pracovníky i nadále zaměstnávat a vytvářet vzdělávací a rozvojové programy k udržování jejich znalostí a vylepšování jejich zdravotní kondice. Zatřetí pak jde o mezigenerační výměnu znalostí, která může být hnacím motorem pro zvyšování motivace k práci a pro starší zaměstnance působit jako výzva.

Věková diverzita: překonávání věkových bariér a diskriminace na pracovišti

Věková diverzita je důležitým prvkem age managementu. Toto je třeba mít vždy na paměti, neboť někteří starší zaměstnanci čelí stereotypům. Často jsou ve srovnání s mladšími pracovníky považováni za méně zdatné, zdravotně způsobilé či schopné, panují předsudky, že nejsou dostatečně flexibilní nebo otevření změnám, nebo neschopní přizpůsobit se požadavkům. Diskriminace na základě věku může mít různé formy, například opomínání starších pracovníků při povyšování nebo výcviku, věkové limity při inzerování náborem a odmítání zaměstnávat je, snižování jejich pracovní zodpovědnosti, snaha donutit je k předčasnému odchodu do důchodu jako součást strategie řešení nadstavu.

Ačkoli někteří starší zaměstnanci nestačí na vykonávání všech úkolů, které se po nich žádají, neznamená to, že jejich dovednosti, znalosti a kompetence nemohou být využity jinde. Boření věkových hranic vyžaduje změnu v přemýšlení, a to je stejně důležité jak pro budování firemní kultury, tak pro pracovní přístup ke starším zaměstnancům. Věková diverzita má pro organizace mnoho výhod. Oceňováním talentu a zkušeností starších pracovníků a vyvážením počtu mladších a starších zaměstnanců na pracovišti jsou firmy schopny lépe reagovat na výzvy, které skýtá konkurence i vlastní restrukturalizace. Věková diverzita je těsně spjata s věkovou rovností, a podobně jako to platí u rovnosti pohlaví, jsou na tom obchodně vždy lépe ty firmy, které se snaží být řádnými zaměstnavateli a přijímají vždy ty nejlepší a nejtalentovanější zaměstnance bez rozdílu.

Firemní kultura, která podporuje strategický a komplexní přístup k age managementu

Úspěšné přístupy k age managementu jsou ty zakotvené ve firemní kultuře uznávající důležitost věkové diverzity a potřebu řídit stárnoucí pracovní sílu. To však vyžaduje strategický a komplexní přístup k problematice age managementu. Jeho základním kamenem je plánování pracovní síly a určování budoucích požadavků na kvalifikaci a jejich spojování se současnou pracovní silou.

Zajištění dostatečného výcviku přímých nadřízených pro zavádění firemních politik a podporu věkové diverzity

Často se stává, že hlavní překážky při zavádění změn pramení z neuvědomělého přístupu samotných manažerů. Obzvláště přímí nadřízení mají zásadní roli v udržování a rozvíjení dovedností všech pracovníků, včetně těch starších. Proto je pro zavádění politik age managementu klíčové vyškolení manažery tak, aby byli schopni efektivně využívat diverzitu pracovní síly.

Integrace politik age managementu do sociálního dialogu mezi odbory a zaměstnavateli

Sociální partneři hrají klíčovou roli v age managementu a předpovídání budoucích potřeb trhu práce a kvalifikace. Mnoho odborů i zaměstnavatelů uznává důležitost sociálního partnerství jakožto úspěšné strategie age managementu. Existuje mnoho způsobů, jakými mohou sociální partneři k těmto perspektivám přispět. Odbory pomáhají nahlédnout do preferencí, potřeb a priorit zaměstnanců, jsou schopné zhodnotit, jak je třeba pozměnit pracovní prostředí, aby si firma udržela

starší pracovníky a zároveň poskytnout informace o vhodných opatřeních v oblasti zdraví, kvality života, věkové diverzity, rovnosti a celoživotního vzdělávání. K řádné praxi patří rozvíjení společných projektů a iniciativ mezi sociálními partnery k testování a vytváření nových iniciativ, kolektivních dohod, které jsou k věku zaměstnanců neutrální, ale zároveň zohledňují potřeby starších pracovníků, a opatření pro předpovídání změn a kvalifikačních potřeb.

1.2.5 K čemu jsou třeba politiky age managementu

“Na trhu práce existuje pro age management ekonomický imperativ. Už nebude možné, aby zaměstnavatelé vsázeli na trvalý přísun mladých pracovníků, bude stále více třeba, aby stárnutí svých pracovních sil řešili.”
(Naegele and Walker, 2006)

Politiky age managementu budou na trhu s elektřinou v budoucnu důležité, neboť firmy budou vytvářet nové strategie řízení stárnoucí pracovní síly a oslovování nových pracovníků, aby zůstaly produktivní a konkurenceschopné.

V minulosti se energetické firmy snažily prosadit strategie snižování pracovních sil, spíše než nábor nových zaměstnanců, jako odpověď na restrukturalizaci a v některých společnostech východních Evropy tento trend pokračuje. Výsledkem tohoto přístupu je, že je stále více pracovníků spadajících do starších věkových skupin. To má určité následky pro některá povolání a sektory, například pro ty, kteří mají fyzicky náročná zaměstnání a může pro ně být obtížné setrvat v nich až do jejich šedesáti let.

To, že firma neudrží a nepodporuje dovednosti svých zaměstnanců by se mohlo neblaze odrazit na jejím profilu a konkurenceschopnosti. Podpora věkové diverzity zaměstnáváním starších pracovníků se stala důležitou pro zajištění jejich proškolení v nových technologiích, pro zlepšování péče o jejich zdraví, kvalitu života a pracovní podmínky a zefektivnění předávání znalostí. Je také důležité, aby moderní zaměstnavatelská praxe vytvářela podmínky pro smysluplné zaměstnání. To platí o všech pracovnících, ale o těch starších obzvláště, neboť společnosti se vždy snaží zaměstnávat ty nejlepší.

Řízení různorodé pracovní síly je zásadní pro efektivní strategie řízení lidských zdrojů. Obzvláště přímí nadřízení hrají klíčovou roli v rozhodování o starších pracovnících před důchodem, neboť rozhodují o tom, zda se budou dále školit a rozvíjet. Starší pracovníci jsou však často diskriminováni a jedná se s nimi podle stereotypů. Výzkumy přitom ukázaly, že starší pracovníci jsou stejně produktivní a odvádějí stejně kvalitní práci jako mladší pracovníci. Starší často využívají svých zkušeností, aby vyrovnali nedostatek fyzických či kognitivních možností a při učení se nových dovedností jsou stejně schopní jako jakákoli jiná věková skupina. Je skutečně pouhým mýtem, že starší zaměstnanci se nezajímají o svou kariéru a osobní rozvoj.

Pochopit produktivní kapacitu zaměstnance je pro management lidských zdrojů a plánování budoucích dovedností pracovní síly klíčové. Obzvláště to platí proto, že mezi mladšími a staršími zaměstnanci neexistují výrazné rozdíly v pracovní výkonnosti. Schopnost zaměstnanců udržet si s rostoucím věkem produktivitu je ovlivněna mnoha faktory včetně jejich povolání, pracovních podmínek a životního stylu. Jelikož ale starší pracovníci nemají dostatečný přístup k výcviku, který by jim pomohl vyrovnávat se s radikálními změnami v energetickém průmyslu, často se pokles jejich produktivity přičítá právě věku spíše než nedostatečnému výcviku.

1.3 Demografické změny v Evropě

1.3.1 Údaje o demografických změnách v Evropě

V mnoha energetických společnostech nebude dopad stárnoucí pracovní síly příliš silně pocíťován dalších pět až deset let, po uplynutí této doby bude však více než polovina zaměstnanců v mnoha společnostech odcházet do důchodu.

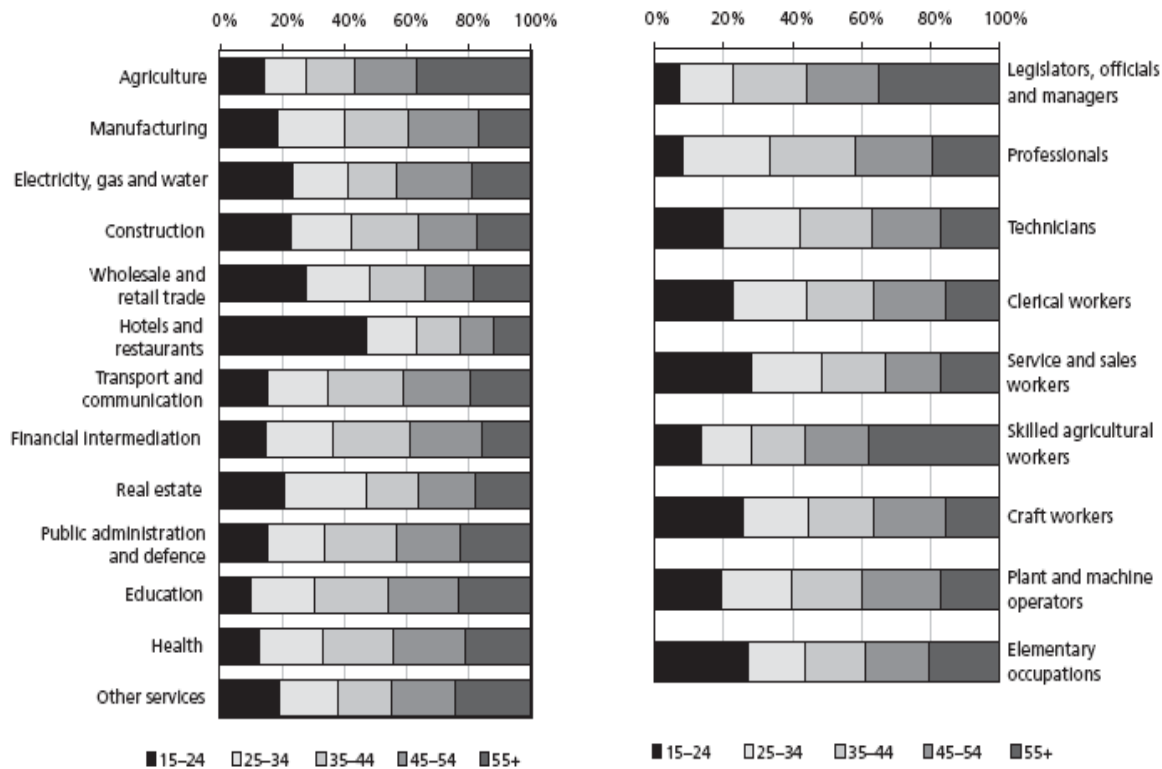
Projekce Evropské komise o stárnoucí populaci a nedostatku pracovní síly vyústila v politiku, která volá po zvýšení počtu starších zaměstnanců. Toto je také důležitým bodem Lisabonské strategie Evropské unie a v poslední době též prioritním trendem v politice Evropské unie. Ačkoli zaměstnanost starších pracovníků v posledních letech rostla, Evropská komise tvrdí, že by rádo pracovalo mnohem více starších pracovníků – bylo zjištěno, že ve dvaceti sedmi státech EU by chtělo nastoupit do zaměstnání sedm procent ekonomicky neaktivních lidí ve věku padesát pět až šedesát čtyři let. Je také dokázáno, že starší zaměstnanci těží z ekonomiky založené na znalostech s vyšším dovednostním profilem než v minulosti (Evropská komise 2007).

Několik údajů o demografických změnách v Evropě

- K demografické změně dochází proto, že lidé žijí déle. V roce 2030 stoupne počet starších pracovníků (tedy těch ve věku šedesát čtyři až šedesát šest let) o dvacet čtyři milionů.
- V dalším desetiletí budou lidé starší čtyřiceti let v evropské populaci převažovat, v Německu a Itálii to bude dokonce šedesát procent obyvatel. Následkem toho se bude zmenšovat podíl lidí produktivního věku, přičemž ti nad šedesát pět let budou tvořit více než třicet procent evropské populace.
- Celkový počet lidí ve věku padesát až šedesát pět let v pěti ekonomicky nejsilnějších státech EU, což představuje dvě třetiny evropského HDP, stoupne o šestnáct procent a lidí nad dvacet a čtyřicet let o deset procent ubude.
- Průměrná délka života stoupla a počet lidí nad osmdesát let vzroste do roku 2050 o sto osmdesát procent.
- Tato změna je doprovázena nejen odpovídajícím poklesem porodnosti v celé Evropě, která je dnes nižší nežli hladina, jež je zapotřebí k obnovení současné populace, ale i snižování počtu mladých lidí vstupujících na pracovní trh.
- Poměr mladých a starších lidí v produktivním věku se z čtyřiceti devíti procent v roce 2005 zvýší na šedesát šest procent v roce 2030.

Na obrázku 1 jsou zobrazena zjištění průzkumu z roku 2005 o Pracovních podmínkách v Evropě dle sektoru a povolání. Bylo zjištěno, že jen málo přes čtyřicet procent zaměstnanců na trhu s elektřinou, plynem a vodou je starších čtyřiceti pěti let, z nichž méně než polovina je starší padesáti pěti let. Graf 1 také dokazuje, že starší pracovníci převažují v manažerských pozicích v úřednických, plánovacích a strojírenských a řemeslných oborech.

Obrázek 1: Věkové rozložení zaměstnanců dle sektoru a povolání



Zdroj: Evropský průzkum pracovních podmínek, 2005

Zemědělství	Zákonodárci, vedoucí pracovníci a manažeři
Výroba	Odborníci
Elektřina, plyn, voda	Technici
Stavby	Úředníci
Velkoobchod a maloobchod	Pracovníci služeb a prodeje
Hotely a restaurace	Zkušení pracovníci v zemědělství
Doprava a komunikace	Řemeslníci
Finanční zprostředkování	Obsluha strojů a dělníci
Reality	Nekvalifikovaná povolání
Veřejná správa a ochrana	
Vzdělávání	
Zdravotnictví	
Jiné služby	

1.3.2 Opatření EU ve věci zaměstnanosti a demografického stárnutí

Cílem strategických opatření zavedených Evropskou unií je především zvýšit zaměstnanost starších pracovníků a reagovat tak na demografické stárnutí a snížený příliv mladých lidí na trh práce.

Evropská strategie zaměstnanosti z roku 2003, která se snažila o vytvoření většího počtu kvalitnějších míst a zvýšení podílu zaměstnanců všech věkových skupin na trhu práce, zavedla zvláštní opatření k odstranění diskriminace a bariér spojených s věkem. Strategie vyzdvihuje především důležitost aktivního stárnutí na pracovišti a takové změny, které starším pracovníkům dovolí setrvat déle na trhu práce (Evropská komise 2003).

Směrnice zaměstnanosti., 2005-2008, zdůraznily naléhavou potřebu přitáhnout a udržet více zaměstnanců, zlepšit přizpůsobivost lidí a podniků, a investovat do lidského kapitálu prostřednictvím lepšího vzdělávání a rozvoje dovedností. Směrnice 17,18 a 20 se konkrétně zabývají potřebou zvyšovat zaměstnanost starších a mladších lidí, nutností podporovat celoživotní přístup se zaměřením na mladé a starší zaměstnance a tím, aby zaváděná opatření korespondovala se situací na trhu práce a stárnoucí pracovní silou (Evropská komise 2005).

Konkrétní zprávy Evropské komise obsahují doporučení pro vlády a sociální partnery jak reagovat na demografické změny:

- Zpráva Evropského výboru a Evropské komise z roku 2002, *Zvyšování participace pracovních sil a podpora aktivního stárnutí*, tvrdí, že k podpoře zapojení starších pracovníků do pracovního procesu je třeba zavést celoživotní přístup (Evropská komise 2002).
- Ekologická zpráva Evropské komise 2005, *Jak čelit demografickým změnám: nová solidarita mezi generacemi*, předkládá, aby byla upevněna mezigenerační solidarita v rámci pracovního životního cyklu, například co se týká vzájemného respektu a předávání dovedností a znalostí (Evropská komise 2005).
- V návaznosti na Ekologickou zprávu byla v hlášení Evropské komise za rok 2006 Demografická budoucnost Evropy – od výzvy k příležitosti, zopakováno, jak je důležité reagovat na výzvy populačního stárnutí a využít toho, že lidé žijí delší produktivní život v dobré zdravotní kondici.
- Hlášení Evropské komise za rok 2007 *Podpora solidarity mezi generacemi* zdůraznilo důležitost mezigenerační solidarity a lepšího vyvážení práce a osobního života, které jsou oba založeny na rovnosti příležitostí. Obzvláště je kladen důraz na zvyšování podílu žen v pracovní síle.

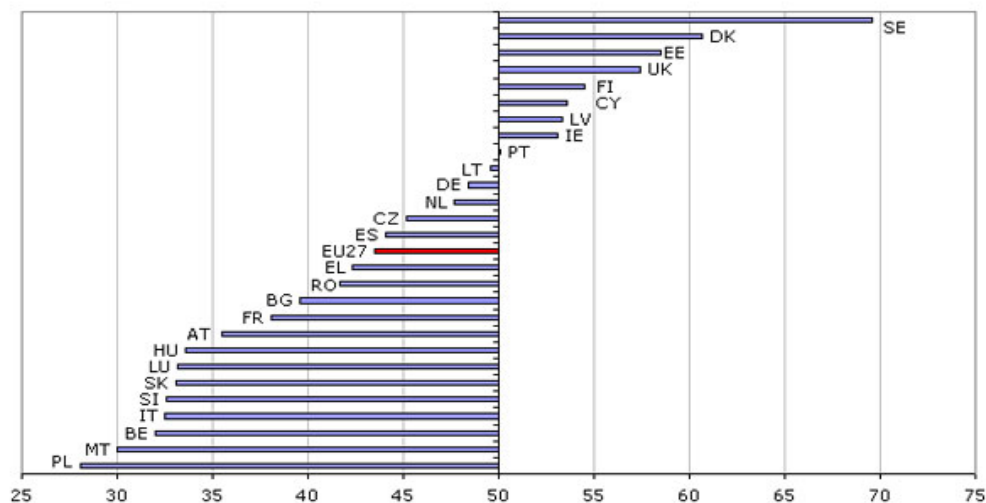
Na jednáních Evropské rady byly vytyčeny cíle spojené se zvyšováním podílu starších lidí na pracovištích:

- V roce 2000 v Lisabonu se Evropská rada usnesla, že pro EU je nezbytné zvýšit zaměstnanost, podniknout ekonomickou reformu a upevnit sociální soudržnost v rámci ekonomiky založené na znalostech. Bylo doporučeno **zvýšit do roku 2010 míru zaměstnanosti na celkových 70 procent a pro ženy na 60 procent.**
- V roce 2001 Evropská rada určila EU cíl pro rok 2010 ve výši **padesátiprocentní zaměstnanosti starších mužů a žen** (mezi padesáti pěti a šedesáti čtyřmi lety).
- V roce 2020 se Evropská rada v Barceloně usnesla, že by se **průměrný věk odchodu do penze měl do roku 2010 zvýšit přibližně o pět let.**

Počet lidí ve věku šedesát pět a více let stoupne před rokem 2030 na 52,3%, zároveň se však nepočítá s tím, že by rostla míra plodnosti (Evropská komise 2005). Aby se EU s touto situací vypořádala, počítá s navyšováním míry zaměstnanosti až přes 70%, což ale vyžaduje, aby členské státy zaváděly opatření soustředující se na starší pracovníky a jejich setrvání na trhu práce. Starší zaměstnanci však na trhu práce čelí mnoha překážkám. Mnohdy jsou méně kvalifikovaní, jejich dovednosti jsou zastaralé a pracují ve výrobním průmyslu, což jsou všechno faktory, které u starších lidí zvyšují pravděpodobnosti nezaměstnanosti.

Obrázek 2 ukazuje vývoj v dosahování cílů Evropské komise zvýšit podíl starších pracovníků ve věku padesát pět až šedesát čtyři let na pracovním trhu na 50%. Pouze osmi státům z dvaceti sedmi (Švédsko, Dánsko, Spojené království, Finsko, Irsko, Kypr a Portugalsko) se to podařilo, některé dokonce cíl předčily, jiné však dosáhly pouhých 30% (Itálie, Malta, Polsko, Slovensko, Slovinsko). Nicméně ve srovnání s mladými lidmi se zaměstnanost mezi staršími v letech 2004 až 2005 zvýšila o celou třetinu, kdežto míra zaměstnanosti mladých pracovníků znatelně klesla (Evropská nadace 2008).

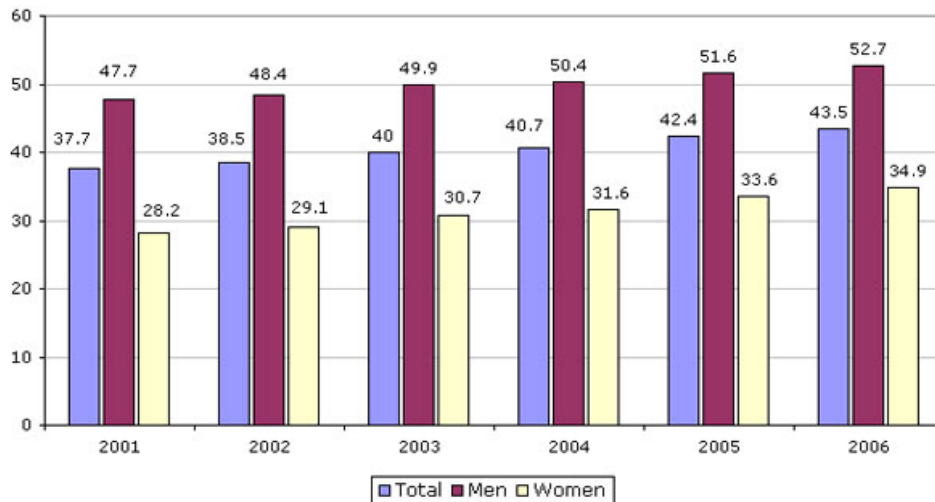
Obrázek 2: Míra zaměstnanosti starších pracovníků, dle zemí, 2006 (%)



Zdroj: Eurostat, hlavní ukazatele LFS, 2007

Obrázek 3 ukazuje, že mezi lety 2001 až 2006 se míra zaměstnanosti starších pracovníků v rámci dvaceti sedmi členských zemí EU zvýšila o 5,8%. V roce 2006 byla zaměstnaných na 43,5%, z toho 52,7% mužů a 34,9% žen. Míra zaměstnanosti starších žen však byla znatelně nižší, a sice jen kolem 50% v Dánsku, Estonsku, Finsku a Švédsku.

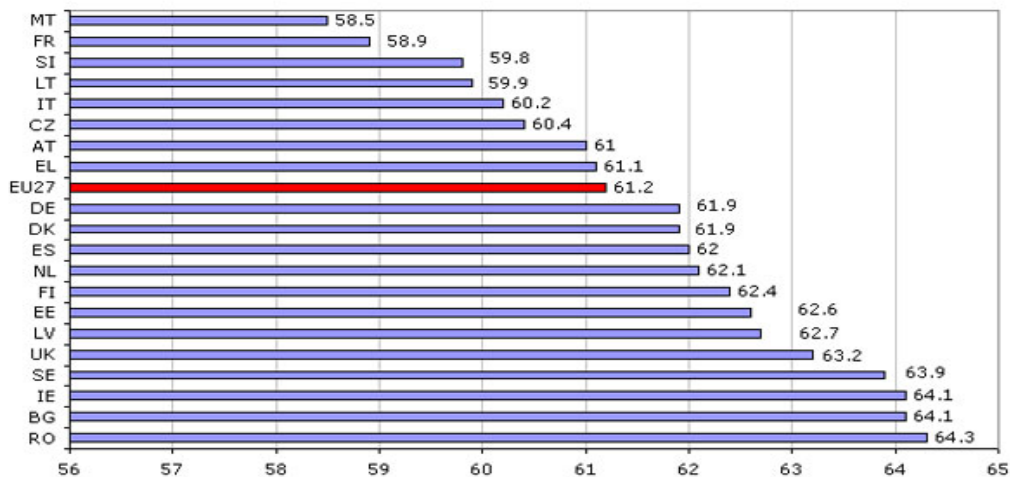
Obrázek 3: Míra zaměstnanosti starších pracovníků, dle pohlaví, EU27, 2001-2006 (v %)



Zdroj: Eurostat, Strukturální ukazatele, 2007

Evropská rada v Barceloně v roce 2002 určila cíl zvýšit průměrný věk odchodu do důchodu o pět let do roku 2010. Tabulka 4 ukazuje, že v evropské sedmadvacítce byl v roce 2006 průměrný věk čerstvého penzisty 61,2 let. Mezi jednotlivými státy existovaly rozdíly, nejvyšší průměr byl zjištěn v Rumunsku, 64,3 let, a také v Irsku a Bulharsku, v obou zemích 64,1 let. Nejnižší naopak na Maltě, 58,5 roku, a ve Francii, 58,8 let.

Obrázek 4: Průměrný věk odchodu z pracovního trhu do důchodu, 2006 (v letech)



Poznámka: Tabulka neudává data o Kypru, Maďarsku, Lucembursku, Polsku, Portugalsku a Slovensku

Zdroj: Eurostat, Strukturální ukazatele, 2007

Údaje získané v průzkumu demografického stárnutí

Evropský průzkum pracovních podmínek: pracovní podmínky stárnoucí pracovní síly (2008)

Byla provedena analýza údajů o pracovních podmínkách starších zaměstnanců získaných v Evropském průzkumu pracovních podmínek z roku 2005, který zahrnoval třicet jedna evropských států. Dle zprávy z této analýzy jsou mezi mladšími a staršími zaměstnanci zásadní rozdíly:

- Starší pracovníci jsou méně vystavováni fyzickému riziku na pracovišti, požívají více autonomie a intenzita jejich práce je nižší než u mladších pracovníků. Je však méně pravděpodobné, že jim bude dána možnost zúčastnit se rozvoje firmy, školení a programů osobního rozvoje.
- V mimopracovním životě mají zaměstnanci středního věku větší zodpovědnost starat se o příbuzné, kteří jsou na nich existenčně závislí, nežli mladší zaměstnanci. Zároveň jsou často nespokojeni s vyvážením pracovního a osobního života.
- Bylo zjištěno, že kvalita zaměstnání a spokojenost s ním jsou klíčovými faktory pro udržení starších zaměstnanců na trhu práce.
- Diskriminace se v závislosti na rostoucím věku zvyšuje, nejvyšší je dle dotázaných u starších žen.
- V některých státech se dokonce ukazuje pokles platové hladiny ve skupině starších pracovníků (obzvláště významně ve Spojeném království, Irsku a východoevropských státech).
- Dle průzkumu jsou starší zaměstnanci na svou práci více vázáni, odvádějí kvalitní pracovní výkony a mají dobrou docházku do zaměstnání.

Adeco Institute, Průzkum demografické kondice(2007)

Průzkum demografické kondice provedený Insitutem Adeco v roce 2007 ukázal, že firmy by měly zlepšit svou demografickou kondici a uvědomit si její provázanost s obchodním úspěchem. Průzkum demografických podmínek byl proveden ve společnostech v Německu, Francii, Spojeném království, Itálii a Španělsku. Firmy považují demografické změny spolu s globalizací a technologickým pokrokem za jedny z nejvýznamnějších výzev, kterým musí čelit. Průzkum však prokázal, že mnoho z nich je zatím v přípravě na tyto změny poněkud pozadu. Mnoho firem má také akutní nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, konkrétně jde o specialisty technologií a strojírenství. Index demografické kondice měří pět ukazatelů, které ovlivňují schopnost firem zacházet se stárnoucí pracovní silou: career management, celoživotní vzdělávání, management znalostí, management zdraví a řízení diverzity.

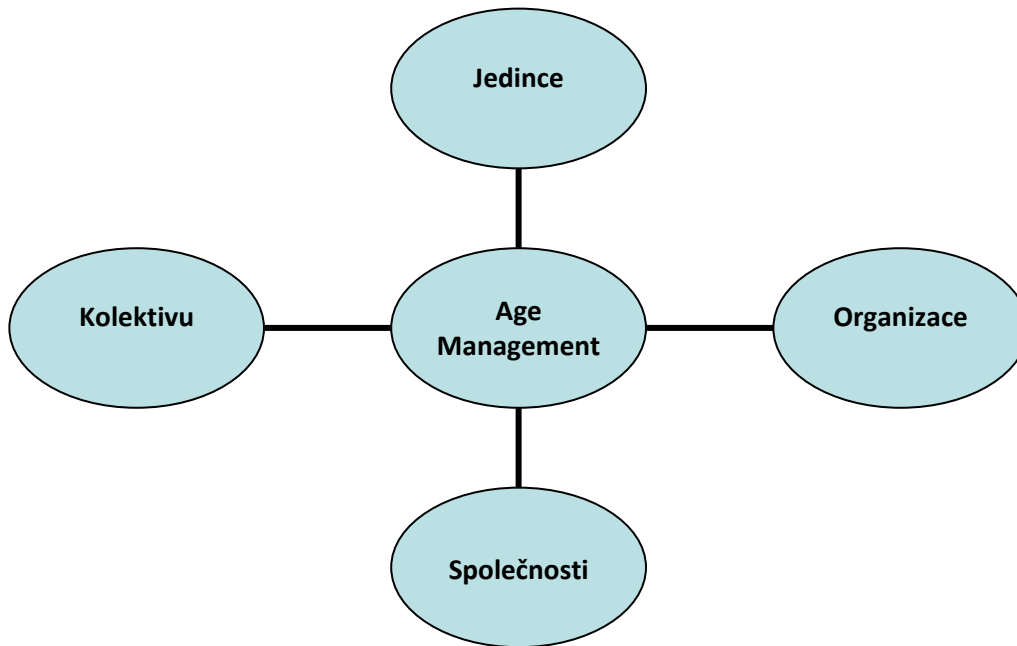
Průzkum managementu stárnoucí pracovní síly vedený Evropskou komisí (2006)

Studie zabývající se věkem a zaměstnaností udává příklady, jak některé společnosti začínají řešit otázku řízení stárnoucí pracovní síly. Tato zpráva, čerpající ze čtyřiceti jedné případové studie z jedenácti členských států EU, včetně České republiky, Finska, Francie, Německa, Maďarska, Itálie, Lotyšska, Nizozemí, Polska, Portugalska a Spojeného království, poskytuje přehled národních trendů a nabízí doporučení jak udržet starší pracovníky v zaměstnaneckém poměru. Zpráva zdůrazňuje, že je důležité chránit starší pracovníky před výpovědí, a to prostřednictvím trvalého proškolení v rámci celoživotního učení zaměřeného na obnovování dovedností a znalostí zaměstnanců. Účast a podpora vedení, pracovníků lidských zdrojů a úsekových manažerů jsou byly shledány zásadními pro úspěšné zavádění politik age managementu ve firmách. Je také nezbytné, obzvláště ve velkých firmách, organizovat podpůrné činnosti a zapojovat zástupce zaměstnanců do rozvoje firemních politik.

1.4 Úvod do age managementu

1.4.1 Definice age managementu

Age management je termín užívaný pro činnosti, jejichž účelem je podporovat komplexní přístup k řešení demografických změn na pracovišti. Řádná praxe v age managementu byla definována jako opatření, která “bojují s věkovými bariérami a/nebo podporují diverzitu” (Walker 1999) a činnosti, které “zajišťují, aby každý zaměstnanec dostal možnost naplnit svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.” (Evropská nadace 2006).



Obrázek 5: Jednotlivé prvky strategií age managementu

Jak ukazuje Obrázek 5, ke strategiím age managementu lze přistupovat několika způsoby, jakožto k age managementu jedince, kolektivu, organizace a celé společnosti. Tyto přístupy lze popsat takto:

- **Jedinec:** tyto strategie se zaměřují na jednotlivé pracovníky a týkají se pracovních schopností, zdraví a kvality života, sociálních vztahů a přínosu starších pracovníků firmám.
- **Kolektiv:** strategie vytvářené kolektivním dialogem a partnerstvím mezi odbory a zaměstnavateli.
- **Organizace:** tyto strategie jsou navrhovány pro celooorganizační úroveň a zabývají se udržováním dovedností a pracovní síly, předáváním znalostí, praktikami řízení lidských zdrojů a změnami v organizaci práce a pracovní době.
- **Společnost:** tyto strategie vyvíjejí samy národní vlády jako iniciativu v tématech aktivního stárnutí, zlepšení zdraví a kvality života, snižování nákladů na péči a zdravotní a sociální péči

Většina těchto přístupů se překrývá, například práce s jedincem, kolektivem a organizací předpokládá zapojení sociálních partnerů ačkoli každý z nich do jiné míry. Celospolečenské

strategie také hrají roli v tom, jak energetické společnosti budou reagovat na demografické změny, a to jak určování věku pro odchod do důchodu, tak vyvíjením celonárodních přístupů k rozvoji dovedností, celoživotnímu učení a flexibilní pracovní době.

Firemní případová studie: Vattenfall, Švédsko

Ve Vattenfallu je age management chápán jako klíčová strategická priorita pro další desetiletí. Firma se zaměřila na otázky jako je udržování starších pracovníků, podpora přeslechopnosti a předávání mezigeneračních znalostí a dovedností. Byl vytvořen Program řízení stárnoucí pracovní síly, jehož úkolem je zvýšit ve firmě věkovou hranici odchodu do důchodu na šedesát pět let. Program age managementu zahrnuje semináře pro zaměstnance nad padesát sedm let, jež jim má pomoci zvýšit jejich dovednosti a motivaci a prodloužit jejich kariéru, zvláštní program (80-90-100) pro snížení pracovní zátěže a pracovní doby zaměstnanců nad padesát osm let, trénink vůdcovských schopností pro age management a management zdraví, vytvoření Senior Resource Poolu, což je zvláštní pro znovuzařazování starších pracovníků v nadstavu a spolupráce manažerů a starších pracovníků (rozvíjen spolu s finskou PWD-Technical Division v Helsinkách).

Firemní případová studie: EON Energie, Německo

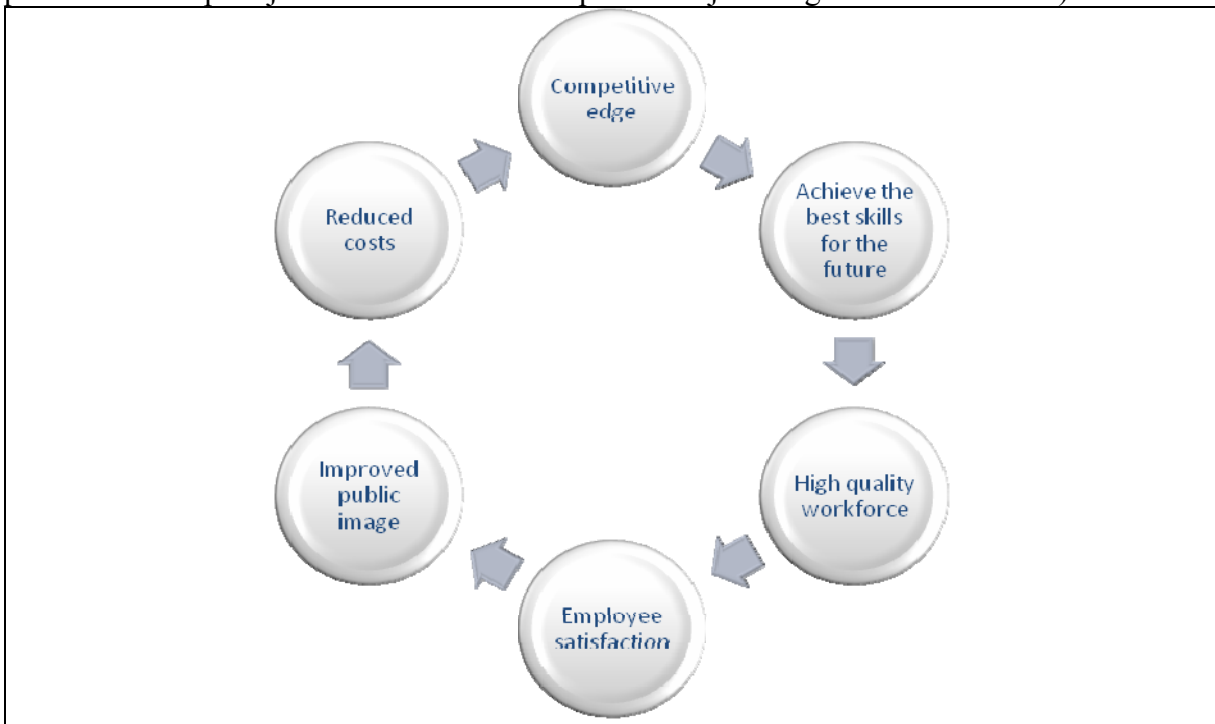
EON-Energie je jeden z mnoha členů skupiny EON, s devadesáti tisíci v Německu a východní Evropě. Firma si je vědoma budoucích komplikací souvisejících s demografickým stárnutím, obzvláště v příštích pěti letech, a v současné době upravuje firemní politiky řízení lidských zdrojů a dalších oblastí. Politiky lidských zdrojů a demografického stárnutí byly již vytvořeny pro celou skupinu EON a v roce 2008 byla mezi společnostmi a odbory dohodnuta *Nová strategie pro lidi*, což je první strategie řízení lidských zdrojů této skupiny, která obsahuje jedenáct strategických iniciativ, z nichž dvě se týkají starších pracovníků. První se zabývá vytvářením nástrojů demografie a plánování pracovní síly. Druhá se týká zaměstnatelnosti starších pracovníků, obzvláště těch nad padesát let. Firma vytvořila také Strategii managementu zdraví, která se má snažit zlepšit zdraví a kondici zaměstnanců bez ohledu na jejich věk a podpořit tak jejich zaměstnatelnost. Pro zaměstnance nad padesát let byl vytvořen program pro předávání znalostí a v současné době se pracuje na sadě nástrojů, pomocí kterých bude předávání znalostí implementováno. Firma věří, že německý systém spolurozhodování odborů a zaměstnavatelů je nezbytný pro úspěch aktivit spojených s demografickým stárnutím nezbytný. Byla navázána efektivní spolupráce s firemním Pracovním výborem a firma věří, že jakékoli snahy jsou, z dlouhodobého hlediska, podmíněny přijetím ze strany zaměstnanců.

1.4.2 Obchodní výhody pro firmy, které k age managementu přistupují aktivně

Energetický průmysl v Evropě má před sebou nové výzvy. Restrukturalizace a tržní konkurence způsobily, že společnosti nyní musí zvažovat mnoho inovací, které přispějí k jejich strategickému vývoji. Age management si žádá jednotný přístup a zásahy do mnoha oblastí, včetně změny ve vnímání věku, zavádění opatření v rámci zaměstnaneckého cyklu a podporu kontaktů a spolupráce mezi generacemi. Age management také vyžaduje to, aby v celém zaměstnaneckém cyklu panovaly dobré pracovní podmínky, tak aby byl potenciál pracovních sil plně využit a zvyšován. Vyrovňování se s následky stárnoucí pracovní síly je společnou zodpovědností všech sociálních partnerů.

Na obrázku 6 vidíte obchodní přínosy aktivního přístupu k age managementu a věkové diverzitě.

(Konkurenceschopnost>Dosažení těch nejlepších dovedností do budoucna>Vysoce kvalitní pracovní síla>Spokojenost zaměstnanců>Zlepšení veřejné image>Snížení nákladů)



Obrázek 6: Obchodní výhody strategického přístupu k age managementu

Zachovejte si konkurenceschopnost v tržním prostředí

Plánovaný přístup k age managementu umožní společnostem dívat se dopředu a prosperovat v konkurenci globálního trhu. To přispěje ke zvýšené konkurenceschopnosti, produktivitě a snížení nákladů, ale také ke zvýšené motivaci, inovativnosti a kreativitě zaměstnanců.

Snížení nákladů

Opatření age managementu mohou být nákladově efektivní, snížením nákladů na odstupné, díky nižší míře absence a poklesem fluktuace pracovníků.

Vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly

Výsledkem opatření, která mají za úkol nalákat a udržet ty nejlepší a nejtalentovanější zaměstnance všech věků bude vytvoření opravdu kvalitní pracovní síly.

Dosažení optimálního mixu dovedností a určení požadavků pro budoucnost

Dosáhnout správného mixu dovedností a do budoucna také požadavků na ně zajistí, aby bylo možné naplánovat kvalifikační požadavky potřebné 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. Zařazení starších zaměstnanců do pracovní síly prostřednictvím udržitelného a zdravého pracovního prostředí také pomůže zajistit jejich setrvání a motivaci.

Zlepšení veřejné image firem

Bude podpořen profil a korporátní pověst firem, které budou vnímány jako prvotřídní zaměstnavatelé. 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 pro ně.

Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost

Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich spokojenost často závisí na fungování sociálního partnerství na pracovišti, které může pomoci zvýšit jejich věrnost firmě, zlepšit pracovní podmínky a na oplátku přinést trvalejší stav personálu a nižší míru absence.

Příklady iniciativ v různých státech

V Rakousku se k age managementu přistupuje na jednotlivých trzích a v průmyslových odvětvích jiným způsobem. Iniciativa *Arbeit und Alter* ("Pracuj a měň" – pozn.překl.) dotovaná Pracovní komorou a Rakouskou průmyslovou asociací podpořila a financovala množství projektů zabývajících se věkovou diverzitou na firemní úrovni.

Projekt age managementu *Životní etapy jako managementové výzvy* byl vytvořen jako školící projekt ke zvýšení schopnosti práce a zaměstnatelnosti starších pracovníků. Tento projekt je součástí Finského národního programu pro stárnoucí pracovníky a je provozován Finským institutem profesního zdraví (FIOH). Jeho cílem je zvyšování povědomí o věku za pomoci zvyšování znalostí o potenciálu, schopnostech a možnostech starších pracovníků; vytvářením přístupů k věku zaváděním opatření k podpoře stárnoucí pracovní síly a implementací strategií věku skrze politiky lidských zdrojů a řádnou praxi, a zvýšit *age know-how* prostřednictvím školících programů pro manažery.

<http://pre20031103.stm.fi/english/tao/publicat/manyfaces/themanyfaces.pdf>

Ve Švédsku obavy z budoucího nedostatku pracovních sil vyústily v zásah vlády, která se rozhodla dotovat dva intervenční programy age managementu pro veřejný sektor. Cílem obou z nich je zvrátit trend dlouhodobých nemocenských a předčasných důchodů. Školení age managementu a profesionální podpůrné programy nabízejí instruktáže manažery střední úrovně se zaměřením na pracovní schopnost a vytváření přátelské organizace práce. Zásadní roli hraje v tomto případě úzká spolupráce sociálních partnerů.

V Norsku se odpovědí na problémy způsobené stárnutím populace stala nedávná důchodová reforma. Vláda plánuje zavést schéma s platností od roku 2010, které by umožnilo předčasný odchod do důchodu od šedesáti dvou až do sedmdesáti pěti let věku. Budou-li zaměstnanci chtít, mohou čerpat penzi již od šedesáti dvou let a přitom pracovat na plný nebo částečný úvazek. Reforma představuje důležitou incentivu k setrvání v práci, která může být flexibilní.

V Norsku byla nedávno spuštěna kampaň "win-win" k prodloužení pracovní dráhy lidí, www.vinnvinn.org. Na strategie energetických firem měla také dopad dohoda mezi sociálními partnery a vládou (IA-avtale). Ta určila tři cíle: snížit absenci z důvodu nemocenské, zvýšit průměrný věk odchodu do penze a zapojit dlouhodobě postižené do pracovního života,

Bylo zde také založeno Centre for Seniorpolitikk, které má pomoci jedincům, firmám i politikům uvědomit si výhody přizpůsobování pracoviště potřebám stárnoucí pracovní síly. Podporou výzkumu, skrze kampaně a upevňováním pout s Pracovními odbory, Asociací zaměstnanců a politiků, Centrum podporuje mnoho aktivit, jejichž účelem je zvrátit rostoucí trend předčasných odcházání do důchodu. Viz www.seniorpolitikk.no.

1.4.3 Podpora pracovní schopnosti a kvality zaměstnání během celoživotního cyklu: evropské vyhlídky

Pracovní schopnost je základem kvality práce a setrvání starších zaměstnanců v pracovním poměru. Týká se zdraví, odborných schopností, náplně práce a pracovních podmínek. Udržet pracovní schopnost znamená nalézt pro celý pracovní cyklus rovnováhu mezi pracovními a osobními zdroji, jako jsou práce, odborné dovednosti a hodnoty (Evropská nadace 2007). V každé fázi života zaměstnanec se jeho odborné zdroje a pracovní prostředí mění, například kvůli technickému pokroku, restrukturalizaci firmy nebo jako důsledek procesu stárnutí. Pokud starší zaměstnanci nejsou schopni zachovat rovnováhu mezi jejich osobními zdroji a pracovním prostředím, pak je pravděpodobné, že opustí pracovní trh dříve, než ti, kteří svou pracovní schopnost udržovali, samozřejmě v kombinaci s odpovídajícími pracovními podmínkami a pracovní náplní. Kvalita zaměstnání je tak pro setrvání starších zaměstnanců klíčová. Tato priorita byla určena Evropskou radou v Lisabonu v roce 2000, a je klíčovým prvkem Předpisů zaměstnanecké politiky, 2005-2008, zavedené Evropskou komisí v roce 2005.

V současnosti Evropská komise hodnotí zlepšování kvality zaměstnání pomocí sady ukazatelů, které jsou pro hodnocení kvality zaměstnání ve spojení s věkovou diverzitou považovány za zásadní. Komise poznamenala, že ačkoli došlo k určitému pokroku v dosahování těchto indikátorů, stále je ještě mnoho co zlepšovat. Mezi tyto ukazatele patří:

- Dovednosti, celoživotní vzdělávání a kariérní rozvoj
- Rovnost pohlaví
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví na pracovišti
- Flexibilita a jistoty
- Zapojení a přístup do pracovního trhu
- Organizace práce a rovnováha pracovního a osobního života
- Sociální dialog a zapojení pracovníků
- Diverzita a vymýcení diskriminace
- Celkový pracovní výkon

Podle analýzy provedené na základě Průzkumu evropských pracovních podmínek Kvalita práce a model zaměstnanosti byl Evropskou nadací vytvořen model kvality práce a zaměstnání (2007). Jako rámec age managementu a managementu věkově různorodé pracovní síly by měla posloužit tato kritéria. Propagování kvality práce a zaměstnanosti starších pracovníků existují čtyři kritéria:

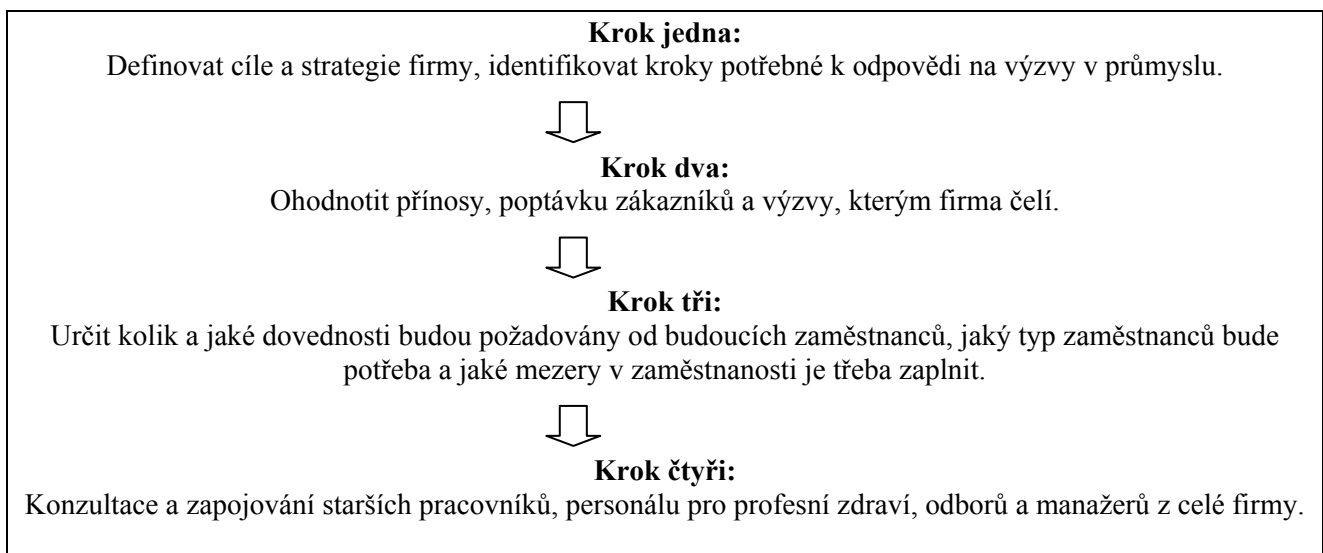
- Zajištění kariéry a zaměstnanosti
- Podpora zdraví a kvalitního života
- Rozvoj dovedností a schopností
- Soulad pracovního a osobního života

1.5 Řízení stárnoucí pracovní síly: rozvoj a strategický a komplexní přístup v energetickém průmyslu

1.5.1 Úvod

“Komplexní přístup k age managementu přemění téma stárnutí na lakmusový test kvality opatření celého řízení lidských zdrojů, zahrnující všechny jeho aspekty od nábory po odchod ze zaměstnání.” (Evropská nadace zlepšování životních a pracovních podmínek, 2006:23)

Existuje mnoho způsobů, jakými energetické společnosti mohou vyvíjet strategické a komplexní přístupy k age managementu. Jak ukazuje tento oddíl, řízení různorodé pracovní síly se stává stále důležitějším z obchodního hlediska vzhledem ke konkurenci firem na trhu s elektřinou. K dosažení komplexního a strategického přístupu k age managementu vedou čtyři níže uvedené kroky.



Tyto čtyři kroky znamenají, že společnosti se mohou flexibilně vypořádat s výzvami, jak se budou vyskytovat a hledí do budoucna za využitím dalších příležitostí. Součástí tohoto přístupu je zvyšování uvědomění a školení manažerů a team leaderů ve věcech věku, aby byli schopni rozpoznat důležitost integrovaného a komplexního přístupu, stejně jako jednotlivá řešení týkající se strategických cílů.

Firemní případová studie: Axpo, Švýcarsko

Axpo Holdings je energetická společnost s přibližně čtyřmi tisíci zaměstnanci a je mateřskou společností celkem čtyř firem zabývajících se informačními technologiemi, distribucí, výrobou energie a prodejem. Firma nyní zažívá výrazné stárnutí pracovní síly, jehož důsledky budou obzvláště dramatické za dalších patnáct let. Firma zavedla spektrum programů k asistenci a udržení starších pracovníků v zaměstnání. Je si vědoma, že v dalších letech bude nejdůležitější vyvíjet v této oblasti více politik, jak se situace bude vyostřovat. Axpo ví, že spolu se stárnoucí pracovní silou je důležité udržet si personál a naslouchat požadavkům svých zaměstnanců. V oblasti lidských zdrojů má firma dva cíle: udržet si starší pracovníky a nabírat ty nejlepší mladé kandidáty. Zjistili, že průměrná doba setrvání zaměstnance v jejich firmě je asi pět až deset let, proto je nyní jejich ústřední snahou nalézt způsob, jakým si personál udržet dlouhodoběji. Některé aktivity, které by měli pomoci age managementu ve firmě: flexibilní pracovní doba pro starší pracovníky, , programy pro noční a víkendové brigádníky, rotace zaměstnanců, liga talentů Axpo, programy předávání znalostí, semináře rozvoje kariéry pro starší pracovníky a příprava na odchod do penze. Firma má systém interního zastupování zaměstnanců, který se velmi osvědčil. Ročně se konají tři až pět setkání, na kterých si manažeři a zaměstnanci vyměňují názory a možnosti. Zastupování zaměstnanců je koordinována z postů prezidenta, viceprezidenta a sekretáře.

1.5.2 Výhody pro společnosti plynoucí ze strategického a komplexního přístupu

Přínos komplexního strategického přístupu k age managementu v energetických společnostech je následující:

- Age management je integrován do korporátní strategie, systému lidských zdrojů, vedení, plánování pracovní síly a opatření k dosažení co nejlepšího dovednostního mixu v budoucnu.
- Age management se stane součástí celkového firemní kultury, což napomáhá tomu, aby jej zaměstnanci přijímali a úsekový manažeři prosazovali.
- Věková diverzita je ústředním cílem firemní kultury a umožňuje společně rozpoznat její přidanou hodnotu, podporující jejich konkurenceschopnost a ziskovost.
- Strategie age managementu budou úspěšnější a udržitelnější, obzvláště budou-li zaváděny s celoživotním přístupem.
- Age management se stane základním bodem vyjednávání odborů a firmy, což na zároveň zvýší přijímání aktivit k jeho prosazování.

Firemní případová studie: Agder Energi, Norsko

Agder Energi je firma z jižního Norska s více než jedenácti sty zaměstnanci a více než sto padesáti tisíci zákazníky v regionu. Celá společnost prochází trvalým průmyslovým a obchodním rozvojem, přesouvá se ze své tradiční pozice v energetickém sektoru a stává se z ní průmyslová skupina se zákazníky po celém Norsku. S cílem udržet starší zaměstnance bylo zahájeno mnoho schémat, včetně zavedení částečné penze a dodatečné dovolené pro starší pracovníky, jako incentiva k jejich setrvání na trhu práce. Firmě se daří snižovat absenci z důvodu nemocenské, až na 3,8% z celkové pracovní doby v roce 2006. Toto je především zásluha programu v rámci Dohody IA (*Otevřený pracovní život*), který je zde úspěšně praktikován. Byla vytvořena nová skupinová strategie lidských zdrojů, která by měla odrážet výzvy, jimž společnost čelí a naplňovat budoucí potřeby zaměstnávat kvalifikovaný personál. To zahrnuje rozvoj schopností a schémata, která přispívají k setrvání starších pracovníků. Skupina se také účastní úspěšného training programu, v rámci něhož mladí absolventi dostanou jedinečnou možnost pracovat osmáct měsíců v podnicích, které se jej účastní. Tento projekt, Trainee Sør, je Agder Energi řízen a má veskrze pozitivní dopad na nábor mladých, vzdělaných zaměstnanců.

1.5.3 Jednotlivé prvky řádné praxe v age managementu

Aby přístup k age managementu byl opravdu strategický a komplexní, měli by společnosti:

- vytvářet strategie pro budoucnost
- zavádět politiky, postupy a praxi, které jsou komplexní a integrované
- zacházet s age managementem na bázi holistického přístupu
- zaměřit se na prevenci problémů spojených s věkem
- zvolit celoživotní přístup
- prezentovat věkovou diverzitu jako pozitivní rys rovnosti a různorodosti
- být vzorem řádné praxe

Leibold a Voelpel (2006) vytyčili pět oblastí, ve kterých organizace musí rozvíjet politiky a činnosti, aby přispěli ke komplexnímu přístupu k age managementu. Mezi ně patří manažerský postoj, management znalostí a učení, management zdraví, pracovní prostředí a ergonomie, management lidských zdrojů.

1. **Manažerský postoj:** zahrnuje dva koncepty. Zaprvé postoj jednotlivce k práci a také vnímání starších pracovníků samotnou organizací. Toto znamená posunout postoj organizace tak, aby v ní přínos starších a zkušenějších zaměstnanců byl odpovídajícím způsobem ohodnocen. Znamená to také učit se rozumět specifickým potřebám starších pracovníků, například tím, že jim bude umožněno snížit svou pracovní zátěž jak se blíží k závěru pracovního života. Dobrým způsobem, jak si udržet starší zaměstnance je přidělit jim například role konzultantů a svěřit jim novou zodpovědnost.
2. **Management znalostí a učení:** Zabývá se schopností starších pracovníků učit se a schopností organizace udržovat a umožňovat předávání znalostí. Ústředním cílem je zachovat znalosti a umožnit mezigenerační výměnu znalostí, know-how a dovedností. Příklady této praxe jsou například párování manažerů juniorů a seniorů na seminářích a schůzích pro sdílení znalostí, zavádění instruktážních programů mezi staršími a mladšími zaměstnanci, programů rotace pracovníků v rámci firem a mezi nimi, což může snížit monotónnost práce a ulehčit předávání znalostí.
3. **Management zdraví.** Zabývá se udržením a posílením fyzického stavu starších zaměstnanců. Mnoho firem zavedlo management zdraví do svých programů age managementu, aby tak ulehčili starším zaměstnancům se zdravotními problémy. Organizace zdravotních a fitness programů na pracovišti může, spolu se zdravotní výchovou a školením, podpořit kvalitu pracovního života zaměstnance. Možným fyzickým problémům, kterým čelí starší pracovníci včetně opakovaných únavových zranění nebo problémům se zády, lze předcházet rotací pracovníků a vhodným přidělováním pracovních povinností tak, aby zaměstnanci měli takovou práci, která odpovídá jejich fyzickým schopnostem a možnostem.
4. **Pracovní prostředí a ergonomie.** Zabývá se dopadem na prostředí a ergonomii organizace s ohledem na stárnoucí pracovní sílu. Pracovní výkony starších pracovníků mohou být přímo závislé na pracovním prostředí a ergonomii. Tím, že na ně firmy dbají, mohou předcházet zdravotním problémům a zajistit, aby pracovníci efektivně plnili své povinnosti. Pracoviště jsou často navrhována podle mladších a plně fyzicky schopných pracovníků a opomíjejí potřeby těch starších, např. pracovní místa s nastavitelnou výškou, apod.
5. **Management lidských zdrojů:** adaptace a zavádění nástrojů řízení lidských zdrojů, které by měly jít naproti výzvám, jež představuje stárnoucí pracovní síla. Příklady jsou možnosti rozvoje kariéry, instruktáž jako nástroj úspěšného plánování, flexibilní a rozfázovaný důchod.

Příklady řádné praxe v přístupech k age managementu v některých firmách:

- Opatření k podpoře aktivního stárnutí skrze aktivity snižující stres, kterému podléhají starší zaměstnanci pracující na směny nebo pracující pod stálým tlakem
- Znalosti mířené konkrétním věkovým skupinám a podporující schopnosti starších pracovníků tím, že pasivní formy dovedností přemění na konkrétní expertízu a zároveň zajistí, aby starší pracovníci měli přístup k tréninkovým a rozvojovým programům
- Udržitelné pracovní prostředí, kde jsou realizovány komplexní holistické přístupy k praxi lidských zdrojů a profesnímu zdraví. Zdravé pracovní prostředí může zvýšit osobní výkony a poskytnout motivující a uspokojivé pracovní podmínky. Mohou podpořit fyzické i mentální zdraví a zlepšit schopnosti.
- Modely flexibilní pracovní doby, která zaměstnancům umožňuje pracovat dle vlastního rozvrhu a tím je udržet na pracovním trhu.

Firemní případová studie: RWE, Německo

Energetická společnost RWE považuje management demografických změn za jednu ze svých klíčových priorit pro udržení konkurenceschopnosti na evropském trhu. V příštích sedmi až deseti letech odejde do důchodu podstatná část zaměstnanců. To pro firmu představuje zásadní výzvu, obzvláště proto, že je pro ně obtížné nabírat mladé talenty a dlouhodobě zaměstnávat pracovníky. Jedním z důsledků demografických změn je rostoucí důležitost rovnováhy práce a osobního života u žen a jejich větší kariérní možnosti. Jak udává výroční zpráva RWE 2007: „nadměrné stárnutí, snižující se populace a nedostatek nových odborníků: to jsou hesla, kterými lze popsat demografické změny v naší společnosti. Jejich výsledkem je obrovské riziko pro německou ekonomiku – nejen ve vzdálené budoucnosti, ale i v současné době. RWE je odhodlána tyto problémy zvládnout.“ Firma disponuje několika komplexními politikami lidských zdrojů zaměřenými na dlouhodobé plánování a udržování personálu, školení mladých pracovníků a systematické povyšování zaměstnanců tak, aby bylo do budoucna dosaženo správného dovednostního mixu, nábor mladých talentů, udržení starších pracovníků a podpora zdraví a kvality života na pracovišti. Priority, jež si firma určila ve svém Demografickém manuálu z roku 2007 zahrnují doporučení pro firemní kulturu, rozvoj lidských zdrojů, flexibilní pracovní podmínky a podporu zdraví. Jedním z nových přístupů je rozvoj metody hodnocení potenciálu zaměstnanců na základě „mnohoúrovňového potenciálu“. Cílem je podporovat talenty určováním silných a slabých stránek jednotlivce. Porovnáním dovedností zaměstnance s požadavky na pracovní pozici je firma schopna určit nezbytné kroky a včas zavést konkrétní opatření osobního rozvoje. Tento nástroj zároveň umožňuje firmě určovat personální rizika a předcházet jim. RWE zahájila mnoho projektů a spojila se s jinými firmami „demografické sítě“, což je iniciativa Německého ministerstva práce a sociálních věcí a Hnutí za novou kvalitu v práci.

Firmám hrozí, že spolu s pracovníky odcházejícími do důchodu přijdou o cenné znalosti. To znamená, že budou muset vytvořit přiměřené integrované strategie lidských zdrojů, jako je předávání znalostí, odchod do důchodu a rekvalifikační programy, udržitelný trénink a rozvoj a vhodné zařizování pracoviště.

Strategický komplexní přístup k age managementu zohledňuje všechny aspekty organizačních rolí, funkcí a postupů, které se této problematice týkají. Neefektivnější přístupy k age managementu jsou ty integrované a komplexní, které předcházejí problémům a anticipují možné překážky a zároveň se soustředí na celoživotní přístup k pracovnímu životu všech věkových skupin. Komplexní přístup zahrnuje aspekty jako organizaci práce, školení, rozvoj, zaměstnatelnost, pracovní dobu, politiky lidských zdrojů, pracovní úlohy a organizační změny, které berou v potaz různé věkové profily v rámci organizace. Strategický přístup anticipuje změny, dívá se dopředu a dlouhodobě plánuje, aby dokázal včas předejít změnám zaviněným demografickým stárnutím. Zároveň také vyžaduje, aby na něm spolupracovali všechny součásti organizace.

Úspěšný age management by se měl soustředit na všechny aspekty životní dráhy a zahrnovat a pověřovat všechny zaměstnance bez rozdílu. Základní premisou je, že politiky zvýhodňující starší zaměstnance mají pro firmy dlouhodobý efekt, neboť vytvářejí udržitelné pracovní pozice, které budou v budoucnu naplňovat jejich kvalifikační potřeby. Měnit vnímání starších pracovníků a názory na ně je samým základem age managementu. Aby se k této změně dospělo na všech úrovních, bude třeba rozšířit vědomí o demografickém stárnutí vytvářením pozitivní image a modelů pro starší lidi.

Případová studie: Statkraft, Norsko

Statkraft zaměstnává 2 287 lidí, z nichž 39% procent je starších padesáti let. Průměrná věk zaměstnance je zde čtyřicet šest let. Firma si samozřejmě je vědoma, že stárnutí populace způsobí komplikace. Problémem je mít k dispozici dostatek kvalifikovaných zaměstnanců ve správnou dobu a v souladu se strategickými potřebami. K tomu je třeba adekvátně naplánovat rozvržení pracovní síly. Největší výzvou budou pracovníci s výučním listem, protože po roce 2012 firma přijde o podstatnou část těchto zaměstnanců. Bylo tu započato mnoho iniciativ na podporu nábory a setrvání pracovníků všech věkových kategorií a obzvláště těch starších. Firma přistupuje komplexně k demografickému stárnutí a prosazuje celoživotní přístup v oblastech jako je oslovování a zaměstnávání mladých i starších pracovníků a detailní plánování pracovní síly. To zahrnuje politiku lidských zdrojů pro starší zaměstnance, flexibilní pracovní dobu a rovnováhu pracovního a osobního života, program školení starších zaměstnanců, bonusy pro zaměstnance, kteří již dosáhli svého platového stropu, trainee program pro nové kandidáty, zdraví na pracovišti a programy na podporu kvality života, věkově neutrální nábor, programy pro předávání znalostí a iniciativy celoživotního vzdělávání pro starší zaměstnance. Zavedení personální plánování založeného na znalostech umožnilo firmě udělat si jasný obrázek o tom, co je potřeba (z hlediska množství personálu) pro všechny typy pozic a technologické kvalifikace v jednotlivých závodech. Statkraft je poměrně oblíbená u čerstvých absolventů technologických i obchodních oborů. Popularita firmy se zvýšila z osmdesáté druhé příčky v celostátním hodnocení před šesti lety na patnáctou pozici v roce 2008.

Firemní případová studie: Endesa, Španělsko

Endesa vytvořila globální program diverzity a nových politik lidských zdrojů, který zahrnuje vytváření politik age managementu. V dalších deseti až patnácti letech odejde do důchodu výrazná část senior a středních managerů. Ve firmě si některé provozy již nyní uvědomují, že mají vážný problém se stárnoucí pracovní silou, a navíc jen obtížně získávají a přijímají mladší zaměstnance. Jednou z věcí je, že starší pracovníci jsou vnímáni jako překážka v jejich kariérním růstu. Podle firmy je toto klíčová oblast, ve které by vedení mělo spojit síly s odbory a vypracovat dlouhodobou perspektivu. Firma vidí velkou výzvu do budoucna v rozvíjení manažerských a vůdcovských dovedností a z technického hlediska také v managementu znalostí v oblastech hlavních obchodních aktivit, například strojírenství a výroby. Před několika lety se rozhodli zrušit možnost předčasného odchodu do důchodu, zaměstnanci tedy povinně musí zůstat v zaměstnání až do šedesáti let věky. To firmu přivedlo k vytvoření programů pro předávání znalostí a řízení motivace a zapojení starších pracovníků. Talent management, rozvoj vůdcovských schopností, management znalostí, nábor a inovace jsou pro firmu hlavními výzvami.

Endesa určila ve své strategii lidských zdrojů šest klíčových směrů, kterými hodlá podporovat věkovou diverzitu, jsou jimi: přilákání nových talentů, diverzita a rovné příležitosti při školení, rozvoji kariéry a povyšování, management znalostí a potřeba vybudovat základnu zaměstnanců, kteří budou získávat školení a znalosti od starších pracovníků, rozvíjení firemních talentů přilákáním, zapojováním a proškolením pracovníků v hlavních činnostech podnikání, vytvoření efektivního systému povyšování, aby si firma udržela ty nejlepší zaměstnance a zlepšení produktivity firmy prostřednictvím podpory dovedností a znalostí personálu.

Oddíl 2: Nástroje age managementu

Tento oddíl Příručky obsahuje spektrum praktických nástrojů a rad pro sociální partnery v energetickém sektoru. Zabýváme se jimi v následujících podsekcích:

- 2.1 Nábor a udržení starších zaměstnanců
- 2.2 Zdraví a kvalita života
- 2.3 Přilákání mladších zaměstnanců
- 2.4 Flexibilní pracovní doba
- 2.5 Politiky odchodu ze zaměstnání a do důchodu
- 2.6 Sociální dialog

2.1 Nábor a udržení starších pracovníků

Tento oddíl obsahuje informace a rady, jak používat konkrétní nástroje managementu lidských zdrojů a jak zaměstnat a udržet si starší pracovníky. Chceme zde ukázat výhody rozličných opatření a poskytnout praktické příklady a případové studie.

- Nábor starších zaměstnanců a praktiky náboru ohleduplné k věku
- Celoživotní učení, školení a zlepšování úrovně dovedností u starších pracovníků
- Kariérní rozvoj u starších pracovníků
- Management a předávání znalostí
- Střídání pracovníků a znovuzaražování starších pracovníků na nových pozicích
- Plánování správného dovednostního mixu
- Řízení diverzity

2.1.1. Nábor starších pracovníků a praktiky k náboru ohleduplné k věku

Nábor starších pracovníků přináší organizaci mnoho výhod, především umožňuje těžit z výhod věkově různorodého pracovního týmu. Jak energetické firmy čelí stále se měnící poptávce zákazníků, mohou se i starší zaměstnanci podílet na tom, aby služby firmy odrážely přání různých zákazníků a obzvláště pak té stárnoucí části populace. Starší pracovníci často disponují znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které mladí kandidáti nemají a firmy by proto měly oceňovat jejich skutečný i potenciální přínos. Starší zaměstnanci mohou také mít dovednosti, jež se dají jednoduše přizpůsobit a rozvíjet a uspokojit tak poptávku organizace i obchodu. V tomto smyslu tedy mohou starší pracovníci pomoci se zvyšováním kvalifikace pracovní síly a přispět tak k inovaci, produktivitě a změnám.

Statkraft, Norsko

Statkraft neklade při přijímání zaměstnanců žádná věková omezení. Nedávno firma přijala velmi zkušeného zaměstnance s velkou odborností, kterému bylo šedesát tři let. Ve firmě nejsou zaměstnanci nad padesát let příliš početní, ačkoli většina pracovníků je starší třiceti let. Firma zdůrazňuje opatření podporující věkovou diverzitu, předávání znalostí a udržení a nábor starších pracovníků.

Jak mohou firmy na trhu s elektřinou podpořit nábor starších pracovníků?

Následující praktiky lidských zdrojů pomohou zajistit, aby firmy podporovaly věkovou diverzitu a uznávaly hodnotu a přínos zaměstnávání starších pracovníků.

Inzerce volných pozic

Dbejte na to, aby inzeráty na volná místa podporovaly věkovou diverzitu. Toho lze dosáhnout odstraněním věkových omezení v pro nábor při nabízení volných míst a zdůrazněním faktu, že firma uvítá starší pracovníky s relevantní praxí.

Přijímací pohovory a výběr kandidátů

Projděte si různé metody vedení přijímacích pohovorů a bude-li to nutné, přizvěte specialisty do přijímací komise jako pojistku, že se během pohovoru nebudete zaměřovat na věk kandidáta. Při podpoře věkové diverzity byste se měli zaměřit na dovednosti, schopnosti a zkušenosti kandidátů a věnovat pozornost potřebám a požadavkům těch starších z nich.

Zaměřte se na starší pracovníky

V některých případech může být relevantní zvážit, jak při náborových kampaních oslovit starší pracovníky, například prostřednictvím konkrétně mířených inzerátů. Někdy se firmy mohou v inzerci volných míst zaměřit přímo na starší pracovníky, kteří dostali výpověď nebo nedobrovolně odešli do penze.

Nediskriminace při náboru a výběru

Ujistěte se, že při náboru a výběru kandidátů nikoho nediskriminujete, a to tak, že zkontrolujete jazyk výrazů, které firma používá v náborových politikách a postupech. V materiálech pro nábor a výběr kandidátů vyzdvihněte kladný přístup firmy k věkové diverzitě.

Nabízejte podmínky práce, které vyhovují potřebám starších pracovníků

Inzeráty na volná místa i náborové procesy vaší firmy by měly otevřeně říkat, že nabízíte takové pracovní podmínky, například flexibilní pracovní dobu, které vycházejí vstříc starším zaměstnancům. Zdůrazníte-li tento fakt, možná nalákáte starší pracovníky, kteří hledají v práci flexibilitu nebo si přejí pracovat na pozici, která má jiný profil než jejich předchozí zaměstnání.

Fakta o praktikách ohleduplných k věku

Podle Evropské nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek existuje mnoho praktik náboru, které jsou ohleduplné k věku, z nichž mohou firmy těžit: “Aby ‘age friendly’ nábor fungoval, musí být splněno mnoho podmínek. Je třeba přijmout otevřený přístup k náboru; toto předpokládá ‘věkovou neutralnost’ ze strany přijímající organizace. To vede k nutnosti používat takové postupy hodnocení a výběru, které se zaměřují pouze a jen na zaměstnání a týkající se dané pracovní činnosti; je-li potřeba, pozvěte ke spolupráci externího personálního specialistu nebo konzultantskou společnost. Starší pracovník, který do firmy právě přišel, bude možná potřebovat zvláštní orientační nebo podpůrný program; v některých případech se osvědčilo nabídnout novým zaměstnancům ve vyšším věku flexibilní pracovní dobu. Je také důležité vysvětlit současným zaměstnancům, že i jim může nábor starších kolegů být ku prospěchu. Proto by nově přijaté neměli vnímat jako konkurenci, nýbrž spíše jako podporu ekonomických možností firmy, nebo, jde-li o veřejně prospěšnou společnost, jako vyšší šance pro její úspěch.” (2007: 9)

Zpráva Taleo Research and The Age and Employment Network (TAEN) (2006) nabádá britské společnosti, aby nezanedbali rýsující se nedostatek pracovních sil a změnou svých náborových praktik využili stárnoucí pracovní síly. *Tapping into the older worker talent pool* tvrdí, že nehledě na demografický trend, panuje ve firmách ve Spojeném království mnoho smyšlenek a předsudků o náboru starších zaměstnanců. Autoři tvrdí, že praktické strategie náboru, které využívají rostoucí talentové základny starších pracovníků budou stále důležitější pro udržení konkurenceschopné pracovní síly. Nábor založený na dovednostech a technologie e-recruitmentu podporují široký přístup k zaměstnaneckým rolím a zavádějí odpovídající náborové procesy založené na dovednostech. Konkrétní rada zní- zvažte, kde inzerujete volná místa, pečlivě formulujte jejich profil, zaznamenávejte údaje o kandidátech na odpovídajících elektronických formulářích, vybírejte kandidáty na základě dovedností a zvažte rekvalifikaci a zvýšení kvalifikace nových nebo současných zaměstnanců.

2.1.2 Celoživotní vzdělávání, školení a rozvoj dovedností starších pracovníků

Současné pracoviště je charakteristické rychlými změnami pracovních procesů, konkurencí, nároky zákazníků a určitým typem pracovních procesů. Aby byli schopni udržet s těmito změnami tempo, musí se zaměstnavatelé i zaměstnanci věnovat dlouhodobému vzdělávání. Učení se by mělo být běžnou součástí denní pracovní praxe, ať už jde o formální, neformální nebo strukturované vzdělávání. Učení musí být relevantní, zajímavé a pro zaměstnance atraktivní. Zaměstnanci, kteří se aktivně podílejí na učení, pravděpodobně budou v práci aktivnější, více loajální a budou rychleji postupovat.

Jak se společnosti více spoléhají na technologie a vyžadují stále vyšší výkony, je třeba aktualizovat dovednosti zaměstnanců, aby se dále rozvíjeli a drželi tempo. Vezmeme-li v úvahu stárnutí pracovní síly, je klíčem ke správnému dovednostnímu mixu v organizaci školení a rozvoj starších pracovníků. Umožnit všem zaměstnancům, aby aktualizovali své dovednosti a vzdělání znamená zavést zaměřené školicí a rozvojové programy pro starší zaměstnance. Toto je obzvláště důležité, neboť spousta firem zjišťuje, že starší zaměstnanci se ve velkém neúčastní školení a rozvojových činností a mohli tak v minulosti propásnout cenné příležitosti.

Poskytovat starším pracovníkům možnosti školení a rozvoje dovedností je důležitou součástí každé řádné praxe při prosazování kultury celoživotního učení v průběhu celého pracovního života. A, jak nyní uznává mnoho progresivních firem, školení je nedílnou součástí pracovní dráhy všech zaměstnanců. Upřednostňovat školení a dovedností potřeby starších zaměstnanců může pomoci překonat nedostatek dovedností, které častou vedou k jejich dobrovolnému či nedobrovolnému odchodu z pracovního trhu.

Co mohou energetické společnosti udělat, aby podpořily školení a rozvoj starších zaměstnanců?

Následující příklady praxe z oblasti školení a rozvoje mohou být uplatňovány jako součást komplexní strategie lidských zdrojů, jež má za úkol zvýšit přínos starších pracovníků a udržet je na pracovním trhu.

Udělejte školení a rozvoj integrální součástí firemní kultury

Je nezbytné, aby se školení a rozvoj staly centrální součástí plánování dovedností a kariéry všech zaměstnanců. Investice do školení a rozvoje bude v budoucnu čím dál důležitější pro společnosti, které si chtějí udržet konkurenceschopnost. Je důležité, aby toto bylo vždy spojeno s životním cyklem jednotlivých zaměstnanců a jejich potřebami a požadavky v různých fázích jejich pracovního života. Celoživotní přístup ke školení a kariérnímu rozvoji také zaměstnancům pomůže pochopit jejich ústřední úlohu v pracovním životě, což může zvýšit ochotu a motivaci účastnit rozvojových činností, jak budou stárnout.

Odstraňte překážky ve školicích a rozvojových programech

Někdy firmy mají oficiální či neoficiální postupy, dle kterých se určují věkové hranice pro účast pracovníků na firemních školeních a rozvojových programech. Odstranit takové postupy je první krok. Druhým krokem je ujistit se, že starší pracovníci vědí, že možnosti školení a rozvoje jsou jim otevřené. U některých manažerů nebo team leaderů to znamená, že budou muset změnit přístup starší zaměstnance o školeních a rozvojových činnostech nejen informovat, ale také je podporovat v účasti na nich.

Zaveďte školicí metody a podporu, které jsou relevantní pro starší zaměstnance

Může se stát, že starší zaměstnanci nebudou mít zájem ani motivaci zúčastnit se školicích a rozvojových programů, protože jsou podle nich určeny pro "mladší zaměstnance". Firmy mohou hrát důležitou roli při motivaci a podpoře starších pracovníků tím, že dají jasně najevo relevantnost takových programů a jejich přizpůsobení potřebám starších zaměstnanců. Měly by být zváženy metody školení a podpora, které mohou zaměstnanci využít v rámci těchto programů.

Vytvořte inovativní metody učení a rozvoje

Bude-li organizace výukových a rozvojových programů dostatečně inovativní, může podpořit účast zástupců všech věkových skupin. Organizace výuky na pracovišti, která umožňuje spolupráci starších a mladších v týmech může podpořit sdílení a rozvoj dovedností. Může se tak dít formálně, ale i neformálně, například ve studijních skupinách, praktickým učením nebo na seminářích. Je také dobré poskytnout incentivy, které zvýší aktivní účast zaměstnanců každého věku ve výukových aktivitách. Lze je také spojit s procesy, které udržují znalosti zaměstnanců aktuální nebo s individuálními formálními a neformálními výukovými programy, které jsou šité na míru potřebám starších pracovníků a podpoří jejich odborné, sociální i osobnostní dovednosti.

Rozvojové programy pro zaměstnance

Mnoho firem nabízí svým zaměstnancům rozvojové programy, které podporují zlepšování dovedností, ale i společenské i jiné zájmy mimo pracovní život. Tyto programy mohou pomoci udržovat věrnost firmě a dát zaměstnancům incentivy a motivaci k celkovému zlepšení jejich vzdělání, zdraví a kvality života. Mohou zahrnovat roční rozpočet pro každého zaměstnance určený na vzdělávací kurzy pro dospělé, sportovní a volnočasové aktivity nebo zastřešování univerzitních a vysokoškolských programů.

Sbírejte údaje o účasti starších zaměstnanců

Pro firmy bude důležité sbírat údaje o účasti starších zaměstnanců na školeních a programech kariérního rozvoje a o jejich výsledcích. Zjistíte-li, že starší pracovníci se těchto akcí nezúčastňují, měl by být zavedena odpovídající nápravná opatření,

Analyzujte dovednostní potřeby školení a rozvoje

Důležitým prvkem plánování školení a rozvojových potřeb starších zaměstnanců je analýza, která určí, které dovednosti a jaký dovednostní mix je třeba v budoucnu rozvíjet. Tato analýza může být základem k určení tréninkových potřeb starších zaměstnanců a jejich propojování s budoucími dovednostními požadavky.

Pořádejte pravidelná školení a hodnocení zaměstnanců

Jedním z důvodů, proč se starší zaměstnanci neúčastní školení a rozvojových programů bývá, že zatím nebyly zhodnoceny jejich potřeby. Pravidelná školení a hodnocení rozvoje by měla být pořádána za plné účasti zaměstnanců. Toho se dá docílit navržením ročního plánu školení a rozvoje po konzultaci s každým zaměstnancem a s plánem implementace v praxi. Je třeba také sledovat průběh těchto školení a pokroky směřující k naplnění naplánovaných činností.

Při školní využijte starší zaměstnance

Využití dovedností, znalostí a vzdělání starších pracovníků jako pomocníků a školitelů také může zvýšit jejich profil a posunout kulturu celé organizace. Takové ohodnocení dovedností starších pracovníků může působit jako vzdělávací faktor pro ně i mladší zaměstnance.

Umožněte pracovníkům lidských zdrojů vnímat věkové rozdíly

Pracovníci lidských zdrojů a školících středisek by měli být citliví k potřebám starších zaměstnanců a vnímat dopady demografických změn na svou organizaci. Systematickým a plánovaným přístupem mohou být školení a rozvoj šity na míru dovednostním potřebám pracovních sil. Důležité je také projednat se zaměstnanci vhodné školící metody.

Spojte školení s programy rotace zaměstnanců a znovuzaměstnávání

Jak bylo zmíněno v oddíle o rotaci zaměstnanců a znovuzaměstnávání, školení musí být integrální součástí jakýchkoli změn v náplni a profilu práce, které jsou zaváděny skrze programy rotace a přesouvání pracovníků. Školení může obohatit pracovní život pracovníků a poskytnout větší pracovní výzvy a požitky z práce a zároveň umožnit zaměstnancům, jejichž práce byla fyzicky náročná, pracovat na jiné pozici. Pokud mají být programy rotace zaměstnanců úspěšné a šité na míru starším pracovníkům, pak je nebytné, aby školení a rozvojové programy šly ruku v ruce.

Následující checklist by měl organizace přimět k vyhodnocení potenciálních překážek, kterým čelí starší pracovníci na pracovišti:

Checklist: vyhodnocení překážek, se kterými se na pracovišti potýkají starší lidé

- Jaké jsou hlavní překážky, které starším lidem zabraňují plně se účastnit provozu na pracovišti?
- Zeptali jste se starších pracovníků co vidí jako hlavní překážky?
- Mají starší pracovníci stejné příležitosti zúčastnit se školení, být povýšeni a rozvíjet svou kariéru jako ti mladší?
- Je ve vaší organizaci rovnováha mezi počtem mladších a starších zaměstnanců?
- Požívají starší zaměstnanci výhod flexibilní pracovní doby?
- Vytvářejí postupy a politiky nábory do vaší organizace bariéry pro starší pracovníky? Je vaše politika neutrální?
- Jsou starší zaměstnanci schopní a podporovaní požádat o povýšení a novou pozici ve vaší firmě, včetně příležitostí změnit své zaměstnání, vyhovuje-li více potřebám a požadavkům starších pracovníků?

Endesa, Španělsko

Endesa má novou strategii talentů, která byla vyvinuta pro všechny zaměstnance a tvoří základ řízení a rozvoje výkonu. Talentový model zahrnuje celoživotní hodnocení, které vyhodnotí různé potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců. Firma vytvořila stopovací systém nových talentů a byl spuštěn projekt s cílem nalézt zaměstnance s vysokým potenciálem a technické odborníky, což pomohlo zavést strategii managementu znalostí. Údaje se dělí podle věku, pohlaví a funkce. Pro lidské zdroje byl vytvořen jednotný informační systém, což společnosti pomohlo vyvinout strategii a základnu pro určování budoucích dovednostních potřeb pro rozvoj personálu s vysokým potenciálem a technických odborníků. Model kompetencí, který byl vytvořen, určuje a hledá, kde jsou lidé zaměstnáni a jaké role plní, aby zlepšili své obecné, technické či vůdcovské kompetence. Hlavním cílem je spojit dovednosti s budoucími potřebami zaměstnanců. Firma sbírá údaje o věku a pohlaví proto, aby zajistili otevřenost a neutrálnost nábory, rozvoje a školení. Tyto údaje pomohly objasnit, jak různé skupiny zaměstnanců firmy, včetně těch starších, využívají možností rozvoje. Firemní údaje například ukázaly, že ženy zpravidla přebírají zodpovědnost za jiné pracovníky ve věku 35-44 let, kdežto u mužů je to později. Díky tomu firma byla schopna určit, že ženy jsou cílovou skupinou, do které by měla investovat. Firemní programy rozvoje vůdcovských schopností jsou otevřeny všem zaměstnancům bez rozdílu věku, i těm, kteří se blíží do důchodu. Firma věří, že to pomáhá zvyšovat věkovou diverzitu a dovednosti a kompetence starších zaměstnanců.

Názory starších pracovníků v Endese

Jako součást případové studie v Endese bylo uspořádáno jednání se čtyřmi staršími pracovníky, z nichž všichni pracují na seniorských pozicích. Tito zaměstnanci určili oblasti, které by firma mohla vylepšit, aby si udržela starší pracovníky. Zaměstnanci uvedli, že firma se k mladším a starším nechová rozdílně, avšak uznali, že udržení starších pracovníků je pro budoucnost velkou výzvou. Navrhli následující opatření, prostřednictvím kterých by si firma mohla udržet starší pracovníky a zvyšovat jejich motivaci:

- Starší zaměstnanci musí být informováni o firemních politikách, které se týkají jejich odchodu do penze, neboť to ovlivňuje plánování jejich kariéry
- Lidé musí mít možnost flexibilně měnit své zaměstnání, jeho náplň a pracovní dobu v rámci firmy, to pomůže starším pracovníkům adaptovat se. Měli by mít možnost zúčastnit se různých projektů a činností na podporu motivace. Toto téma je velmi osobní a není vždy ovlivněno věkem, nýbrž se týká celého pracovního životního cyklu. Ten je ovlivněn úrovní, na kterou lidé pracují.
- Je důležité, aby zaměstnanci měli možnost zúčastnit se jiných projektů a činností a zvýšila se tak jejich motivace. Toto téma je velmi osobní a ne vždy se týká věku, avšak existuje v rámci celého pracovního cyklu. Dopad zde má také úroveň, na níž lidé pracují.
- Je důležité rozpoznat a ohodnotit profesní minulost a znalosti starších pracovníků, aby je mohli předávat dalším zaměstnancům organizace. Starší pracovníci mohou sdílet bohatou pracovní minulost a zkušenosti, a ty mohou být využity k vysvětlení procesů změny.
- Dá-li firma najevo, že si starších pracovníků váží, například tím, že je bude podporovat v ucházení se o vyšší pozici, pomůže to jejich motivaci.
- Starší pracovníci mohou potřebovat pomoc s a přizpůsobením se změnám a nové firemní kultuře. Jeden ze způsobů, jak toho dosáhnout, je vytvářet věkově různorodé týmy a podporovat sdílení zkušeností a hodnot mezi mladšími a staršími zaměstnanci.
- Osobní život starších i mladších pracovníků je nesmírně důležitý, je třeba, aby mezi nimi panovala rovnováha.

2.1.3 Kariérní rozvoj starších pracovníků

V současnosti mnoho firem vytváří plány strukturované kariéry a postupu, které jsou spojeny s jejich obchodními potřebami novou výzvou pak pro ně je integrovat sem age management. Cíle age managementu jsou zkombinovat kariérní rozvoj zaměstnanců s flexibilním, celoživotním modelem práce, aby si firma udržela starší pracovníky a dosáhla vyvážené věkové struktury. V některých případech starší zaměstnanci těží z příležitostí mít alternativní kariéru, která odpovídá jejich požadavkům profesního rozvoje.

Na zlepšování kariérního rozvoje starších pracovníků se musí hledět v kontextu celoživotního pracovního cyklu. Rozvíjením metod plánování profesní dráhy a postupu mohou manažeři vyhovět potřebám a změnám životního cyklu starších zaměstnanců a poskytnout realizovatelná řešení, která jim pomohou zůstat součástí pracovní síly a těžit z kariérního růstu. Zaměstnanci na oplátku zůstávají věrni firmě.

Co mohou energetické společnosti udělat, aby podpořily kariérní rozvoj starších zaměstnanců?

Vytvořte politiky kariérního rozvoje speciálně pro starší pracovníky

Jak pracovní síla stárne, stává se čím dál důležitějším vyvíjet politiky a praktiky, které podporují kariérní rozvoj starších pracovníků. Někdy může kariérní rozvoj vyústit v povýšení, jindy má za následek přesun na jiné, ale vhodnější pracovní místo. Obojí může být důležité pro udržení starších zaměstnanců a podporu jejich motivace a výkonu. Naprosto zásadní pro kariérní rozvoj starších zaměstnanců je to, aby prováděli takové pracovní úkony, které využívají jejich zkušeností a znalostí.

Ved'te pohovory na téma rozvoj kariéry

Jedním ze způsobů jak vyhovět ambicím a potřebám starších zaměstnanců je skrze pohovory, na kterých jim pomůžete určit dráhu a cíle jejich kariéry. To může starší zaměstnance motivovat, aby změnili své budoucí plány. Tímto způsobem lze také zaplnit mezery v kvalifikaci a zároveň si udržet šikovné zaměstnance.

Pořádejte pro starší zaměstnance kurzy nových technologií

Nové technologie hrají klíčovou roli při zaměstnávání starších pracovníků; jsou nezbytné pro management znalostí a přijímání jakýchkoli změn na pracovišti. Ovládnutí nových technologií je často podmínkou získání zaměstnání, ale pro starším zaměstnancům to může činit problémy. Jedním ze způsobů, jak toto překonat by mohlo být pořádání kurzů o informačních technologiích pro starší zaměstnance. Například v jedné norské energetické firmě jsou pro zaměstnance nad padesát let pořádány povinné i dobrovolné kurzy IT.

Axpo, Švýcarsko

Pro zaměstnance nad padesát let jsou organizovány a pořádány semináře, které by měly pozdvihnout jejich motivaci a zlepšit možnosti jejich pracovních životů. Semináře se zaměřují na brainstorming ohledně možností a příležitostí, ale také otázek, které by bylo možné projednat s manažery. Semináře představují výbornou příležitost pro výměnu názorů a nápadů mezi staršími zaměstnanci a manažery. Od doby, kdy byl tento program zahájen, se podařilo změnit přístup mnoha lidí či jim nabídnout změnu pracovní pozice a nové způsoby práce.

Využijte dovednosti starších pracovníků pro instruktážní programy

Starší zaměstnanci, obzvláště ti, kteří za sebou mají úspěšnou kariéru se mohou stát neocenitelnými instruktory pro mladší i starší zaměstnance. Instruktáže mohou poskytnout modely, rady a hodnotné zkušenosti pro starší a mladší zaměstnance, kteří zatím hledají kariéerní příležitosti.

Porad'te se s odbory, jak pomoci rozvinout nebo změnit kariéru starších pracovníků

Pro manažery lidských zdrojů bude důležité konzultovat s odbory výši platů, která odpovídá dovednostem a zkušenostem, dojde-li k rotaci pracovníků nebo jejich účasti v programu kariéerního rozvoje.

2.1.4 Rotace zaměstnanců a znovuzařazování starších pracovníků

Poskytováním příležitostí starším pracovníkům k udržení zaměstnání pomáhá firmám nadále zaměstnávat takové lidi, kteří splňují kvalifikaci na svých pracovních postech a podporují zaměstnatelnost. Toto může být obzvláště efektivní při určování dovedností nutných pro konkrétní pozice v případech, kdy firma mění svou organizaci a strukturu.

Zajištění toho, aby profily pracovní pozice a pracovní náplň starších zaměstnanců odpovídala požadavkům firmy a zaměstnanců samotných úzce souvisí s preventivním přístupem k age managementu, podpoře zdraví a kvality života a zabraňuje předčasnému odchodu do penze. Rotace pracovníků a jejich znovuzařazování je nástrojem vhodným ke snížení pracovní zátěže a neblahých následků stresujících a monotónních pracovních úkolů, k podpoře jistoty zaměstnání pro starší pracovníky a poskytnutí příležitostí k rozvoji dovedností.

Mají-li být programy rotace a znovuzařazování úspěšné, musí se při jejich plánování a zavádění brát ohled na starší pracovníky, musí být promyšlené a správně implementované, a je-li to třeba, zaměstnanci musí být odpovídajícím způsobem proškoleni. Jsou nezbytné pro nové rozvojové programy lidských zdrojů, které zvyšují kvalifikaci starších zaměstnanců a podporují jejich kariéerní rozvoj.

Pro starší zaměstnance mohou být tyto programy nesmírně motivující, neboť před ně kladou nové výzvy a možnosti využít nabyté dovednosti v nových situacích. Je důležité, aby programy rotace a znovuzařazování nepodceňovaly schopnosti starších pracovníků; měli by jim naopak poskytovat nové výzvy na pracovišti.

Jak mohou energetické společnosti vytvořit programy rotace a znovuzařazování pracovníků?

Vytvořte firemní program rotace pracovníků

Na praktické úrovni vyžadují rotační programy dobrou koordinaci různých firemních oblastí, včetně ochrany profesního zdraví a školicího střediska. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je ujistit se, že starší pracovníci mají příležitost ucházet se o nové pozice před tím, než jsou tyto inzerovány mimo firmu. Rotační program musí být propojen s kariéerním plánováním a rozvojem, zahrnovat relevantní a vhodný rozvoj a školení dovedností, aby starší lidé mohli přejít z jednoho druhu zaměstnání do druhého. Bude důležité investovat čas i prostředky do zařazování starších zaměstnanců na nové pozice a zavádění interních rotačních programů.

Rozvíňte celoorganizační přístup ke znovuzařazování

Aby byl povzbuzen celofiremní přístup k těmto programům, je třeba zvážit zainteresované osoby. Těmi jsou firemní zdravotní personál, zástupci odborů, pracovníci lidských zdrojů, manažeři a team leadéři.

Monitorujte dopad programů rotace a znovuzařazování pracovníků

Toto je nesmírně důležité. Pomáhají tyto programy udržet starší pracovníky? Umožnily starším pracovníkům zlepšit jejich dovednosti a těžit z kariérního rozvoje? Je posílena produktivita a věrnost firmě? Zlepšilo se zdraví a kvalita života na pracovišti, Snížila se míra nemocenské?

Rozvíjejte metody účasti zaměstnanců a odborů

Klíčem k úspěchu těchto programů je efektivní účast zaměstnanců a odborů. V některých případech je důležité vyjednat dohody mezi zaměstnavateli a odboráři, aby znovuzařazování nebylo použito jako nástroj snižování platů. Jindy bude zase důležité, aby účast zaměstnanců a odborů demonstrovala důležitost rotace a znovuzařazování pracovníků jako mechanismů ochrany profesního zdraví a bezpečnosti.

Axpo, Švýcarsko

Pro lidi nad 50 let byla zavedena rotace pracovních míst. Ta umožňuje těm pracovníkům, kteří hledají nové výzvy, aby si vyzkoušeli jinou práci a prošli školením, které pomůže osvěžit jejich zájem v budování kariéry. Jeden ze způsobů, kterým byl program rotace rozvinut, je skrze změnu interní politiky, jež vyžaduje, aby byly jakékoli uvolněné pozice inzerovány interně čtrnáct dní před tím, než jsou vyhlášeny veřejně. To umožňuje každému ve firmě získat informace a příležitost změnit své zaměstnání, je-li to třeba. Ačkoli zatím pracovníci tohoto příliš nevyužívají, firma věří, že v budoucnu by toto schéma mohlo přispět k obohacení zaměstnaneckých zkušeností. Firma uznává, že rotace pracovníků vyžaduje jisté změny na pracovišti a investici do dalšího vzdělávání a školení pro ty, kteří o změnu pozice mají zájem.

Tyto programy také umožňují nočním a víkendovým brigádníkům začít pracovat na jiné pozici ve firmě, pokud je volná, využít výukových programů a působit jako konzultanti speciálních projektů. Firma se stará o noční a víkendové brigádníky, z nichž mnozí mají stresující a těžkou práci. Nabízí také finanční incentivy, které lidem umožní předčasné odchod do důchodu, neboť uznává, že těžká práce si zaslouží vyšší kvalitu života v penzi.

2.1.5 Management a předávání znalostí

Stárnutí pracovní síly znamená, že organizace musí přemýšlet nad tím, jak si zachovat znalosti pracovníků, kteří odcházejí do důchodu. Tyto znalosti, například kontaktů, klientů, obchodních procesů a řešení problémů jsou často taktické povahy a nemusí být nutně zdokumentovány ve firemních záznamech. Společnosti na trhu s elektřinou jsou si čím dál více vědomi, že je třeba rozpoznat pracovníky, jejichž schopnosti jsou pro chod společnosti nezbytné a vyvinout nové nástroje a procesy, které pomohou udržet a dále rozvíjet řízení takových schopností. Stejně tak je třeba hledat způsoby podpory sdílení znalostí a přístup k odborným znalostem pracovníků, kteří již odešli do penze.

Mnoho z nových metod managementu znalostí se dá zachytit prostřednictvím učení. Obzvláště koncept "učící se" organizace vnáší důležitost každodenního, neformálního a strukturovaného učení do rámce, který podporuje rozvoj a kreativitu firmy.

Sami starší zaměstnanci mohou setrvat v zaměstnání a pomoci mladým pracovníkům adaptovat se v pracovním prostředí. Starší pracovníci představují důležitou základnu znalostí, jejichž ztráta by pro firmu mohla mít nedozírné následky. Z toho důvodu je mezigenerační výměna znalostí a metod zachování a řízení znalostí do budoucna ještě důležitější. Podobně pak zaměření na plánování obchodní kontinuity v mnoha společnostech zdůraznil potřebu dokumentovat různé aspekty firemních procesů.

Biomasse Italia Spa, Itálie

Společnost zdůrazňuje důležitost pokračující investice do rozvoje lidských zdrojů a profesního školení na řídicí i výrobní úrovni a v oblastech managementu a technologií. Firma vytvořila projekt instruktáže, aby usnadnila přenos technického i manažerského know-how a znalostí na mladé pracovníky. Ve firmě Biomasse Italia tento "knowledge to do" program láká stále více talentovaných mladých lidí a bylo zde vybudováno školící středisko 'BlueLab', kde se realizují projekty pracovního učení a programy pro pracovní skupiny.

Jak mohou energetické společnosti udržet, předávat a řídit znalosti?

Zaveďte inovativní způsoby udržování a řízení znalostí

Vytvořte systémy udržování znalostí a vytváření komunit nebo skupin jakožto praktického způsobu sdílení znalostí a dovedností na pracovišti. Bude důležité zhodnotit riziko ztráty konkrétních znalostí o firmě a pracovní pozici, pokud odejde některý ze zaměstnanců. Udržení znalostí je jeden z nejdůležitějších důvodů proč vytvářet věkově různorodý team.

Používejte nové technologie

Technologie také hraje roli v managementu a zadržování znalostí; firmy mohou zachytit znalosti svých zaměstnanců prostřednictvím systému jejich řízení, například použitím intranetu pro sdílení pracovního plochy, dokumentace a projektů a rozvíjením vhodné dokumentace v plánech a vzorových návrzích.

Rozvíjejte metody přenosu znalostí novým pracovníkům

Pokročilé náborové iniciativy poskytují starým a novým zaměstnancům, aby se setkali a tak došlo k předání cenných znalostí starším zaměstnancem mladšímu. Je-li nový pracovník najat šest měsíců před odchodem staršího do penze, je mu umožněno získat cenné dovednosti a znalosti. Starší pracovníci odcházející do důchodu mohou působit jako instruktoři, supervizoři a konzultanti pro lidi přicházející do nových pozic.

Zaveďte instruktážní programy

Zavedení instruktážního programu může být skvělý způsob podpory mezigenerační výměny znalostí. Instruktáž umožní podporovat a rozvíjet dovednosti praktikantů a nových zaměstnanců a pomoci starším zaměstnancům v závažných rozhodnutích ohledně jejich pracovního cyklu.

Statkraft, Norsko

Řízení stárnoucí pracovní síly je pro firmu součástí hlavních obchodních činností a proaktivní přístup k age managementu je považován za kmenovou hodnotu a sociální zodpovědnost firmy. Snaží se povzbudit starší zaměstnance, aby sdíleli své znalosti, které pak prostřednictvím různých systémů přenáší dále. Starší pracovníci mohou být za své zkušenosti a předávání znalostí odměněni bonusem, což je výhodné pro ty, kteří již dosáhli svého platového stropu. Firma zdůrazňuje přenos dovedností a schopností. Ředitelé (nebo pracovníci na úrovni starších víceprezidentů) musejí ze své pozice odejít v 62 letech a uvolnit místo mladším zaměstnancům. Pracovníci v tomto věku ale ve firmě setrvávají a mohou nastoupit na konzultantské pozice a tím hrát důležitou roli v podporování a rozvoji mladších kolegů.

Axpo, Švýcarsko

Důležitou součástí firemní strategie lidských zdrojů je ujistit se, že systémy předávání znalostí fungují dostatečně efektivně. Když zde zaměstnanec odchází, často si odnáší cenné zkušenosti a dovednosti. Proto firma začala časově překrývat odchod staršího příchod mladšího zaměstnance a předávání znalostí tak jde hladce. Další způsob je nabídnout staršímu manažerovi konzultantskou pozici, ze které může mladšímu pomoci přebrat jeho dřívější úkoly. Společnost věří, že do budoucna bude toto schéma hojně využíváno.

2.1.6 Plánování odpovídajícího dovednostního mixu

Dosáhnout správného mixu dovedností ve velkých organizacích, které se rapidně mění bude do budoucna obzvláště těžké. Dosažení konkurenceschopnosti je na trhu nezbytné, konkurenční podmínky a výrobní procesy se stále mění. Aby bylo dosaženo vhodného mixu dovedností, je třeba efektivně plánovat nasazení pracovníků a zaměřit se na jejich věkovou diverzitu.

Ačkoli je přijímání nových pracovníků důležité pro jakoukoli organizaci, obzvláště proto, že přináší nové talenty perspektivy, bylo by nesmyslné spoléhat se na to, že noví zaměstnanci naplní veškeré dovednostní potřeby. Proto je třeba udržet starší zaměstnance a investovat do jejich školení a rozvoje. To je důležité, procházejí-li firmy změnami a měli by umět uznat jedinečné dovednosti starších zaměstnanců, které svými zkušenostmi získali. Díky věkové různorodosti jsou firmy dynamičtější a více inovativní.

RWE, Německo

RWE zavedla metodu předpovídání budoucího nedostatku personálu prostřednictvím IT programu, který simuluje proces stárnutí pracovní síly. Funguje jako analytický nástroj, který shromažďuje detailní, specifické údaje a současně jako varovný systém, který firmě umožňuje včasný zásah do negativního vývoje. Ukázalo se jako velmi výhodné, že firma může takto dopředu předpovědět možný podstav I nadstav personálu. Díky tomu mohla například nabídnout stálé zaměstnání brigádníkům v lignitových dolech v Porýní. Firma může také dlouho dopředu plánovat počty inženýrů, krátkodobé a I dlouhodobé, což usnadňuje nábor zaměřující se na absolventy.

RWE má metodu hodnocení potenciálu svých zaměstnanců založenou na myšlence, že mnoho z nich může mít "několikaúrovňový potenciál" a vést více než jednu pracovní kariéru. Komplexní analýza potenciálu se používá v celé Skupině k vyhodnocení nadějných zaměstnanců. Do procesu jsou zapojeni externí konzultanti, výkonní pracovníci a odhadci. Cílem je podporovat talenty rozpoznáním individuálních silných I slabých stránek. Tato analýza potenciálu se pak používá jako základ pro organizaci rozvojových opatření. Účastníci, u kterých se potvrdil potenciál budovat vícesměrnou kariéru jsou přijati do *Firemního programu talentů RWE*, kde na sobě dále pracují. Firemní systém řízení kvalifikace spravuje a ovládá údaje o kvalifikacích zaměstnanců, které jsou pro Skupinu relevantní. V budoucnu pak bude vytvořen seznam požadavků pro každou pozici. Porovnáním dovedností zaměstnanců a požadavků pozice lze pak jednoduše navrhnout opatření nezbytná k zaplnění příslušného místa vhodným pracovníkem. Zároveň tento nástroj umožňuje společnosti rozpoznat personální rizika a adekvátně na to reagovat.

Jak mohou elektrárenské společnosti naplánovat odpovídající mix dovedností pro pracoviště budoucnosti?

Určete dovednostní potřeby prostřednictvím plánování pracovní síly

Shromažďování údajů a zavádění nových metod plánování pracovních sil bude důležité pro předpovídání dovednostních potřeb. Je mnoho způsobů, jakými toho společnosti dosáhly. Příklady německé RWE a francouzské Suez nabízejí některé z nich.

Udržte si starší zaměstnance a rozvíňte jejich dovednosti, aby odpovídaly budoucím potřebám firmy
V rozvoji dovedností a kariér starších zaměstnanců je ukryta přidaná hodnota. Školení, rozvoj, podpůrné a asistenční programy jsou pak jen přímým výsledkem dobrého personálního plánování.

Přijímejte nové talenty

Pro firmy je důležité vytvořit velkou základnu potenciálních zaměstnanců (více v oddílu 2.4). Ačkoli je důležité nalézt nové a kreativní způsoby, jak ve firmě udržet dovednosti a znalosti starších pracovníků, měl by být sektor také přitažlivý pro mladé kandidáty. Toho lze dosáhnout změnou image a profilu energetického průmyslu, tak aby byl přitažlivý pro mladé lidi, například tím, že se vyzdvihne role elektřiny ve společnosti a její úloha v udržitelnosti životního prostředí. Klíčovou výzvou je ujistit se, že nová pracovní místa jsou stimulující a atraktivní pro mladší i starší lidi.

Skupina Suez

Fúze mezi Suez a Gaz de France dala odborům a vedení Suezu možnost začít se zabývat novými otázkami z oblasti společenské zodpovědnosti a dynamiky. Odbory zdůraznily mnoho témat spojených s age managementem, konkrétně s rovností příležitostí a diverzitou, zaměstnaností a kvalifikovaností. Následkem fúze přijde o zaměstnání určitý počet pracovníků v různých oblastech Francie a firma spolupracuje s dceřinými společnostmi, aby těmto lidem našla nové zaměstnání. Tento vývoj přiměl odbory projednat s vedením plán zaměstnanosti a expertízy. Ačkoli současná pozice ohledně stárnutí pracovní síly ve Skupině SUEZ není úplně špatná, jsou problémy s náborem zaměstnanců do určitých pozic, například v oblasti technologií. byl představen Střednědobý plán pro oblast lidských zdrojů, jehož cílem je přitáhnout mladší pracovníky, zlepšit management znalostí a sdílení znalostí mezi zaměstnanci.

V současnosti je možné jít ve Francii do předčasného důchodu ve věku 55 let pro lidi s fyzicky náročnou prací. Nedávné reformy však způsobily, že lidé odcházející do důchodu v 55 letech mají nižší důchod. Jedna z otázek, kterým energetický sektor čelí je, že lidé odcházejí do důchodu v pozdějším věku a předpokládá se, že firma bude muset zavést opatření na udržení starších zaměstnanců. Firma vyjednává s odbory opatření, která by pomohla udržet lidi na trhu práce i jsou-li starší 55 let. Firma s odbory podepsala dvě konkrétní dohody, o Rovnosti příležitostí a diverzitě, a Evropskou dohodu o zaměstnanosti a plánu odbornosti.

2.1.7 Řízení a podpora věkové diverzity

Tento oddíl Příručky naznačil mnoho způsobů, kterými lze podporovat a rozvíjet dovednosti a zkušenosti starších zaměstnanců a pomoci tak konkurenceschopnosti firmy. Ukázalo se, že různorodá pracovní síla je přínosem pro firmy, které hledají co nejtalentovanější personál.

Ústředním prvkem diverzity je uznání a ocenění rozdílů v nejširším smyslu slova. To znamená vytvářet takovou pracovní kulturu a uplatňovat takové pracovní návyky, které uznávají, respektují a využívají přínos a talent všech ku prospěchu každého z nich i celé organizace. Různorodost personálu může vylepšit image zaměstnání v energetickém sektoru, zlepšit produktivitu a pracovní spokojenost a maximalizovat lidské zdroje, aby se zaměstnanci cítili ocenění a plně zapojeni. Navíc umět zacházet s diverzitou na pracovišti může být důležitým předpokladem pro poskytování veřejných služeb.

Endesa, Španělsko

Projekt diverzity v této firmě by měl zajistit, že ji firma přijímá ve všech svých provozech. Firma uznává, že řízení diverzity je pro vůdcovství nezbytné. Firma v posledních letech prošla významnou restrukturalizací, nyní je ještě komplexnější. Diverzita je tu vnímána jako cíl vedení i cíl strategický, který bude zařazen do každodenních operací. S měnící se demografií, menšími trhy a nedostatkem zaměstnanců jsou si v Endese vědomi, že jim diverzita může přinést konkurenční výhodu na nových trzích. Firma si cení rozdíly mezi lidmi jakožto pozitivního rysu a pramenu, ze kterého lze čerpat při prosazování firemní kultury a hodnot. Politika zahrnuje osobní i odborný rozvoj zaměstnanců, příležitosti k učení a větší možnosti zaměstnanců být produktivní, inovativní a kreativní. Jiné prvky zahrnují vztah Endesy k akcionářům, k různým zákazníkům a širší společnosti, ať už je to zodpovědnost ke starším lidem, ženám a etnickým menšinám. Zásady politiky diverzity tvrdí, že diverzita je pozitivní hodnota a zdroj bohatství pro organizaci. Endesa vidí, že efektivní řízení různorodého týmu může přinést maximální rozvoj lidí a jejich zápalu dosahovat cílů společnosti. Politika se zaměřuje na tři strategické oblasti: etnické menšiny, ženy a starší pracovníci. Zdůrazňuje potřebu vedení a jedinců, kteří budou tuto politiku prosazovat, komunikační plán, konkrétní projekty a zdroje pro prosazování této politiky.

ESB, Ireland ESB, Irsko

ESB má několik politik pro otázky rovnosti, které se týkají irských zákonů rovnosti zaměstnání, jedním z nich je také věk. Politika Rovných příležitostí a diverzity je namířena jak na zákazníka, tak na zaměstnance, v oblastech jako je respekt a úcta na pracovišti, nábor a výběr, kariérní rozvoj a uspořádání pracovní doby. Noví zaměstnanci dostávají výtisk těchto politik a na téma rovnosti bylo natočeno také DVD/video.

Age management je integrální součástí managementu diverzity, jehož zásadou je, že společnosti si váží jednotlivce a toho, co nabízí, nehledě na věk nebo pohlaví. Podpora věkové diverzity znamená rozvíjení takové organizační kultury, kde mladší a starší spolupracují na projektech, ke kterým všichni mohou přispět a navzájem se od sebe učit. Ačkoli mnoho společností v energetickém sektoru se soustředí na rovnováhu pohlaví, už méně se jich zabývá programy věkové diverzity.

Management věkové diverzity může firmě přinášet mnoho dobrého, včetně mezigenerační spolupráce a sdílení znalostí, kultury, jež si cení pracovních zkušeností a učení, pověřování pozicemi, které se zakládá na zásluhách, spíše než na věku, lepší věrnost zaměstnanců, spokojenost v práci a výkony.

Checklist: co by měla zahrnovat politika věkové diverzity?

- Prohlášení, že věková diverzita je kmenovou hodnotou organizace a je součástí vyšší snahy zasazovat se o rovnost pro všechny skupiny. Mělo by jasně vyjadřovat, proč je dosažení věkové diverzity pro firmu tak důležité. Může potvrzovat rovný přístup k zaměstnancům ať už jde o pohlaví, rasu a národnost, náboženství a víru, věk, sexuální orientaci nebo postižení.
- Zahrňte své vlastní politiky, které vyjdou vstříc potřebám starších pracovníků, včetně věkově neutrálních politik nábory a výběru zaměstnanců, udržení personálu, školení a rozvoje, pracovní doby, platu, odměn a benefitů, diskriminace starších pracovníků, zdraví a kvality života, profesního zdraví a bezpečnosti, konzultace a účasti odborů, sběru údajů a monitorování výsledků, rolí a očekávání manažerů a zaměstnanců. Bude třeba zaměřit se konkrétně na potřeby starších žen na pracovišti.
- Vysvětlete, jak politiky fungují v praxi pomocí příkladů řádné praxe z oblastí, kterými se politika zabývá.
- Jasně vyložte postupy zavádění a monitorování této politiky.
- Tvořte svou politiku s plnou účastí a zapojením starších zaměstnanců a odborů. To nejen zajistí její správné zaměření, ale bude pak jednodušší zavést ji v praxi. Podpořte to rozmnožením informací a přijetím ze strany zaměstnanců.

2.2 Zdraví a kvalita života starších zaměstnanců

Tento oddíl se zabývá tím, jak mohou energetické společnosti podporovat zdraví a zdravý životní styl na pracovišti a prodloužit tak kvalitní profesní dráhu. Je rozdělen do dvou podsekcí:

- Management zdraví a kvality života na pracovišti
- Profesní zdraví a návrh pracoviště

2.2.1 Management zdraví a zdravého životního stylu na pracovišti

Řádné praxe v age managementu zahrnují ty, které podporují zdraví a kvalitu života. Nejen, že zdravé pracovní návyky a podpora zdraví pomohou všem pracovníkům, ale firmy díky nim sníží náklady na absence z důvodu nemocenské nebo stresu. Mění se věková struktura energetického sektoru představuje mnoho výzev pro firmy v oblasti strategií managementu zdraví. To je obzvláště důležité, neboť profesní stres má přímý dopad na zdraví zaměstnance.

Zdraví a kvalita života na pracovišti jsou základem pro realizaci potenciálu pracovníků, snižování nákladů na nemocenskou a předčasný odchod do důchodu kvůli zdravotnímu stavu a podpoře produktivity. Zdravé a aktivní stárnutí v práci se stává stále důležitějším pro firmy, které si chtějí starší zaměstnance udržet a získat tím tržní výhodu. Studie ukázaly, že jedním z hlavních důvodů, proč starší lidé odcházejí do penze je zdraví nebo stresující pracovní prostředí.

Energetické společnosti si postupně uvědomují důležitost programů profesního zdraví a bezpečnosti, podpory zdraví a prevence na pracovišti, aby se předešlo zdravotním rizikům a optimalizovala se kvalita pracovního života. Tato opatření mohou podpořit zdraví a kvalitu života pracovní síly zlepšit zdravotní stav, snížit míru nemocenské a předčasný odchod do důchodu kvůli zdravotním komplikacím. Mohou být klíčem prodloužení pracovního života starších zaměstnanců a vysílají zprávu o tom, že firemní kultura si cení svých pracovníků a podporuje dobré pracovní podmínky.

Starší pracovníci a ti vykonávající stresující nebo fyzicky náročnou práci snadno podléhají problémům jako jsou opakovaná únavová zranění nebo bolesti zad. K udržení starších pracovníků bude třeba vyřešit tyto problémy na pracovišti prostřednictvím prevence a podpory zdraví, aby všichni zaměstnanci mohli pracovat naplno.

Zdraví a kvalitu života je třeba řešit po celou dobu životního cyklu, ne jen pokud se objeví zdravotní potíže u starších zaměstnanců, protože ty mohou být zakotveny hluboko v historii pracovního života zaměstnance. Proto je tak důležité soustředit se na podporu zdraví a prevenci zdravotních problémů. Účast zaměstnanců a odborů je pro to nepostradatelná a starší pracovníci mohou poskytnout cenné rady a zkušenosti s řešením otázek spojených se zdravím a podporou zdravých pracovních podmínek.

Řízení zdraví na pracovišti nejen řeší potřeby zaměstnanců jak stárnou, ale také potřeby mladších pracovníků udržet si zdravý životní styl a pracovní praxi. Management zdraví se také zabývá citlivostí pracovníků na ergonomické a fyzické potřeby, od malých až po zásadní změny, stejně jako aktivnějším zapojením v podpoře zdraví zaměstnanců a pravidelných zdravotních prohlídek a konzultací.

Zdraví a kvalita života zaměstnaných žen

Odbory veřejných služeb, UNISON, podporují spolu se zaměstnavateli ve veřejném sektoru ve Spojeném království zdraví a životní styl zaměstnaných žen v období menopauzy. Jejich materiály naznačují, že menopauza se pracoviště týká, což si ale mnozí zaměstnavatelé neuvědomují. Ve Spojeném království je asi 2,5 milionu pracujících žen ve věku nad 50 let a 70 procent žen v klimakterickém věku chodí do práce. Design pracoviště a vybavení většinou zohledňují mužské pracovníky. Je tu také zdůrazněno, jakým způsobem menopauza ohrožuje zdraví a bezpečnost žen v práci, problémy plynoucí z negativního přístupu k menopauze na pracovišti, nedostatek vhodného hodnocení rizika, nedostatek porozumění a komunikační bariéry. Zpráva Evropské agentury pro bezpečnost a zdraví *Otázky genderu v bezpečnosti a zdraví* zjistila, že konvenční přístupy ke zdraví a bezpečnosti a prevenci a kontrole rizik víceméně ignorují rozdíly pohlaví.

Co mohou energetické společnosti udělat pro podporu zdraví a kvality života v práci?

Určete zdravotní rizika a zapojte zdravotní prevenci do celkové strategie

Má-li být zdraví v práci bráno vážně a má-li se řešit napříč životním cyklem, je důležitá především pravidelnost jeho kontrolování. Pro začátek je důležité rozpoznat zdravotní rizika na pracovišti provedením výročního hodnocení, které by se mělo pravidelně opakovat ve spolupráci se staršími pracovníky a odbory.

Založit na pracovišti skupinu pro zdraví a kvalitu života

Jeden ze způsobů jak vzbudit zájem ve firmě může být založení pracovní skupiny pro otázky zdraví se zástupci ze všech oblastí, zaměstnanců i odborů. Lze tak určit možné problémy a cesty, jakými jim zabránit podporou zdraví a prevencí. Firmy navíc mohou shromažďovat údaje skrze průzkumy mezi zaměstnanci týkající se zdraví na pracovišti nebo toto téma zahrnout do pravidelných dotazníků pro zaměstnance. Je také důležité konzultovat témata ochrany profesního zdraví a bezpečnost přímo se zaměstnanci, ale i s odbory. Pro tento účel mohou být založeny semináře, focus skupiny a pracovní skupiny.

Zdravotní prohlídky na pracovišti

Všem zaměstnancům umožněte pravidelné Dobrovolné prohlídky, častější pak pro zaměstnance nad 50 let. Ve větších firmách je může zajišťovat závodní lékař nebo sestra, kteří znají pracovní prostředí, pracovní úkony a konkrétní pracovní rizika. Tyto zdravotní kontroly mohou posloužit jako východisko ke změnám, které je třeba provést na pracovišti nebo k určení možných budoucích rizik. Některé skupiny zaměstnanců mohou čelit konkrétním či trvalejším zdravotním rizikům, například ti, kteří mají fyzicky náročné povolání, pracují na směny a v noci nebo ti, kteří zažívají stresující pracovní podmínky. Mohou vyžadovat specifické programy podpory zdraví a pravidelnější kontroly, včetně těch zaměřených na dané pohlaví.

Školení manažerů a supervizorů

Proškolte své manažery a supervizory v managementu zdraví a v určování preventivních opatření. Je dobré mít manažera, který je vyškolen na udržování zdraví a dobré atmosféry na pracovišti, který umí koordinovat a zavádět programy prevence. Tato osoba také může fungovat jako poradce, v šíření povědomí a podpoře dobrého zdraví na pracovišti.

Zdravé stravování a pitný režim

Nabídněte svým zaměstnancům zdravou stravu v závodní jídelně a přístup k čerstvému ovoci a vodě na pracovišti. Můžete tak učinit například prostřednictvím zdravého menu v jídelně. Programy podpory zdraví mohou dodat rady ohledně diet a zdravého stravování. Je také důležité, aby zaměstnanci dodržovali pitný režim v práci a měli na pracovišti přístup k vodě.

Voda v práci

Voda v práci je program vytvořený UNISON ve Spojeném království, který propaguje výhody pití vody z kohoutku. Spolupracuje s vodárenskými společnostmi ve Velké Británii, aby podpořil dobré zdraví na pracovišti a zlepšil přístup zaměstnanců k vodě. Kampaň za vodu v práci hlásá, že zdraví na pracovišti šetří peníze. Je lékařský fakt, že dobře živení lidé nestrádající žízní jsou odolnější vůči nemocem a rychleji se z nich zotavují. Zvýšením pitného režimu na osm sklenic vody denně je možné udržet vyšší energetickou hladinu, zabránit bolestem hlavy, udržet koncentraci, snížit stres a výkyvy nálady a zredukovat riziko chronických onemocnění jako jsou nemoci srdce. Pro další informace viz www.wateratwork.org.

Kondice v práci

Aktivní životní styl zaměstnanců lze podpořit zdravotními a kondičními kurzy na pracovišti, zakoupením členství v místním sportovním středisku, provozováním fitness kurzů během polední pauzy, relaxačními programy a programy zvládání stresu.

Zdravotní pojištění

V některých zemích mají zaměstnanci některých firem spolupracujících s pojišťovnami úlevy na zdravotním pojištění.

Účast zaměstnanců a odborů

Účast zaměstnanců a odborů a konzultace s nimi jsou nezbytné pro smysluplné aktivity ochrany zdraví na pracovišti. Zaměstnanci a odbory mohou poskytnout cenné rady, nápady a návrhy, co a jak se na pracovišti může řešit.

Zlepšování zdraví a kvality života v práci: případové studie

RWE, Německo

V Německu vyšší věk odchodu do důchodu zároveň prodlouží pracovní život, ale firma asi je vědoma, že to také znamená nové výzvy v oblasti managementu zdraví, včetně prevence zdravotních potíží. Zdravotní program spočívá v poskytování zdravotní péče na pracovišti, přítomnosti lékařského týmu v provozech, pravidelných zdravotních prohlídek pro personál, včetně pravidelného screeningu k prevenci rakoviny tlustého střeva. Firma ve své jídelně nabízí zdravé menu a salátový bar. Zaměstnanci mohou využít mnoha sportovních a fitness kurzů, včetně fotbalu, volejbalu, šachů a plachtění a mohou navštěvovat hodiny cvičení pro prevenci úrazů zad. Firma má smlouvu s posilovnou, kam mohou zaměstnanci chodit na zlevněné vstupné.

EON, Německo

Firma vyvinula Strategii managementu zdraví, která zajišťuje screening rakoviny, očkování proti chřipce, lepší jídelníček ve firemní jídelně, trénink proti bolestem zad a fitness programy. Společnost chce zlepšit zdraví a kondici zaměstnanců bez ohledu na jejich věk, a by podpořila zaměstnatelnost.

Axpo, Švýcarsko

Program *Fit do práce* je vzdělávací modul, který pokrývá různé aspekty zdravého životního stylu včetně relaxace, pohybu a cvičení a zdravého stravování. Cílem tohoto programu je udržet zaměstnance zdravé a aktivní i v pozdějších letech jejich kariéry. Společnost se také stará o vhodný design pracoviště a zdravé pracovní podmínky. Svým zaměstnancům například zdarma poskytuje vodu a čerstvé ovoce.

Statkraft, Norsko

Statkraft klade velký důraz na zdraví a kvalitu života na pracovišti, obzvláště pro starší zaměstnance. Starší zaměstnanci mají přístup k firemnímu programu zdraví a pravidelných lékařských prohlídek. Firma má soutěž "Energie pro život", která podporuje personál, aby se účastnil outdoorových aktivit, například lyžování nebo lovu. Design pracoviště je kontrolován fyzioterapeutem a manažeři zodpovídají za jeho zajištění. Firemní jídelna nabízí zdravou stravu za zvýhodněné ceny; voda a ovoce jsou na pracovištích k dispozici všem zaměstnancům.

Agder Energy Production

AEP úzce spolupracuje s odbory i zástupci zaměstnanců. Dialog mezi vedením a zaměstnanci výrazně podpořil povědomí o příčinách zdravotních problémů na pracovišti a o tom, jak jim předcházet. Společnými silami byl posílen psychosociální aspekt pracovního prostředí a fyzické zdraví zaměstnanců. Firma se zaměřila na preventivní přístup a podporu zdraví a kvality života, včetně opatření, která mají zaměstnancům pomoci udržet se ve formě. V roce 2001 byla nemocenská 5,1%, v roce 2006 to bylo už jen 2,4%. V roce 2004 firma provedla pokus, který spočíval v poskytování masáže zdarma všem zaměstnancům, kteří pak dostali možnost projít masérským kurzem ve svém volném čase. Výsledek byl velmi pozitivní a nemocenská se za první rok snížila z 5% na 3% a za druhý rok z 3% na 2%, což vedlo k dalším opatřením prevence nemocnosti. Peníze ušetřené na nemocenských byly vloženy na zvláštní účet, z něhož se čerpají prostředky na preventivní opatření na pracovišti.

Centrica, Spojené království

V energetické firmě Centrica bylo inženýrům zvyšujícím odchod do důchodu nebo potýkajícím se se špatným zdravotním stavem umožněno pokračovat v práci a předat cenné zkušenosti mladším. Po konzultaci s odbory měli tyto odborníci odstoupit ze svých pozic, aby mohli řešit své osobní či zdravotní problémy, a dále pokračovat v práci ve svém oboru, ale v méně fyzicky náročných činnostech jako je instruktáž nebo hodnocení. Toto pomohlo usnadnit předávání jejich znalostí a zkušeností jiným inženýrům, juniorům a nováčkům.

2.2.2 Návrh pracoviště a aspekt profesního zdraví

Součástí age managementu a podmínkou spokojenosti v zaměstnání je i vytváření pracoviště ohleduplného k věku a profesnímu zdraví. Znovuzařazování starších zaměstnanců tak, aby pracovali na pozicích vhodných pro jejich fyzické schopnosti a využívajících jejich dovedností a kompetencí musí být prováděno po konzultaci s odborníky, zaměstnanci i odbory.

Rozdělení pracovních úkonů

Rozdělte práci tak, aby starší pracovali na těch komplikovanějších úkolech, zatímco mladší měli na starost ty méně náročné, a zároveň vytvořte pracovní týmy fyzicky limitovaných starších lidí a mladých pracovníků v kondici.

Analýza pracoviště a návrh pracovního místa

Analýza designu pracoviště a funkcí pracovní pozice provedená ve spolupráci se zástupci odborů pro bezpečnost a zdraví může výrazně přispět k udržování profesního zdraví. Může zahrnovat kontrolu počítačových terminálů, návrhu kanceláře, osvětlení a sezení. Ergonomická vylepšení jsou považována za klíčová pro zdraví a kvalitu života v práci, Organizace si mohou objednat kontrolu ergonomie pracovních míst nebo školit firemní specialisty, aby tuto kontrolu prováděli.

Workshopy o stárnutí

V některých společnostech je jedním ze způsobů informování starších pracovníků o zdravém stárnutí pořádání speciálních workshopů. Někteří starší zaměstnanci mohou z takových programů těžit, zlepšování přístupu k vlastnímu zdraví je však důležité u zaměstnanců všech věkových skupin a je součástí celoživotního přístupu.

Rehabilitační kurzy pro starší zaměstnance

V některých společnostech kombinují rehabilitační kurzy pro zaměstnance se znovuzařazováním, změnou popisu práce a rotací zaměstnanců.

2.3 Flexibilní pracovní doba a rovnováha pracovního a osobního života

Tato sekce se zabývá přístupy řádné praxe k flexibilní pracovní době, které mohou být využity k udržení a náboru starších pracovníků

- Starší pracovníci a flexibilní pracovní doba
- Role sociálních partnerů
- Rozvoj firemní politiky práce a osobního života

“Zdraví lidé budou muset pracovat déle, ale ne nutně na plný úvazek. Uvidíme více schémat flexibilní penze, kombinaci penze a polovičního úvazku a změnu v vnímání toho, co penze vlastně znamená. Musíme investovat do lidského kapitálu, který ve starších zaměstnancích máme a vytvářet atraktivní a zdravé pracovní podmínky.”

Vladimír Špidla, Komisař EU pro Zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti

2.3.1 Starší pracovníci a flexibilní pracovní doba

Mnoho starších pracovníků dává přednost flexibilní pracovní době, což mohou být kratší hodiny, částečný důchod, změny ve směnách, delší dovolené, rotace zaměstnanců nebo zkrácení přesčasů či dodatečných pracovních úloh.

Flexibilní pracovní hodiny mohou být klíčem k udržení personálu, dosažení firemních cílů a zaměstnávání produktivního, motivovaného a spokojeného personálu. Ve firmách, které mají flexibilní přístup k pracovní době je méně pracovníků na nemocenských, jsou pracovitější a mají více dovedností a tím na oplátku obohacují firmu. Je dostatek důkazů z firem po celé Evropě, které ukazují, že rovnováha práce a osobního života jsou dnes prioritou pro velké množství zaměstnanců. Vytváření kultury, v níž je v rovnováze pracovní a soukromí život vyžaduje, aby firmy přistupovali k pracovní době flexibilně.

Flexibilní pracovní doba může být podporována sociálním dialogem a zaváděna prostřednictvím kolektivních smluv. Toto je důležité proto, aby se zajistila výhodnost jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V mnoha zemích odbory a zaměstnavatelé zjistili, že rozvoj a zavádění flexibilní pracovní doby těží z přístupu sociálního partnerství. Například zpráva ETUC *Těžké časy: Inovativní způsoby organizace pracovní doby* dokázala výhody partnerského přístupu pro produktivitu, udržování personálu a zlepšování konkurenceschopnosti.

Flexibilní pracovní doba je klíčovým nástrojem age managementu, který může přispět k udržení starších pracovníků tím, že jim pomůže zvyknout si na fyzické i psychické výzvy plynoucí z procesu stárnutí. Obzvláště to platí u fyzicky náročných povolání, která jsou vysoce stresující. Je důležité zdůraznit, že toto téma se netýká jen starších pracovníků, ale může být ku prospěchu zdraví a kvalitnímu životnímu stylu zaměstnanců každého věku.

Flexibilní pracovní doba má výhody pro organizace i jedince:

Pro **organizace** jsou flexibilní hodiny práce klíčové pro udržení cenných starších zaměstnanců, protože jim poskytnou lepší kvalitu pracovního života, lepší zdraví a fyzickou kondici a motivaci:

- Flexibilní pracovní doba může být užitečným nástrojem pro plánování pracovní síly tím, že vyváží preference starších a mladších zaměstnanců
- Může pomoci snížit míru nemocenských a zlepšit pracovní podmínky pro starší pracovníky ve směnném provozu
- Toto může mít pozitivní vliv na snížení počtu starších zaměstnanců odcházejících předčasně do důchodu
- Jakožto praxe lidských zdrojů může flexibilní pracovní doba usnadnit přístup ke školení rozvoji dovedností, kariérnímu rozvoji, rotace pracovníků a předávání znalostí mezi staršími a mladšími pracovníky
- Zaměstnavatelé nabízející flexibilní pracovní dobu mohou zlepšit image své firmy tím, že dokazují, jak zohledňují starší zaměstnance a jejich potřeby, což může přispět k atraktivnosti firmy pro mladé kandidáty. Zavádění změn prostřednictvím flexibilní pracovní doby tak může mít pozitivní dopad na dodávání služeb a konkurenceschopnost
- Cítí-li se starší pracovníci ohodnoceni, budou víc motivováni a pracovní prostředí pro ně bude méně stresující, což sníží míru nemocenské a nemocí a zvýší produktivitu
- Zajištění flexibilní pracovní doby může společností ušetřit čas i zdroje plynoucí z nábory a školení nového personálu.

Pro **zaměstnance** mohou flexibilní pracovní hodiny umožnit vyváženost osobního a pracovního života:

- Práce na kratší nebo flexibilní pracovní dobu podporuje zdraví, snižuje stres a podporuje lepší pracovní podmínky
- Kratší nebo flexibilnější pracovní doba je často uváděna jako preference starších zaměstnanců
- Pro některé starší pracovníky, obzvláště ženy, je zkombinování rodinných povinností a práce způsobem, jak zůstat na pracovním trhu delší dobu, ale zvládat péči o domácnost
- Flexibilní pracovní doba může podpořit výběr pracovní pozice u starších zaměstnanců
- Spolupráci na návrhu flexibilní pracovní doby se mohou zlepšit vztahy mezi vedením a personálem, jeho kondice, oddanost firmě a spokojenost v práci
- Zaměstnanci, kteří získají rovnováhu práce a osobního života lépe čelí stresu a pracovnímu tlaku

Starší pracovníci: svědectví

Arne Birger Sjurso, je 63letý zaměstnanec z Agder Energi v Norsku, který ve společnosti pracuje více než třicet let. Je inženýr-elektrotechnik a ve firmě vystřídal několik různých pozic. V současné době je Assistant Managing Director a pracuje čtyři dny v týdnu na vývoji sítí elektrické energie. Říká, že práce pro firmu pro něj byla skvělou zkušeností. Nedávno dostal možnost změnit svou pozici v rámci firmy na místo vhodnější pro starší pracovníky. K tomu snížil týdenní pracovní zátěž o 20 procent a vzal si týden dovolené navíc, která připadá zaměstnancům nad 60 let (ke standardnímu týdnu dovolené, který mají v Norsku od tohoto věku všichni občané automaticky). Říká, že dopad na jeho příjmy je zanedbatelný a je důležité podotknout, že snížením pracovních hodin se výše jeho důchodu nemění. Arne říká, že firma se velmi snaží propagovat aktivní stárnutí na pracovišti, ale zdůrazňuje, že starší pracovníci musí svou situaci řešit uvážlivě a uvědomit si, že mají práci, která je oceňována jak jimi, tak firmou. Arne říká, že je se svou současnou situací spokojen a pokud to půjde, chtěl by pracovat do 67 let věku.

Petter Sorensen 65letý Chief Security Officer, který pracuje pro Stakraft od roku 1993. Před svou současnou pozicí byl IT manager, po devět let, a v roce 2002 začal pracovat v oblasti bezpečnosti. Tento přechod proběhl hladce, neboť tato pozice byla momentálně prázdná. Ačkoli věří, že se mu na firemní úrovni dostalo většího uznání, myslí si, že to nesouvisí s věkem. Nejznamenatelnější výhodou, kterou z firemních politik získal je týden dovolené navíc, který získávají zaměstnanci nad 62 let, a další týden po dovršení 65 let. Myslí si, že politiky lidských zdrojů ve firmě jsou dobré a že jeho věk nijak neovlivňuje jeho kariérní rozvoj. V Statkraftu se většinou odchází do důchodu ve věku 62 let, ale Petter věří, že by společnost měla zavést schéma 80/100, které by umožnilo pracovníkům zůstat na 80% svého 100% platu. Myslí si, že by to pro lidi byla dobrá incentiva k setrvání ve společnosti, spolu s týdnem dovolené navíc. Petterův plán je odejít do důchodu v 67 letech, což je v Norsku zákonný penzijní věk.

Jak mohou energetické společnosti propagovat flexibilní pracovní dobu pro starší pracovníky?

Vytvořte politiky flexibilní pracovní doby

Je důležité mít jasnou a uznávanou politiku flexibilní pracovní doby, která zaměstnancům poskytuje určitá práva a nároky. V některých zemích, například ve Spojeném království, Nizozemí nebo Německu existují zákonná práva, dle kterých si zaměstnanci mohou vyžádat změnu pracovní doby, v jiných se tyto nároky řeší v kolektivních smlouvách nebo konkrétních vyjednáváních. Politiky flexibilní pracovní doby by měly určovat tyto možnosti.

Propagujte kulturu rovnováhy práce a osobního života

Vytváření kultury, kde je vyrovnána pracovní a soukromá složka života vyžaduje, aby organizace byla aktivní a inovativní ve vyvažování potřeb a preferencí starších zaměstnanců a svých. Je velmi důležité, obzvláště pro senior manažery, aby věřili ve výhody správného vyvážení práce a osobního života. Pokud o něm budou přesvědčeni, začnou nejdříve u sebe.

Vytvořte schéma práce na časový kredit

Práce organizovaná v kreditním schématu může přinést příležitosti kariérních přestávek a delších období absence z pracovního trhu. To může být obzvláště důležité pro starší pracovníky, kteří si mohou pracovní dobu rozložit a částečně tak odejít do důchodu.

Zvažte zavedení flexibilního nebo postupného důchodu

Schéma flexibilního nebo postupného důchodu umožňuje pracovníkům postupně snížit jejich pracovní dobu jak se blíží k zákonem dané věkové hranici pro odchod do penze a mohou být alternativou pro pracovníky, kteří by jinak kvůli stresu nebo špatnému zdraví odešli předčasně do důchodu.

Vytvořte specifická schémata pro starší pracovníky na stresujících nebo náročných místech

Pro starší pracovníky, kteří pracují na směny, mají náročnou nebo stresující práci, se může vyplatit zavést konkrétní schémata v rámci nichž zkrátíte nebo změníte pracovní dobu. To může mít přímý vliv na jejich setrvání v zaměstnání a může to pomoci vylepšit profil a kulturu firmy. Například některé firmy změnilly vzorce směnného provozu, takže starší mohou pracovat na částečný úvazek, jinde byla zavedena schémata vynechávání jedné směny za týden nebo prodloužení dovolené, popřípadě snížení týdenního počtu odpracovaných hodin. Tato opatření pomohou předejít vyčerpání a zlepšit kvalitu pracovního života pro starší pracovníky, stejně jako jim naznačí, že firma si cení jejich přínosu a zároveň uznává jejich potřeby a požadavky.

Zasad'te se o flexibilní pracovní dobu v programech nábory a udržení zaměstnanců

Firmy, které viditelně podporují flexibilní pracovní dobu zjistí, že jsou atraktivnější pro starší zaměstnance. Tento fakt by měl být uveden na inzerci volných míst, kde může oslovit starší kandidáty.

Poskytněte manažerům školení

Poskytněte manažerům školení a podporu, aby mohli efektivně zavádět a řídit flexibilní pracovní dobu a řešit komplikace s rovnováhou osobního a pracovního života u svých starších zaměstnanců. Manažeři si musí uvědomit výhody plynoucí firmě z flexibilní pracovní doby.

Statkraft, Norsko

Problém stárnoucí pracovní síly a potřeba udržet si ten nejlepší personál přiměla firmu k řešení věkové diverzity. Byla zavedena inovativní politika celoživotního přístupu pro zaměstnance nad 62 let s cílem poskytnout větší flexibilitu a příležitost starším pracovníkům snížit pracovní dobu fázovaně, bez větších vlivů na jejich platy. Funguje tak, že pracovníkům nad 62 let je dovoleno zkrátit si pracovní dobu o 10%, těm ve věku 63 let o 20%, ve věku 64 let o 30% a ve věku 65% o 40%. To firmě umožňuje udržet si starší pracovníky (kteří v minulosti firmu opouštěli po dosažení 62 let) a zároveň starším zaměstnancům dává možnost setrvat v práci a postupně snižovat zátěž. Záleží vždy na dohodě mezi manažerem a zaměstnancem, v některých případech lze takovou pracovní dobu dohodnout i se zaměstnancem mladším 62 let. Firma disponuje komplexní politikou vyvažování práce a osobního života, která má pomoci udržet zaměstnance všech věkových skupin. Firemní politika lidských zdrojů pro starší zaměstnance je opravňuje k výjimečné dovolené – jeden týden navíc od 62 let a dva týdny od 65 let. Starší zaměstnanci také mohou pracovat na částečný úvazek a jako kompenzaci dostávají 10% platu navíc. Je možné pracovat pouze během jara, léta a podzimu na dohodu v rámci celého státu. V tom případě zaměstnanci nepracují během zimních měsíců. Toto schéma bylo zavedeno před třemi lety, aby se předešlo propouštění zaměstnanců.

Proveďte mezi staršími zaměstnanci průzkum o pracovní době

Proveďte průzkum, abyste zjistili, jaké jsou preference starších zaměstnanců ohledně pracovní doby. Můžete také navázat jednáním ve skupinách a s celým personálem, abyste společně došli k co nejlepšímu uspořádání potřeb zaměstnanců a firmy.

Nabídněte flexibilní pracovní dobu všem

Nabídkou flexibilní pracovní doby všem bez rozdílu věku můžete dát každému zaměstnanci najevo, že si jeho práce vážíte a lidem pracujícím na plný úvazek tak naznačíte, že kdyby v budoucnu potřebovali, mohou této možnosti využít. Toto může také pomoci změnit kulturu, neboť vyšlete jasný signál, že flexibilní pracovní dobu podporujete. Starším zaměstnancům, kteří mají flexibilní pracovní dobu poskytněte školení, profesní rozvoj a teamová jednání. Nemyslete si, že když někdo pracuje flexibilně nebo na poloviční úvazek, znamená to, že svou práci odbývá.

Konzultace zaměstnavatele s odbory

Účast a názor odborů jsou při rozvoji politik flexibilní pracovní doby nezbytným předpokladem pro vyvážení pracovních rozvrhů celého personálu. Mohou být podepsány dohody o flexibilní pracovní době, které jsou věkově neutrální, ale také takové, které konkretizují pracovní doby starších zaměstnanců.

Fakta o flexibilní pracovní době

Chcete-li vyjít vstříc starším zaměstnancům, kteří chtějí zůstat na trhu práce, musí počítat s tím, že se setkají s omezeními a budou vyžadovat flexibilní pracovní dobu, práci na částečný úvazek nebo kratší pracovní dobu (Loretto et al 2005).

Podle průzkumu provedeného britskou Národní auditorskou kancelář (2004) je asi jeden milion potenciálních pracovníků nad 50 let, kteří jsou částečně zrazováni od aktivního vyhledávání zaměstnání nedostatkem flexibilních pracovních příležitostí. Vláda si tento faktor nemůže dovolit opomenout chce-li opravdu dosáhnout zvýšení účasti pracovní síly.

Mnoho vlád také uznává potřebu udržitelného rámce poskytování penze, včetně více možných forem důchodu. Některé vlády zvažovaly flexibilní penzi jako způsob udržení starších zaměstnanců na pracovišti.

2.3.2 Role sociálních partnerů

Partnerství mezi zaměstnavateli a odbory může organizaci pomoci zavést a rozvíjet kulturu a praxi věkové diverzity a rovnováhy pracovního a osobního života. Aby takové partnerství fungovalo, musí se všichni společně snažit plnit cíle a plány organizace. Výsledkem takové spolupráce pak jsou společná řešení dosažená v diskuzích, projektech a iniciativách. Jeden ze způsobů, jak tyto otázky řešit je zavést partnerské skupiny složené ze zástupců odborů, personálu a manažerů. Podporou partnerství s odbory, tak personál i manažeři mohou prosazovat společná řešení. To může pomoc vytvořit diskusní organizační styl, spíše než ten vyjednávací. Bude také důležité udělat si čas a projednat vše s manažery, zaměstnanci a odbory, aby bylo dosaženo závazku měnícím se vzorcům práce a hladkému zavedení změn.

Jaké jsou možnosti pracovní doby dostupné starším pracovníkům?

Je mnoho různých možností, jak organizovat pracovní dobu. Ta nejběžněji používaná je dohoda o flexibilní pracovní době, která může využívat níže uvedených možností.

Pracovní doba/ počet odpracovaných hodin: plný úvazek, částečný úvazek, job-share, flexibilní důchod a zkrácené přesčas.

Pracovní doba/ kdy lidé pracují: flexi-time, zhuštěné hodiny, celoroční poměr hodin, směny a prohazování směn, snížení v počtu směn odpracovaných staršími zaměstnanci, vlastní rozpis práce, zvláštní hodiny a časová banka, účty pracovního času

Pracovní doba/ kde lidé pracují: v prostorech pro zaměstnance, tele-práce, práce z domova

Uspořádání dovolených: krátká a dlouhá dovolená (placení i neplacená), přestávky v kariéře, prázdniny, rodinná dovolená a kariéerní rozvoj

Jiné uspořádání pracovního a osobního života: zdraví, fitness a sportovní zařízení, celoživotní učení, osobní rozvoj a školení

2.3.3 Vytváření politiky rovnováhy práce a osobního života

Politika rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem může být užitečná pro určení jasných pravidel a nároků, a zároveň ukázat, že organizace je jasně odhodlána udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, což může pomoci při náboru. Je důležité dohodnout tuto politiku s odbory a personálem, neboť je to oblast, která má přímý vliv na pracovní životy zaměstnanců.

Návrhy co zahrnout v politice rovnováhy osobního a soukromého života:

- Identifikujte rozsah flexibilní práce. Například mají-li všichni zaměstnanci právo pracovat flexibilně, organizace schopna toto zrealizovat? Ve většině případů jsou politiky rovnováhy osobního a pracovního života jasně definovány a sice, že flexibilní pracovní doba může být využívána, nebude-li to mít protichůdné následky pro potřeby a služby (V některých zemích, například ve Spojeném království, Německu a Nizozemí je zákonné právo požadovat změny v pracovní době).
- Určete rozsah flexibilních možností práce a nároků, které jsou zaměstnancům k dispozici. Bude důležité určit tyto nároky v rámci legislativy pracovní doby.
- V politice odkazujte na rovnost příležitostí. To může zahrnovat konkrétní body týkající se flexibilní pracovní doby, například, pro starší zaměstnance, postižené zaměstnance, rodiče a pečovatele.
- Vše projednávejte se zaměstnanci a odbory, abyste zajistily, že jsou ve vytváření politiky plně zapojeni.
- Zajistěte, aby se o politice dozvěděli všichni zaměstnanci, například prostřednictvím příručky nebo letáku, které se jí zabývají.

Konzultace se staršími zaměstnanci může být způsobem jak zjistit jejich potřeby a perspektivy. Může se tak dít prostřednictvím různých metod včetně průzkumu mezi zaměstnanci, seminářů pro personál a diskusních skupin.

Checklist témat, která je třeba zvážit při vedení firemního průzkumu o rovnováze pracovního a osobního života

- Jaká je současná pracovní doba (plný/částečný úvazek)
- Mají zaměstnanci možnost pracovat flexibilně, chtějí-li?
- Jaké jsou v průměru normální pracovní hodiny? Pracují zaměstnanci pravidelně v tuto dobu? Protahují se jednání do normálního pracovního času a tím stěžují situaci rodičům nebo starším zaměstnancům?
- Jaké možnosti rovnováhy osobního a pracovního života by zaměstnanci rádi využili (např. Změna nebo zkrácení práce na směny, flexi-time, práce na částečný úvazek, částečný odchod do důchodu, kratší pracovní doba, delší pracovní doba, práce z domova, atd.)?
- Pokud zaměstnanci změní své pracovní vzorce, jak nové uspořádání práce ovlivní jejich kolegy a poskytování služeb?
- Jaký by byl hlavní důvod změny pracovní doby (např. volný čas, záliby, osobní rozvoj a školení, zlepšení zdraví a kvality života, účast na dobrovolné či komunitní práci, atd.)?
- Jaká je spokojenost zaměstnance se současnou rovnováhou pracovního a osobního života?
- Co jsou hlavní příčiny nerovnováhy pracovního a osobního života (např. dlouhá pracovní doba, pracovní tlak, stres, životelská zodpovědnost, špatný zdravotní stav, atd.)
- Jak by zaměstnatelé mohli zlepšit rovnováhu zaměstnanců mezi pracovním a osobním životem?

Axpo, Švýcarsko

Pracovníkům ve věku 55 až 58 let bylo umožněno postupně zkracovat pracovní dobu na 80 až 70% normálu. Toto schéma je dobrovolné a umožňuje starším pracovníkům vyjednat flexibilitu pracovní doby se svými úsekovými manažery. Jelikož je ve Švýcarsku normální věk odchodu do penze 65 let, cílem je udržet starší pracovníky v zaměstnání, dokud nedosáhnou tohoto věku. Firmy v současné době řeší dopad kratší pracovní doby na penzi a sociální pojištění.

Agder Energy, Norsko

Firma zavedla schéma motivující zaměstnance setrvat v práci i po uplynutí 62 let, díky kratší pracovní době bez dopadu na plat nebo oprávnění k penzi. Iniciativa byla přijata velmi kladně a dobrý přístup ke starším pracovníkům je tu znát. Od 1. července 2008 mají norští zaměstnanci ve věku 60 let nárok pracovat kratší dobu. Zaměstnanci v Norsku mají 25 dní dovolené ročně, zaměstnanci nad 60 let pak mají nárok na šest dní dovolené navíc. V Norsku je normální věk odchodu do důchodu 67 let pro všechny. Kolektivní smlouvy umožňují některým skupinám pracovníků odejít do důchodu dříve, ale zaměstnanci také mohou setrvat v práci až do věku 70 let. Vzhledem k poměrně velkému využívání invalidního důchodu je průměrný věk odchodu do penze asi 60 let. Všeichni zaměstnanci, na něž se vztahuje tarifní dohoda, tedy asi 60% všech zaměstnanců v zemi, mají možnost odejít do penze předčasně ve věku 62 let. Politika norské vlády zdůrazňuje potřebu udržet starší zaměstnance na pracovišti jak jen to bude možné. Průzkumy ukázaly, že tři ze čtyř lidí ve věku šedesát let chtějí pracovat. V minulosti byly problémy se zdaněním u lidí ve věku 67 až 70 let, které způsobily, že nebylo možné brát příjem z práce bez ztráty části jejich penze. Vláda to ale změnila, takže nyní nejsou důchody nijak negativně ovlivněny.

2.4 Nástroje age managementu: opatření k náboru a udržení mladších zaměstnanců

Tento oddíl poskytne informace a seznamy jakož i specifické podněty, které lze zavést k náboru a udržení mladších zaměstnanců.

- Přilákat a získat nové talenty
- Vytvořit pracoviště budoucnosti a zatraktivnit pracoviště pro mladší zaměstnance

2.4.1 Přilákání a nábor nových talentů

V budoucnosti budou elektrárenské společnosti potřebovat proaktivní přístup k vyhledávání nových talentů. Dnešní společnosti si uvědomují důležitost přilákání, náboru a udržení nejlepších talentů. Preferovaní zaměstnavatelé jsou ti, kteří zavedli opatření, jejichž účelem je úspěšný nábor a udržení lidí se širokou „talentovou základnou.“ To znamená zaměstnávat nejlepší lidi se špičkovými schopnostmi na pravém místě a v pravý čas.

Seznam problémů, které je třeba vzít v potaz při lákání široké škály nových zaměstnanců

- Poskytněte informace a zvyšte povědomí o práci v elektrárenském průmyslu, se zvláštním zaměřením na poskytování informací skupinám mladých lidí s nízkým zastoupením, včetně etnických minorit a dívek a žen.
- Presentujte širokou škálu individualit v marketingovém materiálu, reklamě a propagačních materiálech. Například ve svých marketingových a propagačních materiálech používejte mladé lidi a starší lidi.
- Nalezněte způsoby, jak zvýšit zájem mezi mladými lidmi ve školách a na univerzitách, využít můžete například prezentace ve školách, na univerzitách či v rámci kariérní veletrhů.
- Spolupracujte s personálními agenturami, univerzitami, školami a výchovnými poradci při informování mladých lidí o kariérních možnostech, přičemž zdůrazněte, že společnost vítá uchazeče ze široké škály mladých lidí.
- Pořádejte náborové dny a outreach aktivity. Toto lze provádět ve spolupráci s místními organizacemi.
- Dejte mladým lidem možnost ochutnat, jaké to je pracovat ve vaší společnosti, nabízejte pracovní stáže pro mladé lidi. Toto může zahrnovat též praktické činnosti.
- Zeptejte se stávajících učňů a zaměstnanců v závěru na jejich názor, jak by bylo možné přilákat širší škálu zaměstnanců.

2.4.2 Vytvoření pracoviště budoucnosti a zatraktivnění pracoviště pro mladší zaměstnance

Progresivní zaměstnavatelé jsou ti, kteří si uvědomují, že pracoviště budoucnosti skýtá bezpočet výzev a příležitostí. Zaměstnavatelé musejí být vždy o krok napřed tím, že vyhodnocují trendy v personalistice na základě toho, že rozmanitější pracovní síla je nedílnou součástí budoucích pracovišť. Tím, že se zaměří na věkovou různorodost, mohou elektrárenské společnosti profitovat z kvalitnější pracovní síly, zvýšené retence personálu a náboru ze širší zásobárny talentu a dovedností.

Klíčovým problémem je fakt, že elektrárenské společnosti se musejí zamyslet nad tím, jak zlepšit svou image a stát se atraktivnějšími. U mnoha společností se zdá, že ztratily kontakt s potřebami mladších a starších zaměstnanců, takovéto společnosti často mívají slabou vnější image a podle všech jim jde jen o profit. Atraktivní společnosti potřebují zřetelně moderní image a také potřebují vytvořit pracovní a platové podmínky, jakož i podmínky dovolených, pro nově přijaté zaměstnance a mladší pracovníky.

Existuje několik způsobů, pomocí kterých mohou společnosti přilákat nové talenty:

- Pracovní stáže pro studenty ještě před tím, než dokončí školu
- Školící programy pro absolventy
- Letní školy
- Vyškolit více žen pro technické, vyšší či netradiční profese
- Zlepšit vývoj lidských zdrojů v rámci společnosti
- Návštěvy ve školách a univerzitách
- Sponzorování studentů
- Soutěže, ceny a ocenění
- Studijní a pracovní programy pro získání zkušeností
- Školení a umístění na pracovní pozici již během školení
- Poskytování atraktivních pracovních podmínek na základě toho, že společnost vyznává kulturu „lidé vždy v první řadě“

Axpo, Švýcarsko

Přilákat nejlepší mladé lidi do společnosti je v poslední době důležitým cílem. Pomocí marketingové strategie lidských zdrojů vyvinula společnost školící program pro absolventy, který poskytuje školení v provozu pro absolventy po dobu 18ti měsíců. Tento program dává mladým lidem šanci zkusit si práci v široké škále oblastí a poznat různé oblasti společnosti, například obchodní aktivity, sítě či lidské zdroje. Tento program je velmi úspěšný v lákání mladých a talentovaných lidí a poskytuje mladým lidem dobrý vhled a též zkušenosti po absolvování univerzity. Mnoho lidí, kteří programem projdou, získá po jeho absolvování stálé místo.

RWE, Německo

Prioritou strategie age managementu společnosti RWE je vyškolit mladé lidi a začlenit je do pracovního trhu. Společnost RWE věří, že toto je jeden ze způsobů, jak reagovat na některé výzvy demografických změn. Společnost RWE provozuje na práci založené školící, učňovské a odborné programy. RWE využívá metody pro zhodnocení potenciálu zaměstnanců na základě faktu, že někteří zaměstnanci mají „více-úrovňový potenciál“ a mohou učinit více než jeden vertikální kariérní krok během zvládnutelné doby.

Skupina ČEZ, Česká republika

ČEZ vyvinul několik programů na podporu a přilákání nových zaměstnanců k práci v elektrárenském průmyslu, zejména vysokoškolských absolventů. Program ČEZ potenciál je program, který se snaží přilákat absolventy do klíčových projektů napříč společností, a program Bakalář se snaží přilákat absolventy k práci v jaderné energetice. Společnost ČEZ pořádá soutěže pro nadané studenty, včetně vědecké soutěže pro středoškolské studenty, soutěže vědeckých projektů pro vysokoškoláky a Cenu ČEZ pro nejlepší diplomovou práci. Další program se soustředí na přilákání mladých lidí ke studiu jaderné energetiky a zahrnuje vývoj „Jaderné maturity“ a „Letní univerzity Temelín“ pro studenty středních škol. Společnost ČEZ poskytuje školám materiály a přednášky a nabízí studentům besedy o energii, za účelem zpopularizovat toto odvětví.

United Utilities, Spojené království

Strategie různorodosti schválená představenstvem společnosti United Utilities zahrnuje některé klíčové činnosti pro monitorování náborových a výběrových postupů, měření výkonu porovnáním s ostatními velkými společnostmi, zavádění pracovních postupů, které podporují flexibilní práci. Byla vyvinuta iniciativa „vychovej si vlastní pracovní sílu“ se zaměřením na rovnost a různorodost.

Statkraft, Norsko

Cílem společnosti Statkraft je být do roku 2010 jednou z deseti společností v Norsku, které budou nejpřitažlivější pro nové absolventy. V roce 2008 se společnost Statkraft umístila na třetím místě v soutěži „Great Place to Work“ (Zaměstnavatel roku, pozn. překladatele) www.greatplacetowork.com a dostala se na seznam nejlepších zaměstnavatelů v Evropě (je v nejlepších padesáti z 1250 společností). Iniciativy, které společnost pro nové absolventy vyvinula, jsou například možnost psát diplomovou práci, letní pracovní stáže a prezentace firmy Statkraft na univerzitách. Jedním z cílů společnosti je zajistit svým zaměstnancům atraktivní pracovní podmínky, například flexibilní pracovní doba, parkovací místa přednostně pro zaměstnance s malými dětmi, celá škála programů na rozvoj schopností a dovedností a možnost uschovat si dovolenou a získat tak v následujícím roce dva týdny dovolené navíc. Školící program pro schopné zaměstnance založený na dvou letech pracovní zkušenosti po vyučení. Školící program poskytuje bohaté zkušenosti ve spojení s teoretickými znalostmi a dovednostmi. Ve společnosti Statkraft je filozofie „lidé především“ spolu s důrazem na rozvoj kompetencí základ pro vytvoření zdravého pracovního prostředí a kultury, jež povzbuzuje aktivní zapojení a odhodlání zaměstnanců. Zaměstnanci jsou povzbuzováni ke vstupu do odborových organizací a vztahy mezi odbory a managementem byly vždy dobré. Ve společnosti panuje „dynamická a celokupinová firemní kultura, které podporuje různorodost a toleranci“ a závazek jednat se zaměstnanci bez ohledu na jejich náboženské vyznání, pohlaví, sexuální orientaci, věk, národnost, etnický původ, stav, či tělesné postižení a to zajistí, že bude dodržována svoboda slova, jakož i práva zaměstnanců. (Výroční zpráva z roku 2005).

Vattenfall, Švédsko

Jedním z pěti strategických cílů společnosti Vattenfall je stát se preferovaným zaměstnavatelem. Na základě toho společnost vyvinula celou škálu iniciativ, které se zaměřují na vytvoření organizace, která si cení talentů všech svých zaměstnanců a která vytváří pracovní prostředí, které odpovídá potřebám zaměstnanců a posiluje jejich odhodlání. Jednou z nejdůležitějších podmínek k zajištění dlouhodobé ziskovosti společnosti Vattenfall je schopnost společnosti přilákat, rozvíjet a udržet si schopné zaměstnance. Společnost Vattenfall si uvědomuje, že její budoucí úspěch bude založen na modelu různorodosti se zdroji a strategiemi, které vytvoří podmínky nezbytné k přilákání, vývoji a udržení vysoké úrovně odbornosti, a které motivují zaměstnance k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší. Obchodní benefity zahrnují zvýšený nábor zaměstnanců, lepší firemní image a lepší porozumění zákazníkům a podílňíkům. Schéma mladých absolventů běží již dva roky a klade si za cíl poskytovat krátkodobé pracovní smlouvy mladým absolventům. Toto schéma nejen prospěje absolventům na pracovním trhu, ale též poskytuje společnosti Vattenfall přístup k novým znalostem a nápadům. Společnost si dala závazek, že zajistí, aby v těchto programech bylo vyvážené zastoupení žen a mužů.

2.5 Koncepce odchodu a odchodu do důchodu: příprava starších zaměstnanců na odchod do důchodu

Tento oddíl se bude zabývat koncepcemi a opatřeními, která lze zavést, když lidé opouštějí trh práce ve svém přechodu k penzi.

- Příprava na odchod do důchodu
- Flexibilní formy přechodu a odchodu do důchodu
- Opatření, která zajistí, že nedojde ke ztrátě dovedností, kontaktů, historie společnosti a odborných znalostí

2.5.1 Příprava na odchod do důchodu

Společnosti hrají důležitou roli při pomoci starším pracovníkům připravit se na opuštění pracovního trhu a odchod do důchodu. Zatímco propouštění a předčasné odchody do důchodu byly využívány jako nástroje v programech restrukturalizace, některé společnosti zvažují alternativy, které zahrnují třeba znovuzapojení či udržení starších pracovníků. V případech, kdy jsou propouštění a předčasné odchody do důchodu nevyhnutelné, mohou společnosti starším zaměstnancům pomoci pomocí přípravných kurzů a poradenství. Toto platí též pro starší zaměstnance, kteří opouští pracovní trh po dovršení předepsaného důchodového věku.

Co mohou společnosti udělat, aby pomohly starším pracovníkům připravit se na odchod do důchodu?

- Poskytovat přípravné kurzy, které pomohou poskytnout starším zaměstnancům škálu možností
- Nabídnout poradenství pro zaměstnance, kteří zvolili dřívější odchod do důchodu, či byli propuštěni.
- Poskytovat pomoc při hledání nové pracovní pozice či při nástupu do nového školicího programu
- Pořádat společenské akce, které zaměstnancům v důchodu pomohou zůstat v kontaktu s bývalými kolegy
- Vyvinout příležitosti pro starší zaměstnance flexibilně odejít do důchodu, když opouštějí pracovní trh
- Poskytovat rady týkající se možností po odchodu do důchodu, včetně práce na poloviční úvazek či dobrovolnické práce

2.5.2 Flexibilní formy přechodu a odchodu do důchodu

Mohou existovat způsoby, jak společnost může poskytovat starším zaměstnancům příležitosti pracovat na dočasné či poradenské bázi, aby tak došlo k předání vědomostí a dovedností mladším zaměstnancům. Flexibilní formy odchodu do důchodu jsou mezi staršími pracovníky v některých zemích populární, zejména protože jim umožňují postupně zkracovat pracovní dobu v době, kdy se blíží odchodu do důchodu (jak bylo již zmíněno v předchozím oddíle týkajícím se flexibilní pracovní doby).

Mnoho starších zaměstnanců naznačuje, že by uvítali mít možnost pracovat na poloviční úvazek či na dočasné bázi. Využití dovedností a zkušeností pracovníku v penzi, například ve formě dočasných záskoků, či záskoků v době dovolených, může být užitečné jak pro penzisty tak pro společnosti.

Axpo, Švýcarsko

Tato společnost poskytuje svým zaměstnancům a jejich partnerům semináře na téma příprava na odchod do důchodu. Konají se dva dvoudenní semináře, které se věnují otázkám jako finanční plánování, nakládání s penzí, důchodové plány a přechod do důchodu.

Co mohou elektrárenské společnosti udělat pro propagaci flexibilních forem přechodu a odchodu do důchodu?

- Poskytovat starším pracovníkům, kteří odešli do důchodu, možnost být zahrnuti v „zásobárně znalostí,“ aby se v případě potřeby mohly využít jejich schopnosti a znalosti
- Zapojit pracovníky v důchodu do poradenských a mentorských schémat pro mladší zaměstnance
- Vyvinout možnosti pro krátkodobou práci, například záskoky během dovolených či v době špičky
- Dodávat zaměstnancům v důchodu informace o firemních strategiích a vývoji skrze firemní síť či zpravodaj pro zaměstnance na penzi

2.6 Role sociálních partnerů a sociálního dialogu

Tento oddíl zdůrazní roli, kterou mohou sociální partneři a sociální dialog hrát v age managementu a ve vývoji smluv, které reagují na demografickou změnu:

- Role sociálních partnerů v age managementu
- Příklad inovativní smlouvy: Skupina Suez

2.6.1 Role sociálních partnerů v age managementu

Tato příručka ukázal přidanou hodnotu spolupráce mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli, kteří skrze tento sociální dialog rozvíjejí, implementují a monitorují strategie a koncepce age managementu. Mnoho ze společností, které se podílely na tomto projektu, rozpoznaly onu klíčovou roli, kterou odbory a zaměstnavatelé hrají ve společně vyvíjených projektech, konceptech a strategiích týkajících se demografického stárnutí.

Rozvinutí sociálního dialogu za účelem reagovat na demografickou změnu v elektrárenském sektoru s sebou přináší několik výzev pro sociální partnery. Jak ukazuje zpráva Evropské komise z roku 2006, *Stárnutí a zaměstnanost* (Warwick, 2006):

„... po mnoho let vyznávaly sociální partneři dvě strategie: (a) sledovali přístup k vyjednávání o mzdových strukturách a pravidlech propouštění založený na stáří, čímž chránili starší zaměstnance a zároveň, (b) povzbuzovali starší zaměstnance k dřívějšímu odchodu z pracovního trhu, když byla vysoká nezaměstnanost mladých lidí.“

Tento přístup je pro budoucnost neudržitelný a odborové organizace a zaměstnavatelé budou muset nalézt řešení demografického stárnutí včetně nových strategií týkajících se mezd, penzí a školení, a musejí zajistit, že starší pracovníci nebudou diskriminováni.

Seznam problémů, které je třeba vzít v potaz při vývoji přístupu k věkové různorodosti založeném na sociálním partnerství

- Informovat odbory a zvýšit v nich povědomí o jejich koncepcích věkové různorodosti a o koncepcích jejich konfederací.
- Zajistit, aby starší lidé a mladší lidé měli zastoupení v rozhodovacích orgánech odborů, zejména tam, kde probíhají diskuze a zásadních programech změny, změnách ve směnovém systému a organizaci práce.
- Poskytnout školení zaměřené na věkovou různorodost pro úředníky odborů za účelem zdůraznění toho, jak mohou být stávající struktury, koncepce či zastoupení v odborech dále rozvinuty, aby byly podpořeny též ženy.

Role odborů v demografické změně

Podle Evropské konfederace odborových organizací (European Trade Union Confederation, zkráceně ETUC) hrají odbory klíčovou roli v diskuzi o implikacích demografického stárnutí. Tím, že o otázce diskutují, že propagují odbornost a že předvídají a řídí demografické změny, mohou odborové organizace propagovat nové formy mezigenerační solidarity. ETUC uvádí, že cílem odborů je zlepšovat dovednosti mladých a starších pracovníků v celoživotně vzdělávacím prostředí, vyjednávat a propagovat aktivní strategie týkající se zaměstnanosti a vzdělávání, mzdové a organizační strategie a strategie pracovního

prostředí a obsahu práce založené jak na kvalitě tak na ochraně zdraví a bezpečnosti, čímž propagují partnerství mezi sociálními partnery a také veřejnými úřady na různých úrovních. Tyto otázky se týkají kvality zapojení na pracovišti, kvality práce během aktivního života a možnosti si dobrovolně tento aktivní pracovní život prodloužit. Odbory tvrdí, že k tomu, aby byly tyto výzvy zvládnuty, je zapotřebí efektivní, spravedlivé strategie sociální ochrany.

Podle ETUC existuje 10 směrů odborářské činnosti týkajících se demografické výzvy na pracovním trhu

1. Zvýšit zaměstnanost
2. Učinit závazek na kvalitu práce
3. Vyvinout opatření, která budou fungovat podněty ke kvalitnímu zaměstnání
4. Zajistit rovnováhu mezi vzděláváním a pracovním trhem
5. Vyrovnat individualizované reakce a integrované strategie
6. Znovu navrhnout systémy předčasného odchodu do důchodu
7. Zajistit společnou mobilizaci veřejných úřadů a sociálních partnerů
8. Zaměřit se na konkrétní opatření
9. Zavést evaluaci
10. Vytvořit z demografických trendů možnosti

Viz ETUC *Demografie a pracovní trh: výzva pro odbory*, www.etuc.org

2.6.2 Příklady inovativních smluv

Skupina Suez: Evropská smlouva o plánu na zaměstnanost a odbornost

Vývoj série činností týkajících se zaměstnanosti a kvalifikací byl uzavřen dle francouzského práva. Skupina Suez uzavřela smlouvu s odbory o Plánu zaměstnanosti a odbornosti (GPEC) v rámci evropských dceřiných společností Suez. Evropská rada díla Suez byla spolusignatářem smlouvy. Smlouva GPEC se soustředí na zlepšené řízení zaměstnanosti a dovedností, včetně opatření, která mají za úkol předvídat budoucí změny v povoláních, práci a růstu. Cílem je vyvinout strategie a praktiky, které zredukovat mezeru mezi požadavky společností a zdroji, které se týkají počtu (kvantitativní) a dovedností zaměstnanců (kvalitativní). Klíčovým cílem je vyvinout proaktivní strategii zaměstnanosti a zajistit zaměstnavatelnost zaměstnanců tím, že budeme předvídat trendy ve firmě, a tím, že zajistíme kontinuitu dovedností s ohledem na zákazníky a dodavatele, čímž společnosti umožníme reagovat na oblasti dovedností či nedostatku pracovní síly a čímž zajistíme, že zaměstnanci budou schopni se přizpůsobit změnám.

Plán počítá s kolektivními opatřeními k implementaci činností v oblasti lidských zdrojů a v řízení zaměstnanosti ve střednědobém horizontu a jednotlivých činností v oblasti profesního rozvoje a vzdělávání zaměstnance. Obecně plán počítá s tím, že společnost rozvine aktivní koncepcie zaměstnanosti, které se vážou k činnostem Skupiny. Očekává se, že toto pomůže předjímat hlavní trendy a že to dá tvar strategiím a praktikám dceřiných společností, že to definuje prostředky, pomocí kterých bude možné přiřadit požadavkům zdroje na průběžné bázi, že to zajistí preventivní řízení trendů ve věkové pyramidě a zajistí udržení zaměstnavatelnosti zaměstnanců. Společnost též plánuje rozšířit dobré praktiky, které vzejdou ze smlouvy GPEC.

Společnosti Skupiny Suez implementují smlouvu skrze vyjednávání s odbory či jinými orgány, které zastupují zaměstnance. Společnost bude pravidelně poskytovat odborům/zástupcům zaměstnanců informace týkající se činnosti společnosti, objemu aktiv, konkurence a rozvojového potenciálu svých trhů, spolu s předpovědí toho, jaký vliv budou tyto informace mít na zaměstnanost a mzdy. Členové týmu GPEC projdou školením zaměřeným na implementaci a monitorování tohoto plánu (toto započalo dvěma školeními pro HR manažery a odbory v roce 2008). Na evropské úrovni byla ustavena komise pro zaměstnanost a odbornost, která má za úkol řešit strategické otázky. Národní výbor GPEC bude ustaven v každé zemi, ve které se nacházejí dvě dceřiné společnosti, a na regionální úrovni bude nastartován dialog tam, kde se nacházejí dvě dceřiné společnosti v jednom regionu. Na úrovni společnosti bude též nastartován dialog.

Systém GPEC bude zahrnovat inventář dovedností a aktivit dle společnosti a dle země, census zdrojů a řídicích systémů lidských zdrojů, který bude předpovídat změny, přičemž vezme v úvahu stárnutí populace. Specifické činnosti budou implementovány do vývoje náborových plánů, plánů kariérního postupu a rozvoje zaměstnanců a v případě potřeby bude provedeno přeškolení. Článek 5 smlouvy se týká osobního rozvoje zaměstnanců starších 45 let. „Suez bude věnovat zvláštní pozornost uplatňování principů rovných příležitostí pro zaměstnance starší 45 let co se týče nábory, služebního postupu, mzdy a kariérní podpory. Konkrétně by měli profitovat z profesního ohodnocení, program přizpůsobení a podpory, a přístupu k pozicím a činnostem, které zvýší jejich zaměstnatelnost.

Smlouva též zavádí opatření, která mají vyvážit důsledky fyzicky náročné práce, která je definována jako „taková, která působí fyzický či psychologický stres a vyžaduje od zaměstnance neustálou snahu po adaptaci, která zanechává trvalé, identifikovatelné a nezvratné následky na zdraví zaměstnance.“ Cílem je zlepšit pracovní podmínky, znovu umístit zaměstnance pomocí profesního školení a zavést konkrétní opatření pro období konce kariéry. Smlouva počítá se zavedením celé škály preventivních opatření včetně kariérního ohodnocení, program adaptace a podpory, opatření, která udržují zaměstnatelnost zaměstnance pomocí školení či dovolené, a přístup k pozicím a činnostem, které pomohou zlepšit zaměstnatelnost pracovníka.

Podle Skupiny Suez je cílem tohoto opatření zajistit, aby společnost disponovala lepšími nástroji pro identifikaci trendů a vývoje v různých zaměstnáních v rámci společnosti. Prvním krokem je analýza situace a sběr dat, druhým krokem je zavedení mechanismů, které vyřeší identifikovaný problém. Jedním elementem je fakt, že starší pracovníci mohou vést nové zaměstnance a vycvičit je tak, aby poté byli sami schopni danou práci vykonávat. Skupina Suez dále představila plán školení mladých lidí, například pomocí poskytování pracovních zkušeností mladým lidem skrze pracovní stáže. V tomto případě budou starší pracovníci schopni poskytnout školení a předání vědomostí.

ENERGI E2, Dánsko

HR strategie firmy E2 integruje koncepty rovnosti a různorodosti do oblastí jako například nábor, služební postup a plánování kariéry. Jedna konkrétní kapitola se zabývá staršími členy personálu a tato byla v poslední době upravena tak, že, jakmile se zaměstnanec blíží odchodu do důchodu, má možnost flexibilní pracovní doby. Tato koncepce byla implementována skrze obě obchodní jednotky společnosti. Manažeři z obou obchodních jednotek byli proškoleni tak, aby byli schopni tuto strategii implementovat, a toto školení bylo manažery přijato velice dobře. Strategie načrtává obecné postoje a hodnoty společnosti ve vztahu ke všem oblastem týkajících se jejich zaměstnanců. Cílem této HR strategie je „poskytnout rámec inspirativního a atraktivního pracoviště, které musí být schopno získat a udržet kompetentní zaměstnance.“ Tato koncepce byla přijata Spojeným výborem pro konzultace odborů a managementu v roce 2001 (mezi společností a Pracovní radou, která zastupuje modré límečky, bílé límečky a odborové organizace ve společnosti). Odbory byly spokojené průběhem a výsledky této koncepce. Tento koncepční rámec je důležitý, protože hlavní kolektivní smlouva společnosti, která řeší otázky jako mzdy či pracovní doba, neobsahuje klauzuli, která by specificky upravovala rovnost.

2.7 Nástroje age managementu: desetibodový plán pro úspěšný age management v elektrárenském sektoru

Následující body jsou základními elementy, které přispějí k úspěšným strategiím age managementu a praxi na pracovišti.

1. Naplánujte systematický, integrovaný a detailní přístup k age managementu

- Vyvíjte strategický plán age managementu, který je centrální částí integrovaného plánu řízení lidských zdrojů a celofiremních strategií. Plán by měl být vytvořen ve spolupráci se staršími zaměstnanci a zástupci odborů, jakož i s manažery a zástupci ze všech úrovní společnosti.
- Plán by měl být integrovaný a detailní a měl by se věnovat všem částem životního cyklu.
- Při vývoji plánu bude důležité provádět konzultace se staršími pracovníky, které by měly pomoci identifikovat stávající věkové bariéry a prozkoumat různé přístupy k propagaci věkové různorodosti. Existuje několik způsobů, jak mohou společnosti tyto konzultace provádět a zjišťovat tak potřeby a požadavky svých starších pracovníků: anonymní průzkum, skupinová diskuze pouze se staršími pracovníky, seminář za účasti zaměstnanců všech generací.
- Zaveďte akční plán a mechanismus kontroly a vyhodnocování pokroku na pravidelné bázi.
- Plán může být založen na přístupu krok za krokem, což pomůže postupné implementaci strategií age managementu. Jeden způsob, jak vyzkoušet nové strategie a koncepce, je uspořádat pilotní projekty, které potom lze vyhodnotit z hlediska jejich použitelnosti napříč celou organizací.

2. Propagujte povědomí o věku skrze vzdělávání a vývoj vyšších manažerů, zaměstnanců a manažerů HR, linkových manažerů, zaměstnanců a odborů

- Vzdělávání a povědomí o age managementu jsou důležité pro rozvoj kultury, která napomáhá věkové různorodosti a která propaguje age management jako ústřední element firemní kultury.
- Zaveďte školicí semináře zaměřené na zvyšování povědomí na všech úrovních organizace pro vyšší manažery, zaměstnance a vedoucí oddělení HR, linkové manažery, zaměstnance a odbory
- Školení by měla zvyšovat povědomí o specifických potřebách a požadavcích starších zaměstnanců, včetně bariér v postojích a organizaci, benefitů věkové různorodosti, stupeň sladění s antidiskriminační legislativou a propagace kvality věku, změny v organizaci a pracovní době, které lze zavést, metody zlepšování pracovních podmínek a přispění starších zaměstnanců a metody managementu znalostí a mezigeneračního sdílení znalostí.
- Školení a povědomí by též měly pokrýt vývoj organizačních strategií age managementu, které využívají detailní přístup k celé pracovní síle jako celku.
- Školení by mělo pomoci zaměstnancům přizpůsobit se různým situacím a událostem v rámci životního cyklu. Zvýšení povědomí zaměstnanců též může pomoci odhalit nové možnosti a výzvy pro zaměstnance, kteří stárnou. Umožnění starším pracovníkům pozitivně přispívat a inovativně reagovat za pomoci způsobů práce jsou zisky, které společnosti mohou mít na základě zvýšení povědomí svých zaměstnanců.
- Školení lze též poskytnout sociálním partnerům, což by jim mělo umožnit odhalit oblasti pro spolupráci a partnerství při vývoji strategií age managementu. Konkrétně vzato, zvyšování povědomí o bariérách a diskriminaci bude důležité pro zahrnutí věkové různorodosti do kolektivního vyjednávání.

3. Zviditelněte závazek vyššího managementu vůči age managementu a změně

- Klíčem k firemní kultuře je viditelnost a závazek vyššího managementu organizace prosazovat věkovou různorodost.
- Tento závazek by měl být zohledněn ve firemních obchodních strategiích, výročních zprávách, vnitropodnikových oběžnících a časopisech, na firemních nástěnkách a jiných zdrojích informací určených zaměstnancům a odborům.
- Získání mediálního pokrytí může být dalším způsobem, jak šířit informace o age managementu ve společnosti a jak signalizovat závazek již od nejvyšších pozic.
- Zajistěte, aby ve společnosti byli šampióni age managementu – mohou pomoci propagovat benefity age managementu. Starší vyšší manažeři mohou poskytnout hodnotné modely chování.

4. Zaujměte preventivní postoj napříč životním cyklem tak, že se zaměříte na všechny zaměstnance

- Přístup na základě životního cyklu by měl tvořit základ strategií a koncepcí age managementu.
- Toto umožní všem zaměstnancům profitovat z iniciativ age managementu a též to zajistí, že zaměstnanci budou připraveni na různé pracovní zážitky, během svého životního cyklu.
- Prevence je klíčem k zajištění toho, aby zaměstnanci byli zdraví, vybaveni dovednostmi a schopní si poradit se změnou.

5. Zlepšete pracovní podmínky starších pracovníků

- Existuje několik způsobů, jak lze pro starší pracovníky zlepšit pracovní podmínky. To může pomoci udržet ve společnosti cenné starší pracovníky a zabránit nedobrovolnému předčasnému odchodu do důchodu či opuštění pracovního trhu.
- Pracovní podmínky lze zlepšit pokud mohou starší zaměstnanci využít flexibilní pracovní doby, pracovní rotace a možností pro znovuzapojení, které zlepšují jejich profesní rozvoj, vzdělání a schopnosti práci ve zdravém prostředí.
- Konzultace se staršími zaměstnanci a odbory budou důležité pro odhalení nejlepších způsobů, jak zlepšit pracovní podmínky.

6. Zapojte starší zaměstnance do plánování strategií a iniciativ age managementu

- Starší pracovníci mají cenné zkušenosti, vzdělání a znalosti, které mohou vnést do diskuze o strategiích o age managementu.
- Proto by startovním bodem každé nové strategie či koncepce měly být konzultace se staršími pracovníky, které by měly odhalit nejlepší praktické přístupy, nové a inovativní přístupy a to, co v praxi funguje.

7. Spojte věkovou různorodost s firemními strategiemi rovnosti a různorodosti

- Vytvoření různorodé pracovní síly se považuje za důležitý základ úspěšné, na zákazníky zaměřené organizace. Proto je důležité rozpoznat a vážit si různorodosti, přičemž je potřeba uznat, že různorodosti je třeba dosáhnout pomocí cílených jakož i mainstreamových firemních strategií, praktik a postupů.
- Věkovou různorodost lze též nahlížet jako část celkové firemní strategie rovnosti a různorodosti. Toto je důležité zejména protože věk se překrývá s dalšími oblastmi jako například pohlaví, postižení, rasový či etnický původ. Existence integrovaného přístupu k rovnosti může společně umožnit rozpoznat a naplnit potřeby starších zaměstnankyň, starších zaměstnanců s tělesným postižením či starším zástupcům etnických minorit.

8. Rozvíňte strategie, postupy a koncepty age managementu skrze sociální dialog a skrze spolupráci mezi odbory a zaměstnavateli

- Sociální dialog je nejlepší cestou, jak lze rozvíjet firemní strategie a koncepty. Odbory a zaměstnavatelé do sociálního dialogu vnášejí rozdílné perspektivy a to může být hodnotné z hlediska vytváření nových perspektiv a příležitostí pro age management.
- Odbory a zaměstnavatelé, ve svých rolích jako sociální partneři, potřebují mít dobré informace a být si dobře vědomi problémů a výzev spojených s věkovou různorodostí.
- Age management a věková různorodost by se měly rozvinout v důležité oblasti vyjednávání mezi zaměstnavateli a odbory. Pracovní smlouvy by se měly prozkoumat, aby se zajistilo, že jsou neutrální z hlediska věku, zatímco specifické iniciativy by měly být integrovány do kolektivních smluv týkajících se pracovních podmínek, mezd, rovnosti a různorodosti, ochraně zdraví a bezpečnosti a pracovní doby.

9. Komunikujte a poskytujte informace o age managementu napříč společností

- Komunikace a podávání informací jsou stěžejní pro úspěch a implementaci firemních strategií a koncepcí týkajících se age managementu. Toto je důležité pokud mají starší pracovníci mít možnost využít rotace pracovních míst či znovuzaměstnání, flexibilní pracovní doby, či programů managementu zdraví.
- Pravidelná komunikace může společnosti a jejím zaměstnancům též pomoci přizpůsobit se nové kultuře a organizačním změnám, vybudovat důvěru v proces změny a pocit sounáležitosti s procesem změny.
- Společnosti mohou zavést několik různých metod komunikace a podávání informací. Například informační semináře, informační stánky, informační tiskoviny a plakáty, které jsou dobře viditelné a šířitelé a články ve firemních zpravodajích a časopisech. Odbory mohou podobným způsobem poskytovat informace svým členům skrze odborové tiskoviny a časopisy, či mohou šířit informace v odborových pobočkách či na jednáních.

10. Monitorujte a vyhodnocujte efektivitu strategií age managementu

- Bude důležité provádět pravidelný monitoring a vyhodnocování strategií, postupů a praktik age managementu. Toto vyhodnocení by mělo být průběžné, tj. formativní hodnocení a stejně tak by mělo být prováděno na konci konkrétních projektů či iniciativ, aby se zhodnotily jejich výsledky, tj. sumativní hodnocení.
- Důležitým elementem monitoringu a vyhodnocování je dostatek dat o věkové struktuře společnosti a o školeních a ostatních potřebách zaměstnanců v různých stádiích jejich životního cyklu, což může být využito pro porovnání výsledků.
- Provádění průběžného hodnocení může pomoci neustále revidovat strategie a koncepce a vyvinout nové iniciativy ve světle vývoje uvnitř společnosti.
- Monitoring a hodnocení by měly hodnotit proces implementace strategií, účinnost určitých iniciativ a výsledky s ohledem na starší lidi a společnost.
- Starší zaměstnanci, zástupci odborů, linkoví manažeři a vyšší manažeři by se všichni na monitoringu a vyhodnocování měli podílet.

Bibliografie a další zdroje informací

Internetové stránky s dalšími informacemi o iniciativách age managementu

Program EQUAL (informace a nálezy programu):

http://europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

Evropská agentura pro bezpečnost a zdraví v práci: <http://osha.europa.eu>

Evropská síť pro propagaci zdraví na pracovišti: www.enwhp.org/index.php?id=4

Evropská platforma starších lidí: www.age-platform.org

Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek: www.eurofound.europa.eu

Další relevantní organizace

EURELECTRIC <http://www.eurelectric.org>

EPSU www.epsu.org

EMCEF www.emcef.org

Evropská observatoř vztahů v průmyslu <http://www.eiro.eurofound.eu.int>

Publikace Evropské komise týkající se demografického stárnutí

European Commission (2007) *Employment in Europe*

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/employ_2007_en.htm

European Commission (2006) *Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*

http://ec.europa.eu/employment_social/news/2006/sept/ageingreport_en.pdf

European Commission (2005) *Confronting Demographic Change: A new solidarity between the generations*, Green Paper

http://ec.europa.eu/employment_social/social_situation/green_paper_en.html

Council Decision of 12 July 2005 on *Guidelines for the employment policies of the Member States* (2005/600/EC <http://europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c11323.htm>)

European Commission (2002) *Increasing labour force participation and promoting active ageing*

http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/feb/com_2002_9_en.pdf

Další relevantní materiály

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) and the Trades Union Congress (TUC) (2007) *Managing age: A guide to good employment practice*: <http://www.tuc.org.uk/extras/managingage.pdf>

Leibold M and Sven Voelpel (2006) *Managing the Aging Workforce: Challenges and Solutions*. Wiley

Naegele G and A Walker (2000) *Ageing in Employment: A European code of good practice*, Eurolink Age: Brussels

Organisation for Economic Cooperation and Development (2006) *Live longer, work longer*, OECD: Paris

World Health Organisation (2001) *Active Ageing*, World Health Organisation: Geneva

ETUC (2006) *Challenging Times: Innovative ways of organising working time: the role of trade unions*: http://www.etuc.org/IMG/pdf/Challenging_Times_brochure_EN-2.pdf

CAWA project – Creative Approaches to Workforce Ageing – information and case study information available at: <http://www.olderworkers.eu>

Ecotec (2006) Nevala, A-M, *Promoting active ageing policies in the hospital sector*, ECOTEC for EPSU and HOSPEEM

Warwick Institute for Employment Research (2006) *Ageing and employment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*, University of Warwick and Economix Research and Consulting

Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek

Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek má značné množství informací o demografickém stárnutí. Toto zahrnuje zprávy o:

- *Pracovní podmínky stárnoucí pracovní síly* (2008) (analýza průzkumu o pracovních podmínkách z roku 2005)
- *Věk a zaměstnanost v nových členských státech* (2006)
- *Iniciativy týkající se zaměstnanosti stárnoucí pracovní síly v zemích evropské patnáctky* (2006)
- *Průvodce dobrou praxí age managementu* (2006)
- *Bojujeme s věkovými bariérami v zaměstnanosti* (1997)
- Informace o přístupech různých zemí a případové studie týkající se age managementu lze nalézt na webových stránkách nadace na:

www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm

Kontakty na společnosti pro získání případových studií

EON-Energie, Německo: Alexander Tessner Alexander.Tessner@eon-energie.com

Axpo, Švýcarsko: Martin Luethy, Martin.Luethy@axpo.ch

Agder Energi, Norsko: Arild Trydal Arild.Trydal@ae.no

RWE, Německo: Dirk Wentzel Dirk.Wentzel@rwe.com

Skupina ČEZ, Česká republika: Zuzana Krejčířiková Zuzana.krejcirikova@cez.cz

Suez Group, Francie: Bernard Parmantier bernard.parmantier@suez.com

Endesa španělsko: Arantxa Balsón Yarritu, Diversity Manager, arantxabalson@endessa.es

Statkraft Norsko: Erik Norberg, Human Resources Director. erik.norberg@statkraft.com

UNISON Water@Work and the initiative on women's health in the workplace: Steve Bloomfield s.bloomfield@unison.co.uk