

# Age management v českých firmách



NINA BOSNIČOVÁ, GENDER STUDIES, O.P.S.



# Age management a postkomunistické země



- v devadesátých letech fetišizace mladého managementu ze strany česko(slovenských) firem – upřednostňování mladých, dynamických, flexibilních manažerů, hlavně mužů, kvůli předpokládané znalosti cizích jazyků, IT dovednostem a zahraniční zkušenosti (→ generation gap)
- mnozí starší zaměstnanci a zaměstnankyně strávili celý pracovní život v komunistické společnosti a často pracovali dlouhá léta u stejného zaměstnavatele → jejich zkušenost byla z určitého uhlu pohledu omezena (pokud se nepřizpůsobili, byli mezi prvními propuštěnými + v tomto období se událo první masové propouštění po roce 1989 u nás)
- úspěšná participace cílové skupiny 50+ v rekvalifikačních kurzech je nepřiměřeně nízká v ČR (2005 – 14,4%), obzvlášť pokud vezmeme v úvahu, že v současnosti tito lidé představují 28 % nezaměstnaných (a patří do populačně „bohaté“ generace narozené po 2. sv. válce)
- zvyšující se věk odchodu do důchodu v ČR, důchodová reforma
- vzdělávání přizpůsobované specifickému věku školených v ČR téměř neexistuje
- kromě „celebrit“ ze světa show byznysu, média nenabízí dostatek vzorů aktivních starších lidí

Zdroje:

[http://finance.idnes.cz/nezamestname-vas-je-vam-proste-moc-let-dxh-/podnikani.aspx?c=A110322\\_1553011\\_zamestnani\\_bab](http://finance.idnes.cz/nezamestname-vas-je-vam-proste-moc-let-dxh-/podnikani.aspx?c=A110322_1553011_zamestnani_bab)

[http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=1696473&als\[nm\]=1692636](http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=1696473&als[nm]=1692636)

# Výzkumná data I



- 2007, reprezentativní výzkum STEM-u (1191 respondentů/-ek)
- 87 % věří, že lidé v ČR jsou (velmi) často diskriminováni na základě věku (50 a více), věk jako nejsilnější diskriminační důvod
- toto přesvědčení je silnější u žen a lidí mezi 30.-59. rokem života

Zdroj: <http://www.stem.cz/clanek/1301>

## Výzkumná data II



- 2009 šetření firmy Manpower (čtvrtletní Index pracovního trhu), které se ptá na plány zaměstnavatelů ohledně počtu jejich zaměstnanců/-kyň v následujících 3 měsících
- Pouze 13 % zaměstnavatelů mělo nějaké plány ohledně retence starších zaměstnanců/-kyň
- 89 % zaměstnavatelů nemělo ŽÁDNOU strategii rekrutace lidí 50 plus

Zdroj: <http://logistika.ihned.cz/c1-38478850-strategie-zamestnavani-lidi-50>

# Výzkumná data III



- 2006 Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, výzkum mezd osob nad padesát v ČR
- český systém odměňování je zpravidla meritokratický (což má své důsledky spojené s věkem), nekomerční sféra pracuje se mzdovými tarify, které odrážejí mj. roky pracovní zkušenosti
- u žen nad padesát silná tendence být ekonomicky neaktivní (rodinné důvody, důvody spojené s GPG?)
- lidé s nižší kvalifikací, pracující v manuálních profesích, v komerčním sektoru a u velkých firem ( $\geq 3,000$  zaměstnanců) mají tendenci odcházet z trhu práce (a do důchodu) dříve
- míra zaměstnanosti lidí po 65. roku života je v ČR 4 %
- největší zaměstnavatelé starších lidí v ČR (cca 60 % lidí 50 plus a 50 % lidí 60 plus) podnikají v následovných sektorech:
  - výroba
  - transport
  - vzdělávání
  - veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení

Zdroj: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_217.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_217.pdf)

# Výzkumná data IV



- 2006, výzkum realizovaný agenturou STEM (kvalitativní část– postoje zaměstnavatelů k zaměstnávání lidí nad padesát, kvantitativní část (1011 respondentů/-ek) – názory zaměstnaných k jejich vlastní pozici na trhu práce)

Zdroj: [http://tretikarera.cz/images/stories/080211\\_equal3k\\_info\\_brozura.pdf](http://tretikarera.cz/images/stories/080211_equal3k_info_brozura.pdf) (také pro slidy 7-8)

# Výzkumná data IV pokr.



- *Plusy starších zaměstnanců/-kyň:* životní zkušenosti, expertíza, lepší schopnost vypořádat se s konfliktem na pracovišti
  - *Mínusy starších zaměstnanců/-kyň:* nižší přizpůsobivost změnám, malá flexibilita, nízká schopnost učit se novým věcem a nízká ochota pracovat na sebezlepšení
- 
- Většina respondentů/-ek (mezi zaměstnanými) považuje další vzdělávání za důležité, ne však nutné (53%)
- 
- Lepší šance než mladší zaměstnaní : využití kvalifikace a pracovní zkušenosti
  - Stejně šance jako mladší zaměstnaní : pracovní a platové podmínky
  - Nižší šance než mladší zaměstnaní: získání a udržení práce, kariéerní růst
  - Jenom 13 % respondentů nikdy nezažilo věkovou diskriminaci (na vlastní kůži nebo zprostředkovaně) (15% jí zažilo na vlastní kůži)
-

# Výzkumná data IV pokr.



- *Zaměstnavatelé:*

- přesvědčení, že jejich firemní politika, kultura a praxe, co se věku týká, je „neutrální“ (a proto nediskriminační) – toto vnímají jako chvályhodný přístup
- přiznali však zároveň, že preferují mladší lidi, když nabírají do týmu, a že si dávají pozor, aby nevyhodili zaměstnance a zaměstnankyně těsně před důchodovým věkem
- zaměstnavatelé nejsou dobře informováni o užitečnosti práce se staršími zaměstnanci/-kyněmi a o vhodnosti investice do nich, zároveň si myslí, že mají dostatečný přístup k informacím a nevidí spojení mezi profitabilitou a věkovým managementem
- když čteme mezi řádky, většina zaměstnavatelů si uvědomuje znevýhodněnou pozici starších lidí na trhu práce v ČR, ale také věří, že je to výlučně chyba těch lidí samotných



# Dobré firemní praxe I



## **Škoda Auto**

- Účast v projektu ESF „Třetí kariéra“
- PROGRAM SENIORITY (28.000 zaměstnanců/-kyň, 5.000 zaměstnanců/-kyň 50+, průměrný věk: 38 let
- zaměstnanec-senior může být převeden na jiné vhodné pracovní místo, pokud vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě ztratil způsobilost vykonávat svou dosavadní práci, a to při zachování dosavadní mzdy
- v případě organizační změny je zaměstnanci-seniorovi, kterému zbývá pět a méně let do dosažení důchodového věku, nabídnuto jiné vhodné místo s tím, že mu bude po dobu až 24 měsíců kompenzována mzda
- poskytnutí zaměstnancům-seniorům jednoho dne volna s náhradou mzdy ročně navíc nebo pěti dnů na absolvování rekondičního pobytu v lázních
- Škoda Auto rovněž zřídila šest chráněných pracovišť s kapacitou 200 míst pro lidi se sníženou schopností pracovního uplatnění.

Zdroj: <http://zpravodaj.feminismus.cz/co-si-myslite.shtml?x=2288202> (také pro slidy 10-11) +

<http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=187>

# Dobré firemní praxe II



## TI AUTOMOTIVE AC

- *Klub TI žen*: vzdělávací aktivity jedenkrát za čtvrtletí, programové zaměření je koncentrováno do oblasti soft skills (komunikace, asertivita, emoční inteligence, sebereflektující výcvik...), ale zváni jsou rovněž odborníci z různých odvětví medicíny, případně jsou zajišťovány individuální konzultace a péče. Na zaměření jednotlivých témat se aktivně podílejí i samotné účastnice.
- prvotní snahou bylo vytvořit u této skupiny zaměstnankyň vědomí, že je firma vnímá jako významný a stabilizační prvek, že si jich upřímně váží, stojí o ně, chce do nich investovat, posílit jejich sebevědomí, sebehodnocení a sebeúctu a tím i složitěji podmíněné pocity významu, užitečnosti či platnosti, dodat jim odvahu a motivovat je ke zvyšování kvalifikace, odbornosti a osobního růstu

# Dobré firemní praxe III



## MV ČR

- projekt „Akceptace specifických potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň Ministerstva vnitra“ (týká se i zaměstnankyň nad 55)
- v rámci projektu stanoveny cíle především v zavedení možnosti flexibilních pracovních úvazků, prohloubení znalostí pracovních právních norem jak ze strany cílové skupiny, tak ze strany vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň. Za tím účelem pořádá Ministerstvo vnitra diskusní semináře, na kterých vystupují mj. odborníci/odbornice na pracovní právo a zástupci/zástupkyně neziskové sféry
- Na intranetových stránkách projektu jsou informace pro cílovou skupinu, které vycházejí především z průzkumu ohledně jejich potřeby informací. Jedná se o věkové statistiky MV, základní informace k důchodovému pojištění a připojištění, základní informace o využití sociálních služeb a příspěvku na péči, zaměstnanci a zaměstnankyně mají možnost požádat i o psychologické poradenství apod.
- na intranetových stránkách odboru řízení lidských zdrojů jsou také stránky věnované pouze problematice stárnutí

## Dobré firemní praxeIV



- Úřad práce Brno zřídil v rámci programu Aktivní padesátka 40 nových míst. Nabídku využilo například brněnské vydavatelství CCB, které zřídilo nové místo pro programátora a vzalo na něj člověka nad padesát
- McDonald's – zaměstnává lidi nad padesát, aby tak lépe odrazil clientský profil (prarodiče navštěvující restauraci McDonald's s vnoučaty)

Zdroj: <http://hn.ihned.cz/c1-49328950-vekovy-prumer-padesat-let-brzy-to-ceka-i-ceske-firmy>

## Jak si udržet kvalitní starší zaměstnance a zaměstnankyně? (Podle Jaroslavy Rezlerové, GŘ Manpower – pro ČR a SR)



- umožnit flexibilnější přizpůsobení pracovní doby i náplně práce jejich potřebám: menší pracovní vytížení, částečné pracovní úvazky, práce z domova, nárazová práce na bázi odborných konzultací. Pokud nelze umožnit částečné úvazky, pokusit se nalézt kompromisy: nabídnout práci na určitém projektu na plný úvazek a po odvedení práce poskytnout delší volno apod.
- nadále motivovat stávající pracovníky 50+ v práci: oceňovat jejich práci a dávat jim najevo, že jsou respektovanými členy týmu, přesně určit, co se od nich očekává, hodnotit je stejným metrem jako ostatní, poskytovat jim otevřenou zpětnou vazbu na jejich práci, umožnit jim další rozvoj - doškolování a přístup k nejnovějším aplikacím, umožnit kariérní růst i v pokročilejším věku, zajistit, aby zaměstnanec neustále viděl, jak se svojí prací podílí na obchodních úspěších firmy, a zajistit bezpečnost práce a přizpůsobit fyzické podmínky práce jejich případným zdravotním potížím (horší zrak, problémy s klouby apod.)

Zdroj: <http://logistika.ihned.cz/c1-38478850-strategie-zamestnavani-lidi-50> (také pro slide 15)

Jak získat nové zaměstnance a zaměstnankyně 50 plus, kteří hledají práci?  
(Podle Jaroslavy Rezlerové, GŘ Manpower – pro ČR a SR)



- využít služeb renomovaných odborníků - náborových specialistů, kteří mají s náborem starších potenciálních zaměstnanců zkušenosti
- navázat partnerství s národní či místní asociací starších občanů - snadno se lze dostat k lidem, kteří by třeba rádi ještě v pozdějším věku pracovali
- vytvořit např. jakýsi spolek sdružující bývalé zaměstnance firmy - mezi nimi by mohli být mnozí, kteří by se za určitých podmínek do firmy vrátili nebo měli např. zájem o mentoring či odborné konzultace pro mladší kolegy
- zajistit, aby propagace společnosti na veřejnosti působila atraktivním dojmem i na potenciální starší zaměstnance
- vyhnout se věkové diskriminaci na jakékoliv úrovni

# Díky za pozornost!



[NINA.BOSNICOVA@GENDERSTUDIES.CZ](mailto:NINA.BOSNICOVA@GENDERSTUDIES.CZ)

+420 224 915 666

**GENDER**  
STUDIES 