



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



AGE MANAGEMENT UPTAKE

Intelektuální výstup 1

Česká republika
Univerzita Karlova, AIVD ČR, z.s.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Project Name: Age Management Uptake
Project No.: 2017-1 SK01-KA204-035420

1. PŘEDSTAVENÍ KONCEPTU AGE MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICE

Nejcharakterističtější znakem současné demografické situace v České republice je stárnutí obyvatelstva. To je způsobeno dvěma faktory: snížením plodnosti a zlepšením zdravotního stavu populace, projevující se mimo jiné narůstající dobou dožití. Počet lidí, kteří jsou vysoce ekonomicky aktivní (20–49 let), již začal klesat a tuto situaci je nutné řešit zapojením osob ve věku 50–64 let. Z toho důvodu je třeba vytvořit odpovídající podmínky, a to na všech úrovních systému (*Politika přípravy na stárnutí v České republice, 2015*).

Česká republika má mimořádně dobrou celkovou míru nezaměstnanosti, ale ve srovnání s jinými evropskými zeměmi se orientuje na skupinu mladých lidí do 25 let. Fenomén nezaměstnanosti potenciálně postihuje všechny z nás, ale ne stejně.

Některé skupiny osob jsou ohroženy více. Problém při hledání zaměstnání mají v současné době čerství absolventi škol, protože zaměstnavatelé dávají přednost pracovníkům se zkušenostmi. Ohroženi jsou také lidé starší 50 let. Trochu paradoxně se zaměstnavatelé domnívají, že už nejsou tak aktivní a brzy odcházejí do důchodu, ačkoliv odchod do důchodu a na odpočinek se rychle přesouvá do mnohem pozdějšího věku. Odsuzování jsou také ti, kteří neovládají moderní technologie a chybí jim schopnost učit se, i když tyto dovednosti jsou extrémně individuální. Třetí výrazně zranitelnou skupinou jsou matky pečující o malé děti. Údaje z Výběrového šetření pracovních sil Českého statistického úřadu ukazují, že mají ve srovnání s bezdětnými ženami a muži stejného věku třikrát vyšší míru nezaměstnanosti (*Již druhý rok v České republice klesá nezaměstnanost, 2015*).

Problematika age managementu není v České republice systémově řešena, přestože prodloužení pracovní kariéry pracovníků a jejich motivace k odložení odchodu do důchodu je jedním ze strategických cílů Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017. Tento dokument klade důraz na koncept age managementu (AM) na pracovištích a na jeho využívání jako součásti řízení lidských zdrojů a sociální odpovědnosti organizací (*Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, s. 18–24*). Age management je v České republice stále relativně novou koncepcí, s níž je třeba seznámit vzdělávací instituce, zaměstnavatele i zaměstnance.

Metody age managementu byly přeneseny z Finska do České republiky prostřednictvím projektu OP LZZ „Strategie age managementu v České republice“ realizovaného AIVD ČR. Komplexní opatření – audit AM, jeho výstup v podobě prováděcího plánu AM a měření jeho dopadu, však dosud nebyla v České republice zavedena (*Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky, 2015*).

Na pracovištích v České republice již byla zavedena některá dílčí opatření AM (vzdělávání či podpora zdraví). Jejich dopady mohou být velmi dobře měřitelné, a to i v poměrně krátkém čase. Nicméně tato opatření jsou velmi obtížně srovnatelná s komplexním a dlouhodobým přístupem k age managementu (*Podpora aktivního stárnutí na pracovišti, 2012, s. 3–7*).

Podpora pracovní schopnosti zaměstnanců by měla být komplexním systémem a měla by zahrnovat opatření na podporu všech faktorů pracovní schopnosti, což je ale možné provést

bez předchozího měření pracovní schopnosti zaměstnanců a auditu age managementu, který zohledňuje jednotlivé pilíře AM, jen velmi obtížně.

Přehled hlavních projektů a publikací o konceptu age managementu a jeho implementaci (částečně převzato z <http://www.v4agemanagement.eu/>)

Projekt OP LZZ (Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost) „Strategie age managementu v České republice“ (2010–2012)

V letech 2010–2012 realizovala AIVD ČR, o.s. projekt OP LZZ „Strategie age managementu v České republice“. Realizace tohoto projektu zahrnovala přenos metodologie týkající se age managementu a konceptu pracovní schopnosti z Finského institutu pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách (FIOH) do České republiky. Projekt byl zaměřen na cílovou skupinu osob starších 50 let. Jeho hlavním cílem byl přenos inovativních nástrojů pro řešení problémů s cílovou skupinou lidí starších padesáti let na trhu práce. Projekt byl v listopadu 2012 oceněn Národní cenou kvality za podporu Age Managementu v ČR.

- Webové stránky projektu: <http://www.aivd.cz/cz/strategie-age-managementu-v-ceske-republice-1383/>
- Výstupy projektu:
 - Metodická příručka: <http://www.aivd.cz/soubor-doc1390/>
 - Srovnávací analýza: <http://www.aivd.cz/soubor-doc1389/>
- Články o projektu v médiích: <http://www.aivd.cz/cz/o-age-managementu/>

Publikace Mgr. Ilony Štorové a RNDr. Jiřího Fukana, Ph.D. „Zaměstnanec a věk aneb age management na pracovišti“ (2012)

- Vyšla Českomoravská konfederace odborových svazů
- Volně ke stažení ve formátu pdf na:
<https://ipodpora.odborny.info/dms/file/h/bb80a1d9b4f0f6f2>

Projekt OP LZZ „Implementace age managementu v České republice“ (2013–2015)

Tento mezinárodní projekt byl v rámci OP LZZ v letech 2013–2015 rovněž realizován AIVD ČR, o.s. Jeho hlavním cílem bylo vytvoření nástrojů pro řešení problémů cílové skupiny 50+ na trhu práce prostřednictvím implementace principů age managementu a za podpory mezinárodní spolupráce s Nizozemskem. Projekt zahrnoval analýzu nástrojů, metod a postupů v oblasti age managementu v České republice a v Evropské unii. V jeho rámci byly vytvořeny tři moduly vzdělávacích aktivit pro různé cílové skupiny. Uskutečnilo se také pilotní testování výcvikových modulů na vzorku 190 osob a pilotní testování měření Indexu pracovní schopnosti (WAI) na vzorku 240 osob a jeho statistické vyhodnocení.

- Webové stránky projektu: <http://www.aivd.cz/cz/implementace-age-managementu-v-ceske-republice-1330/>
- Výstup projektu: Petr Novotný a kol. *Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age Managementu v České republice. Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost.* Praha: AIVD ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.
- Články o projektu v médiích:
 - www.brno.idnes.cz/vek-nad-padesat-je-vyhoda-apeluji-vedci-dhh-/brno-zpravy.aspx?c=A131218_2013193_brno-zpravy_eko
 - www.novinky.cz/kariera/322778-zamestnavani-lidi-starsich-padesati-let-pomohou-poznatky-z-finska-a-nizozemska.html
 - www.mpsv.cz/cs/16942
 - www.online.muni.cz/udalosti/4065-zamestnavani-lidi-starsich-50-let-pomohou-poznatky-z-finska-a-nizozemska/
- Více o projektu v médiích: <http://www.aivd.cz/cz/publicita/>

Projekt OP VK (Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost) „Vzdělávání lektorů pro udržitelný rozvoj se zaměřením na age management“ (2013–2015)

Tento projekt byl realizován organizací Zaměstnanost o.s. Jeho hlavním cílem bylo proškolení lektorů v oblasti udržitelného rozvoje se zaměřením na age management a proškolení zdravotnického personálu v metodách udržování pracovní schopnosti. Klíčové aktivity byly zaměřeny na vypracování metodiky, vytvoření dvou vzdělávacích aktivit a e-learningového kurzu, jejich pilotní testování, školení lektorů a na přenos a sdílení osvědčených postupů.

- Projektové aktivity vycházely z metodologie česko-finského projektu „Strategie age managementu v České republice“
- Webové stránky projektu: <http://zamestnanost.kvisova.cz/category/vzdelavani-lektoru-pro-udrzitelny-rozvoj-se-zamerenim-na-age-management/>
- Více informací: <http://www.vassboskovice.cz/text/cs/age-management.aspx>

Platforma „AgeManagement.sk“

- Age management z.s. se stal součástí platformy pro age management ve Slovenské republice společně s dalšími organizacemi: Bagar o.z., Aptet n.o. a Age Management Balancing o.z.
- Webové stránky platformy: <http://www.agemanagement.sk/ukazka-strany/>

Publikace Mgr. Ilony Štorové „Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky“ (2015)

- Publikováno Svazem průmyslu a dopravy ČR
- Volně ke stažení ve formátu pdf na: <http://www.agemanagement.cz/publikace-age-management-pro-zamestnavatele-se-zamerenim-na-starsi-pracovniky/>

Mezinárodní konference Visegrádského fondu na téma „Věkový rozdíl – hrozba nebo příležitost“ v polském Opolí (leden 2016)

Konference v polském Opolí byla realizována v rámci projektu financovaného z Visegrádského fondu (ID projektu: 11520200) v lednu 2016. Hlavním partnerem projektu byla polská organizace Fundacja Rozwoju Regionów, zahraničními partnery byly organizace Age management z.s. z České republiky a Intenziva s.r.o. ze Slovenska.

- Více informací o konferenci: <http://www.agemanagement.cz/mezinarodni-konference-o-age-managementu-v-polsku/>
- Webové stránky konference: <http://f-rr.org/zarzadzanie/>

Projekt „Platforma pro age management v rámci zemí V4“ (únor 2016 – prosinec 2016)

Projekt realizovaný organizací Age Management z.s. byl podpořen Visegrádským fondem. Jeho cílem bylo vybudovat silné a udržitelné partnerství mezi zeměmi V4 a podporovat šíření povědomí o konceptu age managementu v těchto zemích.

Hlavními projektovými aktivitami byly:

- Šíření povědomí o age managementu a situaci na trhu práce v jednotlivých zemích
- Výzkum / srovnávací analýza využití age managementu v zemích V4
- Interaktivní workshop v České republice
- Internetová stránka projektu: <http://www.v4agemanagement.eu/>

Partneři projektu:

- Aptet n.o., Levice, Slovensko (webová stránka: <http://www.aptet.sk/>)
- Projektanci Kariery Dawid Seifert (Career Designers Dawid Seifert), Opolí, Polsko (webová stránka: www.projektancikariery.pl)
- Harmadik Kor Egyetemi Miskolc Alapítvány (Miskolc Third Age University Foundation), Miskovec, Maďarsko (webová stránka: www.harmadikkoregyeteme.hu)

Česká asociace age managementu (ČAAM)

Založena na přelomu roku 2016 a 2017

Záměry asociace:

- aktivně působit v oblasti zaměstnávání, podpory a rozvoje zaměstnanců, rozvoje organizační kultury a pomáhat s přípravou trhu práce na výzvy spojené s potřebou konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje české ekonomiky
- podporovat a šířit inovativní přístupy k zaměstnávání v klíčových průmyslových odvětvích, obchodu a službách v České republice
- vnést koncept pracovní schopnosti do podniků a veřejných institucí prostřednictvím využívání Indexu pracovní schopnosti (Work Ability Index™)
- podporovat a rozvíjet trendy v age managementu v České republice s ohledem na situaci v členských státech Evropské unie (eurozóně)
- nabízet výcvikové programy zaměřené na komplexní rozvoj a podporu osobních kompetencí zaměstnanců v soukromém i veřejném sektoru
- vytvořit celonárodní platformu pro age management v České republice spolu s rozvojem digitalizace, robotizace, celoživotního učení a změnou v pojetí pracovní kariéry zaměstnanců (příprava na Průmysl 4.0)

Hlavní cíle a vize:

- sdružovat fyzické a právnické osoby, které se zabývají age managementem
- zastupovat a hájit zájmy členů při jednáních s národními, regionálními, místními a mezinárodními úřady
- spolupracovat a vytvářet odbornou platformu pro členy ČAAM, zástupce zaměstnavatelů a veřejnou správu na místní, národní i mezinárodní úrovni
- zajišťovat spolupráci s podobnými národními, regionálními a mezinárodními asociacemi a organizacemi
- připravovat a realizovat projekty financované soukromým sektorem, jakož i orgány veřejné správy či orgány EU
- podporovat vzdělávací a publikační činnost v oblasti age managementu
- poskytovat odborné poradenství a konzultační služby v oblasti age managementu

- podporovat, rozvíjet a propagovat principy a metody age managementu v České republice
- realizovat základní a aplikovaný výzkum v oblasti řízení lidských zdrojů a demografického vývoje daných zemí (regionů) s partnerskou asociací na Slovensku
- navrhovat legislativní opatření týkající se age managementu a spolupůsobit při jejich tvorbě, vyjadřovat se k navrhovaným právním předpisům a strategickým dokumentům zaměřujícím se na podporu dlouhodobé udržitelnosti pracovní schopnosti zaměstnanců v každém věku
- vyvíjet a realizovat programy vzdělávání a poradenství v oblasti age managementu

Program „Směrem k úspěšné profesní senioritě“ (2016)

V květnu 2016 absolvovalo prvních šestnáct českých lektorů ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví (FIOH) se sídlem v Helsinkách exkluzivní školení „Towards Successful Seniority™“ – „Směrem k úspěšné profesní senioritě“. Tato skupinová metoda byla vyvinuta odborníky z FIOH za účelem podpory řízení kariéry, motivovanosti a duševní pohody zaměstnanců. Program pomáhá pracovníkům zvládat problémy, které přináší rychle se měnící pracovní prostředí. Licencovaným pracovištěm pro tuto metodu je Age Management z.s., který má oprávnění pro využívání této metody a pro školení budoucích autorizovaných lektorů v České republice.

- Skupinová metoda Směrem k úspěšné profesní senioritě® byla navržena tak, aby podporovala řízení kariéry, odborné znalosti a duševní pohodu zaměstnanců v dnešním rychle se měnícím světě práce. Tato metoda zvyšuje schopnost účastníků nalézat úspěšná řešení související s kariérou a posiluje jejich schopnost vyrovnat se s možnými překážkami.

Zajímavé odkazy (částečně převzato z <http://www.v4agemanagement.eu/>)

Rádio a televize

- Ilona Štorová hostem pořadu „Hovory“ na stanici Český rozhlas Plus dne 17. dubna 2016: <http://www.agemanagement.cz/ilona-storova-hostem-poradu-hovory-na-stanici-cesky-rozhlas-plus/>.
- Rozhovor s doc. Mgr. Petrem Novotným, Ph.D. z Masarykovy univerzity v Brně v České televizi: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/287684-vedci-cesko-neumi-vyuzit-potencial-pracovniku-nad-padesat/>.
- Diskusní pořad „Co vy na to“ vysílaný Českým rozhlasem Brno 7. ledna 2014 na téma zaměstnávání lidí po padesátce. Záznam je dostupný zde: [Co vy na to](#).

- Televizní dokument "Jak dlouho ...", který byl 3. ledna 2014 odvysílán Českou televizí na programu ČT 2, je možné shlédnout zde: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10413823253-jak-dlouho/>.
- Publicistický pořad Českého rozhlasu 1 (Radiožurnál) s názvem "Jak se žije ženám z tzv. sendvičové generace" je k dispozici zde (začátek cca od 17 min 50 s): http://media.rozhlas.cz/_audio/2942630.mp3.
- Rozhlasová panelová diskuse "Je osmihodinová pracovní doba přežitek?", odvysílaná na stanici Český rozhlas Plus 8. srpna 2013, je dostupná na adrese: <http://prehovac.rozhlas.cz/audio/2945696>.
- Článek a komentář s názvem „Péče o rodinu zabere ženám středního věku asi 20 hodin týdně. Musí ji skloubit s prací.“, odvysílán Českým rozhlasem 8. srpna 2013, je k dispozici zde: http://www.rozhlas.cz/_zprava/1244041.

Tištěné zdroje a periodika

- Článek Mgr. Ilony Štorové „Unikátní finská metoda vrstevnického učení „Towards Successful Seniority™“ jde do ČR“, publikovaný v časopise Andragogika v praxi (Andragogika v praxi č. 9/2016) je k dispozici zde.
- Speciální příloha deníku Rovnost z 26. února 2016 s názvem „Age management podporuje věkovou rozmanitost na pracovišti“ je k dispozici zde: <http://www.agemanagement.cz/prectete-si-o-age-managementu-v-jihomoravskem-kraji/>.
- Zpravodaj Platformy zainteresovaných stran CSR 1/2016 obsahující rozhovor o Age Management z.s. a zavádění konceptu age managementu (s. 4–5) je k dispozici zde: <http://www.agemanagement.cz/newsletter-platformy-zainteresovanych-stran-csr-s-rozhovorem-o-age-managementu/>.
- Rozhovor PhDr. Jiří Chuma s Mgr. Ilonou Štorovou, který byl publikován v časopise Veřejná správa (č. 22/2015), naleznete zde: <http://www.agemanagement.cz/clanek-jiriho-chuma-blizi-se-konec-vekoych-stereotypu/>.
- Tiskové zprávy z mezinárodní konference k projektu „Implementace age managementu v České republice“, která se konala 26. května 2015, naleznete zde: <http://www.agemanagement.cz/tiskove-zpravy-z-mezinarodni-konference-projektu-implementace-age-managementu-v-ceske-republice/>.
- Rozhovor s Mgr. Ilonou Štorovou v deníku Rovnost je k dispozici zde: <http://www.agemanagement.cz/rozhovor-s-ilonou-storovou-v-deniku-rovnost/>.

- Projekt „Vzdělávání lektorů pro udržitelný rozvoj se zaměřením na age management“ jako příklad dobré praxe v deníku Právo je k dispozici zde: <http://www.agemanagement.cz/projekt-vzdelavani-lektoru-pro-udrzitelny-rozvoj-se-zamerenim-na-age-management-jako-priklad-dobre-praxe/>.
- Článek „Jak rozumět stárnutí“ ve zpravodaji Rovné příležitosti z 1. prosince 2014 naleznete zde: <http://www.agemanagement.cz/clanek-jak-rozumet-starnuti-bohumiry-lazarove-ve-zpravodaji-rovne-prilezitosti/>.
- Článek v Regionálním deníku (denik.cz) z 1. října 2014 s názvem „Česko dostatečně nevyužívá pracovní schopnosti starších lidí“ je k dispozici zde: http://www.denik.cz/z_domova/cesko-dostatecne-nevyuziva-pracovni-schopnosti-starsich-lidi-20141001.html.
- Článek na serveru Lidovky.cz ze 2. října 2014 s názvem „Starší lidé se na trhu práce neuplatní. Jak se měří pracovní schopnost?“ je k dispozici zde: <http://relax.lidovky.cz/cesko-dostatecne-nevyuziva-pracovni-schopnosti-starsich-lidi-p73-/zdravi.aspx?>.
- Týdeník Respekt napsal dne 11. srpna 2013: „20. Tolik hodin týdně tráví v Česku ženy starší 45 let bezplatnou péčí o své blízké.“ Celý článek je k dispozici zde: <http://respekt.ihned.cz/c1-60403210-deset-ceskych-zprav-ktere-by-vas-nemely-minout>.
- Článek s názvem „Pečující a diskriminované“ publikovaný v měsíčníku Literární noviny 18. srpna 2013 je k dispozici zde: <http://www.literarky.cz/blogy/komentae/15628-peujici-andiskriminovane>.
- Článek na i60.cz – portálu pro aktivní seniory, zveřejněný 9. srpna 2013 s názvem „Rozrůstá se sendvičová generace, starající se o děti a zároveň rodiče“ je k dispozici zde: http://www.i60.cz/clanek_5252_rozrusta-se-sendvicova-generace-starajici-se-o-deti-a-zaroven-rodice.html.
- Článek na serveru Lidovky.cz z 1. června 2012 s názvem „Zaměstnání i po padesátce? Možná pomůže age management.“ je k dispozici zde: http://byznys.lidovky.cz/zamestnavani-starsich-by-mohl-vyresit-age-management-pda/firmy-trhy.aspx?c=A120531_150606_firmy-trhy_rka.
- Článek v Regionálním deníku (denik.cz) z 1. ledna 2012 s názvem „Přijímejte padesátníky, radí vědci.“ je k dispozici zde: http://brnensky.denik.cz/zpravy_region/prijimejte-padesatniky-radi-vedci20120105.html.

- Článek na serveru celostnimediceina.cz ze 13. května 2016 s názvem „Únava, stres, vyhoření. Ve které profesi jste zdravotně nejvíce ohrožení?“ je k dispozici zde: <http://www.celostnimediceina.cz/unava-stres-vyhoreni-ve-ktere-profesi-jste-zdravotne-nejvice-ohrozeni.htm>.
- Článek na serveru idnes.cz z 9. září 2015 s názvem „Česko se připravuje na „stříbrnou ekonomiku“, víc důchodců má pracovat.“ je k dispozici zde: http://ekonomika.idnes.cz/vic-penzistu-ma-pracovat0x5/ekonomika.aspx?c=A150921_175735_ekonomika_jvl.
- Článek na serveru idnes.cz z 30. září 2014 s názvem „Každý Čech bude za 20 let vydělávat na svého důchodce, varují vědci z Brna“ je k dispozici zde: http://brno.idnes.cz/vyzkum-masarykovy-univerzity-produktivni-vek-f5q-/brno-zpravy.aspx?c=A140930_155303_brno-zpravy_daj.
- Materiál vytvořený odborníky a diplomaty ze zemí V4 nám připomíná, že stárnutí obyvatelstva se v příštích několika letech stane závažným problémem. Článek je dostupný na serveru parlamentnilisty.cz zde: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Analyza-Deset-let-po-vstupu-do-EU-se-stredni-Evropa-musi-zmenit-302238>.
- Článek na serveru idnes.cz s názvem „Sendvičová generace narůstá, ženy se musí starat o své děti i rodiče.“ z 8. srpna 2013 je k dispozici zde: http://zpravy.idnes.cz/sendvicova-generace-zen-pecuje-o-deti-i-o-starnouci-rodice-pmw-/domaci.aspx?c=A130808_124318_domaci_sk.
- Článek na serveru novinky.cz z 9. srpna 2013 s názvem „Nejvíce se nadřou ženy sendvičové generace“ je k dispozici zde: <http://www.novinky.cz/finance/310069-nejvice-se-nadrou-zeny-sendvicove-generace.html>.
- Článek na serveru personalista.com z 8. srpna 2013 s názvem „Ženy po pětačtyřicítce vnímají věk jako hendikep. Oprávněně?“ je k dispozici zde: <http://www.personalista.com/zpravy/zeny-po-petactyricitce-vnimaji-vek-jako-hendikep-opravnene.html>.
- Článek na serveru zenavaute.cz z 29. srpna 2013 s názvem „Jak se žije ženám ve věku 45+“ je k dispozici zde: <http://www.zenavaute.cz/jak-se-zije-zenam-ve-veku-45/>.
- Článek na serveru novinky.cz z 8. června 2012 s názvem „Finské zkušenosti pomohou českým padesátníkům“ je k dispozici zde: <http://www.novinky.cz/kariera/269873-finske-zkusenosti-pomohou-ceskym-padesatnikum.html>.

Další zdroje

- Rozhovor s Ilonou Štorovou a Juhani Ilmarinenem pro organizaci Aptet naleznete zde: <http://www.agemanagement.cz/rozhovor-s-ilonou-storovou-a-juhani-ilmarinenem-pro-organizaci-aptet/>.

Masarykova univerzita v Brně

- Článek na webu Masarykovy univerzity ze 30. září 2014 je k dispozici zde: <http://www.veda.muni.cz/veda-a-vyzkum/4782-studie-cesko-nevyuziva-pracovni-schopnost-starsich-lidi#.VCxrOldJPZg>.
- Tisková zpráva o age managementu je dostupná zde: http://is.muni.cz/do/mu/tiskove_zpravy/TZ_age_management_300914.pdf
- Článek doc. Mgr. Petra Novotného, PhD. s názvem „Age management? Není alternativy.“ na webu Masarykovy univerzity, publikován 7. listopadu 2014, je k dispozici zde: <https://www.online.muni.cz/komentare/4932-age-management-neni-alternativy>
- Článek s názvem „Age management: Bez zaměstnávání starších to nepůjde“, zveřejněný na webu Masarykovy univerzity 26. listopadu 2011, je k dispozici zde: <https://www.online.muni.cz/tema/2561-tema-age-management>
- Rozhovor s doc. Mgr. Petrem Novotným, Ph.D. na téma „Starší zaměstnanci jsou obohacím. Firmy si to jen musí uvědomit“, publikovaný 26. listopadu 2011 na webu Masarykovy univerzity naleznete zde: <https://www.online.muni.cz/tema/2562-starsizamestnanci-jsou-obohacim-firmy-si-to-jen-musi-uvedomit>.

Diplomové práce

Seznam je k dispozici [zde](#).

Zdroje

- Senioři a politika stárnutí: Příprava na stárnutí v České republice, 2015. K dispozici ONLINE: vid. 15. 1. 2018: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>
- Již druhý rok v České republice klesá nezaměstnanost: Dostupnost ONLINE: 15. 1. 2018: <http://www.statistikaamy.cz/2015/06/jiz-druhy-rok-v-ceske-republice-klesa-nezamestnanost/>
- Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, Dostupnost ONLINE: 15. 1. 2018: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada__Akcni_plan_staruti_.pdf

- Štorová, I., 2015, Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky, Svaz průmyslu a dopravy ČR., Dostupnost ONLINE: 15. 1. 2018: <http://www.agemanagement.cz/publikace-age-management-pro-zamestnavatele-se-zamerenim-na-starsi-pracovniky/>
- Ilmarinen, J., 2012, Podpora aktivního stárnutí na pracovišti, Dostupnost ONLINE: 15. 1. 2018: <https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Cimbálníková a kol., 2012, Age Management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku. Praha: AIVD ČR. Dostupnost ONLINE: 15. 1. 2018: <http://www.aivd.cz/soubor-doc1389/>
- Cimbálníková a kol., 2012, Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR. Dostupnost ONLINE: 15. 1. 2018: <http://www.aivd.cz/soubor-doc1390/>
- Štorová, I., Fukan, J., 2012, Zaměstnanec a věk aneb age management na pracovišti, Dostupnost ONLINE: 15. 1. 2018: <https://ipodpora.odbory.info/dms/file/h/bb80a1d9b4f0f6f2>
- M. Novotný a kol. autorů, Age Management, Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age Managementu v České republice. AIVD ČR, Praha, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3. <http://www.aivd.cz/cz/publikacni-cinnost/>

2. VLÁDNÍ STRATEGIE A POLITIKY

Národní dokumenty

Politika přípravy na stárnutí v České republice 2015. MPSV, 2016. (částečně převzato z <http://www.v4agemanagement.eu/>)

- Odkaz: http://www.mpsv.cz/files/clanky/24024/Brozura_starnuti_screen.pdf
- Klíčové části dokumentu:
 - 3.4 Zaměstnávání starších pracovníků a seniorů
 - Vybraná opatření:
 - Zkvalitňování informačního servisu v oblasti důchodového a nemocenského pojištění pro občany
 - Rozšíření nabídky vhodných rekvalifikačních programů pro starší pracovníky
 - Zvyšování povědomí o nabídce dostupných nástrojů age managementu, včetně možnosti jejich implementace do interních nástrojů řízení a rozvoje lidských zdrojů v souladu se Strategií zaměstnanosti do roku 2020

Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017. MPSV, 2014.

- Odkazy:
 - http://www.mpsv.cz/files/clanky/21727/NAP_EN_web.pdf
 - http://www.mpsv.cz/files/clanky/20851/NAP_311214.pdf
- Klíčové části dokumentu:
 - Část D. Zaměstnávání starších pracovníků a seniorů
 - Strategický cíl D1: Zajistit kvalitní informovanost veřejnosti o důchodové reformě a možnostech pracovní činnosti v kombinaci s dávkou v důchodovém systému
 - Strategický cíl D2: Prodloužit pracovní kariéru pracovníků a motivovat je k odkladu odchodu do důchodu prostřednictvím úpravy legislativních podmínek, podporovat zaměstnavatele k akcentování konceptu age managementu na pracovištích a bojovat proti výskytu věkové diskriminace

Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020. MPSV, 2014.

- Odkaz:
https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf
- Klíčové části dokumentu:
 - Oddíl 4.4.1 Mladí lidé (vybraná opatření související s age managementem)
 - Podpora aktivit Úřadu práce ČR zaměřených na zvýšení dostupnosti trhu práce
 - Podpora aktivit jako jsou odborné praxe a stáže ve firmách
 - Oddíl 4.4.2 Starší osoby (vybraná opatření související s age managementem)
 - Prodloužení pracovního života pracovníků
 - Podpora mezigenerační výměny a solidarity

- Zachování jistoty starších pracovníků v zaměstnání
- Zachování flexibility trhu práce a eliminace nejistoty spojené s přijímáním starších pracovníků do zaměstnání

Strategie sociálního začleňování 2014–2020. MPSV, 2014.

- Odkaz: https://www.mpsv.cz/files/clanky/17082/strategie_soc_zaclenovani_2014-20.pdf
- Klíčové části dokumentu:
 - Oddíl 3.1 Podpora přístupu k zaměstnání a jeho udržení
 - Cíl (z hlediska sociálního začleňování): Vytvářet podmínky pro vstup a udržení se na trhu práce pro osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené
 - Opatření 3.1.1: Vzhledem k demografickým predikcím ohledně stárnutí populace dále rozvíjet koncept age managementu na podporu zaměstnávání starších osob

Regionální dokumenty

Program rozvoje Jihomoravského kraje 2014–2017. Jihomoravský kraj, 2014. (částečně převzato z <http://www.v4agemanagement.eu/>)

- Odkaz: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=212277&TypeID=2>
- Klíčové části dokumentu:
 - Část 4.3 Nezaměstnanost
 - Opatření 3.a.9: Podpora programů a projektů umisťování obtížně zaměstnatelných skupin obyvatel na trh práce
 - Opatření 3.c.5: Zvyšování kvality vzdělávacích programů u všech typů vzdělávání a jejich přizpůsobování potřebám trhu práce
 - Opatření 3.c.18: Osvěta a propagace celoživotního vzdělávání
 - Opatření 3.c.19: Rozšíření nabídky a zvyšování kvality celoživotního vzdělávání a podpora institucí poskytujících celoživotní vzdělávání
 - Opatření 3.c.20: Zvyšování adaptability pracovníků na potřeby trhu práce

Program rozvoje Jihomoravského kraje 2018–2021. Jihomoravský kraj, 2018.

- Odkaz: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=340678&TypeID=2>

„Důsledkem změn demografického chování je zvyšování podílu starých lidí v populaci. V návaznosti na to kontinuálně narůstají požadavky na zdravotní a sociální systém. Současné nastavení těchto systémů není připraveno na nárůst podílu seniorů. Stárnutí populace přináší i nové ekonomické výzvy z hlediska služeb pro seniory, které do budoucna budou generovat nemalou zaměstnanost. Jedním z procesů, který reaguje na stárnutí populace, je age management – personální řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců.

Jeho hlavním principem je, aby každý pracovník měl možnost svůj potenciál využít a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.“ (s. 100)

- Klíčové části dokumentu:
 - Priorita 2: Zajištění kvality života obyvatel
 - Opatření 2.2: Zkvalitňování sociálního prostředí kraje
 - 2.2.1 Realizace Strategie rozvoje lidských zdrojů v JMK 2016–2025
 - 2. Rozvoj lidského potenciálu a sociální začleňování
 - 2.1 Age management

Strategie rozvoje lidských zdrojů Jihomoravského kraje 2016–2025. Jihomoravský kraj, 2016. (částečně převzato z <http://www.v4agemanagement.eu/>)

- Odkaz: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=291054&TypeID=2>

„S rekvalifikacemi a schopností práce (work ability) úzce souvisí problematika Age managementu neboli řízení zohledňující věk zaměstnanců, které se se stárnutím populace a zvyšujícím se věkem odchodu osob do důchodu dostává stále více do popředí zájmu. Se změnou věkové struktury obyvatelstva se proměňuje i struktura pracovní síly. Cílem Age managementu je nastavení činností a opatření, které by měly podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Taková opatření by pak měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Strategie Age managementu tak mohou být směřovány ke všem věkovým skupinám pracovníků: začínajícím, středního věku i těm, kteří již pomalu ukončují svou pracovní dráhu.“ (s. 55)

- Klíčové části dokumentu:
 - Prioritní osa 2. Rozvoj lidského potenciálu a sociální začleňování
 - 2.1.1 Rozvoj metod a postupů age managementu
 - 2.1.2 Poradenství, informovanost a osvěta v oblasti age managementu
 - 2.1.3 Uplatnění age managementu v organizacích kraje
 - Strategické cíle:
 - Zlepšit informovanost o problematice age managementu
 - Zvýšit počet odborníků na age management a počet institucí pomáhajících při jeho zavádění
 - Zvýšit počet organizací a firem uplatňujících age management
 - Posílit zaměstnanost osob nad 50 let

Mezinárodní dokumenty

EUROPE 2020: Evropská strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. Evropská komise, 2010. (částečně převzato z <http://www.v4agemanagement.eu/>)

- Odkaz:
<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

- Šest klíčových cílů:
 - dosažení celkové míry zaměstnanosti ve výši 75 % u lidí ve věku 20–64 let
 - dosažení míry zaměstnanosti žen ve výši 65 %
 - dosažení míry zaměstnanosti starších pracovníků ve výši 55 %
 - snížení nezaměstnanosti lidí ve věku 15–24 let o jednu třetinu ve srovnání s rokem 2010
 - snížení nezaměstnanosti nízko kvalifikovaných osob o jednu čtvrtinu ve srovnání s rokem 2010
 - zvýšení produktivity práce o 20 % ve srovnání s rokem 2010

Každá z členských zemí si musí stanovit své vlastní národní cíle v oblasti zaměstnanosti. Česká republika se rozhodla plnit následující úkoly:

- dosáhnout celkové míry zaměstnanosti ve výši 75 % u lidí ve věku 20–64 let
- dosáhnout míry zaměstnanosti žen ve výši 65 %
- dosáhnout míry zaměstnanosti starších pracovníků ve výši 55 %
- snížit nezaměstnanost lidí ve věku 15–24 let o jednu třetinu ve srovnání s rokem 2010
- snížit nezaměstnanost nízko kvalifikovaných osob o jednu čtvrtinu ve srovnání s rokem 2010
- zvýšit produktivitu práce o 20 % ve srovnání s rokem 2010

Německo: Demografická strategie federální vlády. Spolkové ministerstvo vnitra, 2013.

- Odkaz:
https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/publikationen/demografie_strategie_englisch.html
- Hlavní oblasti, na které se tato strategie zaměřuje:
 - Vytvoření rámcových podmínek pro prodloužení pracovního života – dosažení 67 let věku při odchodu do důchodu, hledání nových způsobů kombinace důchodu a placeného zaměstnání, důchod jako spravedlivá odměna za celoživotní výkon.
 - Podpora kultury delšího pracovního života, která by měla být uspokojivá a v souladu s individuálními možnostmi lidí. Zaměstnavatelé jsou vyzýváni, aby vytvářeli atraktivní pracovní podmínky pro stárnoucí pracovníky a organizovali práci tak, aby uspokojovali jejich potřeby. Další vzdělávání by mělo být úzce spjato s každou věkovou skupinou zaměstnanců.

- Zlepšení rámcových podmínek pro účinnější podporu zdraví na pracovišti a minimalizace rizik.

Malta: Národní strategická politika pro aktivní stárnutí: Malta 2014–2020. Národní komise pro aktivní stárnutí, Ministerstvo pro rodinu a sociální solidaritu, 2013.

- Odkaz: <https://family.gov.mt/en/Documents/Active%20Ageing%20Policy%20-%20EN.pdf>
- „Politiky podporující age management lze chápat na základě následujících specifických kategorií:
 1. Zaměstnavatelské organizace by měly zajistit spravedlivý proces náboru, v němž mají starší pracovníci buď rovný, nebo zvláštní přístup k nabízeným povoláním. Rovněž by měly být odstraněny věkové bariéry a jiné věkově diskriminační mechanismy.
 2. Starší pracovníci by neměli být ochuzeni o možnosti odborné přípravy a kariérního rozvoje – vzdělávání by mělo být nabízeno všem a v průběhu celé pracovní kariéry.
 3. Osvědčené metody age managementu poskytují starším pracovníkům dostatečnou flexibilitu pro práci i plánování odchodu do důchodu. Tato flexibilita se může pohybovat od možnosti postupného odchodu do důchodu přes existenci flexibilního věku odchodu do důchodu až k možnosti účastnit se krátkodobých pracovních stáží.
 4. Ergonomie a úprava pracovních podmínek jsou rovněž podstatnou součástí age managementu. Je totiž důležité, aby v pracovním prostředí existovala preventivní a kompenzační opatření k odstranění řady fyzických překážek, se kterými se mohou starší pracovníci setkat.
 5. Úspěšná implementace strategií age managementu je závislá na pozitivních postojích všech zaměstnanců vůči starším pracovníkům a na jejich odhodlání podporovat na pracovišti zavádění širších opatření. Zároveň platí i opak – starší pracovníci mají odpovědnost za využívání dostupných nástrojů age managementu k řízení a prodlužování své kariéry a pracovní schopnosti. Vytvoření věkově rozmanité skupiny pracovníků je možné pouze díky budování vztahu mezi vrcholovým/středním managementem a staršími pracovníky.“ (s. 31)

Irsko: Národní strategie pozitivního stárnutí. Ministerstvo zdravotnictví, 2013.

- Odkaz: http://health.gov.ie/wp-content/uploads/2014/03/National_Positive_Ageing_Strategy_English.pdf

Jedním ze čtyř národních cílů strategie je „odstranit překážky účasti a poskytnout lidem více příležitostí pro to, aby se neustále podíleli na všech aspektech kulturního, hospodářského a společenského života ve svých komunitách podle svých potřeb, preferencí a schopností.“

Jedním z dílčích cílů tohoto národního cíle je „rozvíjet širokou škálu pracovních příležitostí pro starší pracovníky (včetně možnosti postupného odchodu do důchodu) a identifikovat veškeré překážky (legislativní, v postojích, zvyklostech a praxi) související se stálým zaměstnáváním a možnostmi vzdělávání, na které mohou lidé během svého života narazit.“ (s. 20)

Dále je zdůrazněno, že pokud bude v budoucnu režim odchodu do důchodu flexibilnější, bude nutné, aby se tomu přizpůsobilo i pracovní prostředí.

3. VÝZKUMNÉ PRÁCE

Amayah, A.T. & Gedro, J. (2014). Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational "divide". *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 26(2), 36–48. doi: 10.1002/nha3.20061

Abstrakt: Pracovní síla je v dnešní době složena z více generací pracovníků než kdykoliv předtím, což představuje nové výzvy pro odborníky v oblasti lidských zdrojů. Cílem tohoto článku je analyzovat stávající stereotypy a generalizace týkající se charakteristik různých generací na pracovišti a poskytnout odborníkům v oblasti řízení lidských zdrojů návrhy a doporučení, které by jim pomohly úspěšně pracovat s pracovníky různých generací. Prostudována je řada studií vydaných za posledních sedm let s cílem vytvořit taxonomii otázek souvisejících s generacemi a jejich důsledků pro manažery lidských zdrojů a odborníky zodpovědné za rozvoj lidí. Autorky článku vycházejí z následujících konceptů: organizačního chování lidí, pracovních hodnot, pracovních postojů, motivace, psychologických rysů a technologie.

Bieling, G., Stock, R. M. & Dorozalla, F. (2015). Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to organisational performance. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29(1), 5–30. doi: 10.1688/ZfP-2015-01-Bieling

Abstrakt: Demografické změny zřetelně přetvářejí trh práce ve vyspělých zemích. Trvalý nárůst průměrného věku zaměstnanců a pokles počtu mladých kvalifikovaných pracovníků zintenzivnil válku o talenty, což vedlo k rozvoji vysoce konkurenčních a dynamicky se měnících trhů práce. Tato studie zkoumá s pomocí teorie závislosti na zdrojích, jak organizace na tyto výzvy reagují. Výsledky výzkumu realizovaného na vzorku 153 německých podniků podporují hypotézu, že manažeři lidských zdrojů zavádějí řízení věkové diverzity v postupech hodnocení i v odměňování v reakci na existenci konkurenčních trhů práce, což zpětně přispívá k organizační výkonnosti.

Ciutiene, R. & Railaite, R. (2015). Age Management as a Means of Reducing the Challenges of Workforce Aging. *Engineering Economics*, 26(4), 391–397. doi: 10.5755/j01.ee.26.4.7081

Abstrakt: Rostoucí počet starších lidí v Evropě a v dalších zemích vzbuzuje otázky týkající se aspektů a postupů age managementu. Změna demografické situace a zvyšující se průměrný věk zaměstnanců zvýrazňují organizační hrozby, jako je např. ztráta unikátních znalostí či nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Cílem této studie je prozkoumat na úrovni organizace postupy age managementu, které by mohly pomoci zmírnit dopady demografického stárnutí pracovní síly. Předkládaný článek představuje teoretickou studii, která pomáhá identifikovat oblasti age managementu a jejich charakteristiky, jež jsou nejčastěji uváděné v odborné literatuře. Autorky využily metodu analýzy odborné literatury, strukturování dat a metody hodnocení. Z výzkumu vyplývá, že klíčovými oblastmi/tématy age managementu jsou: nábor pracovníků, podpora učení a řízení znalostí, změna postojů, flexibilní pracovní postupy, podpora zdraví, pracovní prostředí a ergonomie. Rovněž bylo zjištěno, že všechny tyto oblasti jsou velmi úzce propojeny. Například vzdělávání starších pracovníků úzce souvisí s přístupem k zaměstnancům patřícím do této věkové skupiny. V

praxi se velmi často předpokládá, že starší pracovníci nejsou schopni nebo ochotni se učit, proto nejsou zařazováni do vzdělávacích programů. V této souvislosti je zcela zásadním prvkem právě celková změna postojů ke starším pracovníkům.

Conen, W., Henkens, K. & Schippers, J. (2014). Ageing Organisations and the Extension of Working Lives: A Case Study Approach. *Journal of Social Policy*, 43(4), 773–792. doi: 10.1017/S0047279414000336

Abstrakt: Tento článek zkoumá, jak v posledních deseti letech ekonomické klima a změny politiky na národní úrovni ovlivňovaly organizační praxi zaměřenou na prodlužování pracovního života starších pracovníků. Analyzovány jsou případové studie pojednávající o nizozemských organizacích. Naše zjištění ukazují, že personální politiky jsou obvykle krátkodobě orientované a jejich existence a obsah závisejí na ekonomickém klimatu. Změny politiky týkající se důchodového systému a debata o možném zvýšení oficiálního věku odchodu do důchodu způsobily, že si zaměstnanci i zaměstnavatelé uvědomují, že se prodlužování pracovního života stává nevyhnutelným, ačkoliv s tím ani jedna ze stran nesouhlasí. Změny v bezpečnostních předpisech a růst nákladů pro zaměstnavatele v případě, že zaměstnanci opouštějí práci z důvodu špatného zdravotního stavu, vedly v uplynulém desetiletí k intenzivnějšímu zaměření organizací na zavádění opatření v profesích vyžadujících těžkou manuální práci. Náš závěr je, že i když se změny na národní úrovni v oblastech, jako jsou zdraví a bezpečnost, pomalu šíří a začínají ovlivňovat organizační praxi, je třeba pracovat na tom, aby byly prosazeny i změny na úrovni organizací.

Flynn, M., Upchurch, M., Muller-Camen, M. & Schroder, H. (2013). Trade union responses to ageing workforces in the UK and Germany. *Human Relations*, 66(1), 45–64. doi: 10.1177/0018726712464801

Abstrakt: Stárnutí pracovní síly vytváří konfliktní tlaky na evropské odborové svazy, aby na jedné straně chránily důchody a způsoby odchodu do předčasného důchodu a na druhé straně podporovaly politiky řízení lidských zdrojů zaměřené na to, aby bylo jejich starším členům umožněno prodloužení pracovního života. Na základě rozhovorů se zástupci německých a britských odborových svazů se zabýváme tím, jak jsou odborové svazy omezovány a zároveň podporovány existujícími institucionálními strukturami v prosazování přístupů age managementu. V Německu některé svazy využívají svou silnou pozici k ovlivňování veřejné politiky a změn v průmyslu na národní a odvětvové úrovni. Odbory ve Spojeném království přijaly spíše obrannou roli zaměřenou na ochranu práva na důchod. Odlišné druhy kapitalismu, systémů sociálního zabezpečení a vlastní orientace odborů vytvářejí různé tlaky a mechanismy, na něž odbory musejí reagovat. Zatímco německý inkluzivní systém poskytuje odborům mechanismy pro kolektivní vyjednávání na národní úrovni, aktivita britských odborů zůstává lokalizovaná.

Helyer, R. & Lee, D. (2012). The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and differences but also challenges and benefits. *Education & Training*, 54(7), 565–578. doi: 10.1108/00400911211265611

Abstrakt: Cílem tohoto příspěvku je prozkoumat problematiku vícegenerační pracovní síly, přesněji řečeno výzvy a výhody, které přináší poskytovatelům vzdělávání a zaměstnavatelům. Design/metodologie/přístup – Prostřednictvím rešerše výzkumných prací, analýzy akademických textů, dotazování lidí z trhu práce a kontextualizace případových studií jsou zkoumány probíhající debaty o „zkušenostech“ a „kvalifikacích“, hledány podobnosti a rozdíly mezi různými generacemi pracovníků a poskytována doporučení pro oblast vzdělávání/odborné přípravy. Zjištění – Demografické prognózy naznačují, že pracovištím ve Spojeném království budou velmi brzy dominovat starší zkušení zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že se demografické složení pracovišť takto mění, je extrémně důležité zkoumat vzájemné vztahy mezi skupinami pracovníků různého věku, kteří mají různé dovednosti, postoje, očekávání a styly učení. Synergie vytvořená touto vzájemnou interakcí totiž ovlivňuje jak zaměstnavatele, tak hospodářské sektory či instituce vysokoškolského vzdělávání. Limity výzkumu – Údaje o „starších“ absolventech vysokých škol nejsou snadno dostupné. Stále existuje implicitní přesvědčení, že „absolvent“ je člověk ve věku 21/22 let. Ačkoliv vzniká mnoho obecných demografických prognóz, budoucnost je stále v zásadě neznámá. Originalita/přínos – Článek vychází z výzkumu obou autorek, který byl realizován na trhu práce z pohledu VŠ. Zatím nebylo publikováno příliš mnoho o tom, jak by různé generace mohly efektivně spolupracovat, zejména o možnosti přizpůsobování a maximalizace překrývání profilů dovedností různých generací. Průzkum tzv. hybridního absolventa je pro akademický výzkum rovněž novinkou.

Henkens, K. & Schippers, J. (2012). Active ageing in Europe: the role of organisations. *International Journal of Manpower*, 33(6), 604–611. doi: 10.1108/01437721211261840

Abstrakt: Cílem tohoto článku je poskytnout stručný úvod k tématu aktivního stárnutí a shrnout sedm studií zahrnutých do zvláštního vydání tohoto časopisu. Autoři jsou rovněž vděční všem, kteří se podíleli na jeho vytváření. Design/metodologie/přístup – K výběru sedmi článků obsažených v tomto zvláštním vydání byla použita standardní metoda recenzování článků pro časopis *International Journal of Manpower*. Všechny studie zkoumají dané téma z nadnárodní perspektivy, k čemuž využívají data z osmi evropských zemí. Využita v nich byla široká škála metod a analytických strategií používaných ke studiu aktivního stárnutí ve sféře práce i v občanské společnosti. Součástí těchto prací jsou rozsáhlé průzkumy mezi zaměstnavateli a dobrovolníky, případové studie v organizacích a důležité statistiky. Zjištění – Studie obsažené v tomto zvláštním vydání poskytují pohled na faktory a mechanismy, které brání zvýšení míry zapojování starších dospělých do placeného zaměstnání a do občanské společnosti, a přicházejí s návrhy na zlepšení jejich zapojení a vypořádání se se stárnutím pracovní síly. Originalita/přínos – Jako celek přispívají všechny studie zahrnuté do tohoto vydání významným způsobem k posunu studia aktivního stárnutí na mezinárodní a interdisciplinární úroveň.

Hennekam, S. (2015). Employability of older workers in the Netherlands: antecedents and consequences. *International Journal of Manpower*, 36(6), 931–946. doi: 10.1108/IJM-12-2013-0289

Abstrakt: Cílem tohoto příspěvku je prozkoumat subjektivní vnímání zaměstnatelnosti, faktory, které jej ovlivňují, vyhlídky na získání práce a preference týkající se důchodu u zástupců dvou generací starších pracovníků s nízkým profesním statutem v kreativním průmyslu v Nizozemsku. Design/metodologie/přístup – Výzkumná data včetně jejich kvalitativních prvků byla získána od 1 112 starších pracovníků, kteří jsou registrovaní na úřadech práce specializujících se právě na starší pracovníky. K testování hypotéz byly použity metody korelace, t-testu a vícenásobné regresní analýzy, zatímco otevřené otázky byly analyzovány kvalitativně. Zjištění – Generace veteránů (lidí narozených v letech 1922–1945) vyjadřovala subjektivně vyšší míru zaměstnatelnosti, rychleji našla práci a také upřednostňovala odchod do důchodu v pozdějším věku než generace baby boomers. Navíc byli zástupci této generace zaměřeni na rozvoj faktorů, které jejich zaměstnatelnost mohou podpořit. Naopak lidé z generace baby boomers zdůrazňovali význam překážek, které snižují jejich zaměstnatelnost a šance na trhu práce. Uváděli zejména vnější faktory, jako jsou negativní stereotypy a fakt, že se zaměstnavatelům nevyplatí. Limity výzkumu – Omezením je použití metody průřezové studie, která nemůže zachytit vliv procesu stárnutí. Dopady na praxi – Vzhledem ke stárnutí populace je nezbytné znát faktory, které ovlivňují zaměstnatelnost a pracovní zapojení starších pracovníků. Více poznatků o rozdílech a podobnostech mezi různými generacemi by mohlo pomoci organizacím přijímat důležitá rozhodnutí o politikách a postupech v oblasti řízení lidských zdrojů. Originalita/přínos – Tato studie porovnává generaci baby boomers s generací veteránů v sektoru, který je znám nestabilitou zaměstnání a nebezpečným pracovním prostředím.

Hennekam, S. & Herrbach, O. (2015). The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review*, 44(1), 3–21. doi: 10.1108/PR-01-2014-0031

Abstrakt: Cílem této práce je prozkoumat vnímání praxe řízení lidských zdrojů a rozhodnutí odejít do důchodu u starších pracovníků s nízkým profesním statutem v kreativním průmyslu v Nizozemsku za pomoci teorie sociální identity. Design/metodologie/přístup – Celkem bylo provedeno 30 telefonických polostrukturovaných hloubkových rozhovorů. Vzorek sestával z pracovníků s nízkým profesním statutem ve věku 50 let nebo více, kteří pracují v kreativním průmyslu v Nizozemsku a kteří jsou současně členy odborového svazu tohoto odvětví. Zjištění – Vztah mezi praxí řízení lidských zdrojů a rozhodnutím o odchodu do důchodu je složitý a rozporuplný. V souladu s teorií sociální identity bylo zjištěno, že postupy řízení lidských zdrojů navržené pro starší pracovníky jimi byly vnímány jako znamení, že patří k devalvované sociální skupině. Tito pracovníci by ocenili, pokud by organizace vycházely vstříc jejich potřebám, ovšem pouze za předpokladu, že by v nich nevzbuzovaly pocit, že vyžadují zvláštní pozornost. Originalita/přínos – Výsledky výzkumu ukazují, že starší pracovníci chtějí, aby organizace přizpůsobily pracovní prostředí jejich potřebám, ale že praktiky specifické pro určitou věkovou skupinu brání budování pozitivní sociální identity. Praxe řízení lidských zdrojů může starší pracovníky přimět k prodloužení pracovního života, podmínkou pro to je však stejný přístup ke všem pracovníkům bez ohledu na jejich profesní status či věk.

Hertel, G., van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H. & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations – part I: challenging popular misbeliefs. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 729–740. doi: 10.1108/JMP-07-2013-0233

Abstrakt: V posledních letech ovlivnily významné demografické změny ve většině průmyslových zemí velmi výrazně věkovou strukturu pracovníků v organizacích. Obecně platí, že pracovní síla se stává věkově rozmanitější, což přináší významné a nové výzvy pro oblast řízení lidských zdrojů a vedení lidí. Cílem tohoto příspěvku je věnovat se stereotypům souvisejícím s věkem coby hlavnímu faktoru, který může ohrozit potenciální přínos věkové diverzity v organizacích. Design/metodologie/přístup – Po stručném zhodnocení možných negativních účinků stereotypů souvisejících s věkem na pracovišti se autoři zamýšlejí nad platností typických věkových stereotypů, k čemuž využívají nové poznatky z rozsáhlého empirického výzkumu s více než 160 000 pracovníky. Zjištění – Ačkoliv je výzkum představený v tomto článku založen na velkém vzorku respondentů čítajícím tisíce pracovníků, jeho průřezová povaha ponechává stranou vliv kohort, generací či předpojatosti (sebe)výběru. Souhrnné výsledky ovšem stále poskytují důležitá vodítka, neboť výzvy vyplývající z věkové diverzity v dnešních moderních organizacích musejí být řešeny bez ohledu na konkrétní příčiny rozdílů spojených s věkem. Originalita/přínos – Tato práce je jednou z prvních, které na základě rozsáhlého empirického výzkumu vyvracejí mýty týkající se starších pracovníků.

Hertel, G., van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H. & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations – part II: managing perceptions and interactions. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 857–866. doi: 10.1108/JMP-07-2013-0234

Abstrakt: Vlivem demografických změn ve většině průmyslových zemí se průměrný věk pracujících neustále zvyšuje a pracovní síla je věkově stále rozmanitější. Toto vydání spolu s předchozím zvláštním vydáním *Journal of Managerial Psychology* s názvem „Facilitace věkové diverzity v organizacích – část I: vyvrácení rozšířených mýtů“ si klade za cíl shrnout výsledky nových empirických výzkumů věkové diverzity v organizacích a možných způsobů, jak podpořit její příznivé dopady na týmy i celé organizace. Druhá část zvláštního vydání se zaměřuje na řízení vzájemného vnímání a interakce mezi různými věkovými skupinami. Design/metodologie/přístup – Rešerše literatury zahrnuje diskusi o relevantních empirických výzkumech týkajících se řízení vzájemného vnímání a interakcí mezi různými věkovými skupinami na pracovišti. Zjištění – Souhrn výzkumů odhalil řadu výzev, které vyplývají z věkové diverzity v organizacích, jako jsou například protežování ve skupině, věkové normy spjaté s vhodným chováním starších pracovníků, úmyslná a neúmyslná věková diskriminace, rozdíly ve stylu komunikace či rozdíly v postojích k věkové diverzitě. Současně s tím jsou rozvíjeny manažerské strategie pro řešení těchto problémů. Originalita/přínos – Spolu s první částí zvláštního vydání se jedná o jednu z prvních prací, které se věnují způsobům řešení problémů spjatých s rostoucí věkovou diverzitou v organizacích a využívají k tomu poznatky spolehlivých empirických výzkumů.

Chládková, P., Brodský, Z. & Pakosta, J. (2015). Age management v českém podniku. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 35, 55–66. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10195/64694>

Abstrakt: Nelze pochybovat o tom, že stárnutí evropské populace znamená zásadní proměnu věkové struktury lidí na trhu práce. To představuje hrozbu nejen pro konkurenceschopnost podniků. Jako ideální a účinný nástroj k řešení této situace se jeví age management, který zohledňuje věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Tento článek se zabývá age managementem jako důležitým nástrojem řízení věkové diverzity. Jeho hlavním cílem je akcentovat výhody a přínosy age managementu a ukázat, že vytvoření snadno implementovatelných nástrojů age managementu může vést ke zvýšení pracovní schopnosti starších osob z malých a středních českých podniků. Za tímto účelem byla provedena studie jednoho malého českého podniku. Studie byla zaměřena na nalezení hlavních problémů řízení lidských zdrojů v uvedené společnosti. Článek poukazuje na možná řešení těchto problémů právě nástroji age managementu.

Juban, J.-Y. (2013). L'entretien d'évaluation du personnel, dispositif clé de l'évolution entre exclusion et intégration des seniors. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 88, 33–48. doi: 10.3917/grhu.088.0033

Abstrakt: Od roku 2010 musejí francouzské společnosti zaměstnávající více než 50 zaměstnanců podnikat nové kroky vedoucí k zaměstnávání starších pracovníků. Tato práce vychází z typologie modelů řízení (G a P, 2009) a z analýzy metod řízení, zejména metod řízení dovedností zaměřených na starší pracovníky (B, D, L ..., 2006). Poskytuje rámec pro analýzu postupů řízení dovedností používaných u této skupiny. Během studia praktik hodnotících rozhovorů byly identifikovány čtyři základní manažerské přístupy – nediferencovaný, zaujatý, pokročilý a plně inkluzivní. Celkově je možné pozorovat směřování ke stále větší integraci starších zaměstnanců do řízení lidských zdrojů. Případová studie provedená ve velké vzájemné regionální bance poukazuje na změny, ke kterým dochází v manažerských postupech, a ukazuje, jak se takové postupy stávají součástí politiky řízení lidských zdrojů ve francouzských společnostech.

Lain, D. & Loretto, W. (2016). Managing employees beyond age 65: from the margins to the mainstream? *Employee Relations*, 38(5), 646–664. doi: 10.1108/ER-04-2015-0062

Abstrakt: Na pozadí legislativních a politických změn se v tomto článku hodnotí, v jaké míře se skupina lidí starších 65 let pohybuje ze své okrajové pozice do hlavního proudu zaměstnávání ve Spojeném království. Cílem tohoto příspěvku je vyplnit mezeru ve výzkumu a v praxi řízení lidských zdrojů, které, jak je zde objasněno, věnují osobám starším 65 let poměrně málo pozornosti. Design/metodologie/přístup – Tato analýza vychází ze tří vln Výběrového šetření pracovních sil (LFS; 2001, 2008, 2014) a klade si za cíl zjistit, v jaké míře došlo ke změně organizační, profesní a odvětvové marginalizace lidí starších 65 let od začátku nového století. Zjištění – Výsledky ukazují, že podíl lidí ve věku 65–69 let, kteří jsou zaměstnaní, se mezi léty 2001 a 2014 zdvojnásobil, a to zejména díky tomu, že „zavedení“ pracovníci zůstávají ve svém zaměstnání déle. Nadměrné zastoupení zaměstnanců nižší úrovně „Lopaq“ se snížilo a podíly zaměstnanců starších 65 let se v různých profesích a odvětvích vyrovnaly. Limity výzkumu – K pochopení faktorů, které vedou k setrvačnému

pohybu od okrajů do hlavního proudu, je třeba pokračovat ve výzkumu. Budoucí výzkumy starších pracovníků by také automaticky měly zahrnovat i pracovníky věkové skupiny 65+. Dopady na praxi – Diskuse k výsledkům výzkumu se zabývá dopady tohoto trendu na manažerskou praxi v kontextu stále rozmanitější pracovní síly. Originalita/přínos – Tento článek se zabývá mezerou ve výzkumu pozdního období pracovního života a snaží se objasnit, jak se mění povaha zaměstnávání lidí starších 65 let, čímž zpochybňuje některé domněnky o starších pracovnících a o tom, jak jsou nebo by měli být řízeni.

Lazazzara, A. & Bombelli, M. C. (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 808–825, doi: 10.1108/03090591111168339

Abstrakt: Tato práce si klade za cíl prozkoumat trendy stárnutí a věkové stereotypy týkající se starších pracovníků se zaměřením na italský kontext zaměstnávání. Design/metodologie/přístup – Východiskem práce je rešerše literatury k tématu stárnutí. Autorky se následně zaměřují na trendy stárnutí a diskriminační chování vůči starším pracovníkům v Itálii, identifikují ustálené vzorce věkové diskriminace závislé na charakteristikách organizací, uvádějí příklad dobré praxe z italské energetické společnosti, který se týká odborné přípravy starších pracovníků a zvyšování jejich zaměstnatelnosti, a prezentují řadu osvědčených postupů z oblasti age managementu. Zjištění – Navzdory trendům směřujícím ke stárnutí populace a stárnutí pracovní síly existuje ohromující množství důkazů věkové diskriminace starších pracovníků. Rovněž se ukazuje, že věk, ve kterém mohou být pracovníci považováni za „staré“, není v literatuře jasně definován a věková diskriminace v kontextu práce může mít více variant. Zejména organizační charakteristiky a konkrétní pracovní pozice zaměstnanců ovlivňují diskriminační chování zaměstnavatelů vůči starším pracovníkům. Kromě toho, ačkoliv starší pracovníci mají méně příležitostí se vzdělávat, vzdělávání je nejrozšířenějším opatřením při boji proti věkové diskriminaci. Dopady na praxi – Tato práce poukazuje na významné skutečnosti související se snahou odborníků v oblasti řízení lidských zdrojů a zaměstnavatelů optimalizovat procesy stárnutí pracovní síly. Originalita/přínos – Článek poskytuje detailní přehled trendů stárnutí v italské společnosti a kultuře a nastiňuje možné dopady tohoto procesu jak pro starší pracovníky, tak pro organizace.

Pärnänen, A. (2012). Does Age Matter in HR Decision Making? Four Types of Age Policies in Finnish Work Organizations. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 1–22. doi: 10.19154/njwls.v2i3.2364

Abstrakt: Prodlužování pracovního života je jedním z klíčových cílů sociální politiky Evropské unie i finské národní politiky. Jak je však tento cíl přijímán na úrovni pracovišť? Tato studie zkoumá plány na prodlužování pracovního života lidí na úrovni organizací. Výzkumná data byla získána z rozhovorů s manažery lidských zdrojů, vedoucími prodejen a se zaměstnanci nacházejícími se na konci pracovní kariéry, a to v deseti finských organizacích. Na základě tohoto výzkumu byly identifikovány čtyři různé linie politiky týkající se věku. První linie politiky je typická pro výrobní podniky. Ty jsou si velmi podobné v tom, že u nich došlo ke zřetelnému obratu od preference penzionování lidí v případě nutnosti uvolnit je z organizace k prodlužování jejich pracovní kariéry. Druhá linie politiky se týká organizací veřejného sektoru, které sice podporují investice do prodlužování pracovního života starších zaměstnanců, ale

při náboru jednoznačně upřednostňují mladé pracovníky. Třetí linií je možné pozorovat v organizacích soukromého sektoru služeb, kde jsou pracovníci děleni do skupin podle věku zákazníků – například mladý číšník obsluhuje mladé zákazníky apod. Čtvrtá linie může být popsána jako „závislá na situaci“ či „pasivní“. U té chybí zájem o prodlužování pracovního života lidí, v případě potřeby uvolnit zaměstnance z organizace je používáno klasické propouštění. Studie ukazuje, že organizační politiky týkající se věku mají strategickou povahu: delší pracovní život lidí a zaměstnávání starších pracovníků jsou podporovány, pokud je to pro organizaci strategicky výhodné. Lze konstatovat, že rozhodnutí o tom, kdo a v jakém věku bude ještě moci pracovat, se činí právě v organizacích.

Pînzaru, F. & Mitan, A. (2016). *Managers versus Digital Natives Employees. A Study Regarding the Perceptions of the Romanian Managers Working with Youngsters. Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(1), 153–166.

Dostupné z: <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/171>

Abstrakt: Během posledních několika let se starost o mladé lidi v Evropské unii stala předmětem značného zájmu Evropské komise. Oficiální údaje, které shromáždily evropské úřady, ukazují, že předčasné ukončení školní docházky a nezaměstnanost mladých (které obě spadají do fenoménu NEET) mladou generaci těžce postihují, což podobně jako téma stárnutí populace vyvolává mnoho otázek týkajících se budoucnosti celého evropského projektu z hlediska jeho ekonomického vývoje. Někteří autoři již od devadesátých let píšou o nástupu nové generace, do níž spadají lidé narození v období mezi osmdesátými léty a rokem 2000, kteří jsou digitálně zdatní, ale nespíše mají jiný přístup k životu než předchozí generace. V Rumunsku pramení zájem akademické sféry a médií o tuto generaci nikoliv z obdivu k její horečné aktivitě či profesnímu úspěchu, ale spíše z faktu, že mnozí zástupci mladé generace nepůsobí dojmem, že by toužili pracovat nebo investovat do solidní kariéry. Předchozí studie ukázaly, že zčásti se skutečně jedná o tzv. „digitální domorodce“, kteří disponují rozsáhlými znalostmi moderních technologií, jsou zaměřeni na inovace a dovedou řešit problémy, čímž přinášejí zisk společnostem, pro které pracují. Vedle toho však existuje i jiná kategorie mladých lidí, kteří očekávají od společností, pro které pracují, příliš mnoho, ať už se to týká odměny či pracovních podmínek, ale kteří nejsou řádně připraveni na práci a nejsou ochotni/připraveni respektovat podmínky, které jim jejich zaměstnavatelé stanovují. Cílem této studie je zjistit, co si o mladých zaměstnancích (digitálních domorodcích) a o dalších potenciálních zaměstnancích patřících do této generace myslí rumunští manažeři. Data byla shromážděna pomocí metody hloubkových rozhovorů s rumunskými manažery, kteří v současné době pracují s digitálními domorodci, a také s manažery, kteří nabírají mladé pracovníky. Výsledky ukazují, že mezi různými skupinami mladé generace jsou pozoruhodné rozdíly. Zdá se, že existují dvě velké kategorie mladých zaměstnanců: jednak ti, kteří jsou profesně dobře vybaveni, ochotni zlepšovat svoji práci a hledat ty nejlepší způsoby, jak plnit své úkoly, a poté jiní, kteří následují svůj sen v profesní oblasti, ale nikdy nedokážou respektovat a dodržovat pravidla, která by jim mohla pomoci tento sen splnit.

Principi, A., Fabbietti, P. & Lamura, G. (2015). Perceived qualities of older workers and age management in companies: Does the age of HR managers matter? *Personnel Review*, 44(5), 801–820. doi: 10.1108/PR-09-2013-0158

Abstrakt: Cílem této práce je prozkoumat, zda má věk manažerů lidských zdrojů vliv na jejich vnímání charakteristik starších a mladších pracovníků (např. na manažerské přístupy) a na implementaci nástrojů age managementu jako benefitu pro starší zaměstnance. Design/metodologie/přístup – Na základě teorií týkajících se původu stereotypů a konceptu „předpojatosti ve skupině“ byly na vzorku manažerů lidských zdrojů z 516 italských společností, získaných z databáze GfK Eurisko, testovány pomocí faktorových analýz a bivariátních a multivariačních nástrojů tři hypotézy. Zjištění – Výsledky ukazují, že věk manažerů lidských zdrojů ovlivňuje jejich přístup ke starším a mladším pracovníkům. Manažeři mají tendenci posuzovat pracovníky, kteří jsou jim věkově blízko, mnohem pozitivněji. Na druhou stranu, věk manažerů zřejmě nehraje žádnou konkrétní roli při implementaci nástrojů age managementu. U mladších manažerů existují sice silnější tendence k vytváření plánů odchodu do předčasného důchodu, obecně je však ve větších organizacích patrná snaha zavádět nástroje age managementu, a starší pracovníky tím více oceňovat. Dopady na praxi – Implementace nástrojů age managementu jako benefitu pro starší pracovníky může zlepšit nahlížení manažerů lidských zdrojů na kvality těchto pracovníků. Navíc, speciální výcvik by jim mohl pomoci zjistit, že mladší i starší pracovníci mají určité pozitivní charakteristiky, třebaže rozdílné. Originalita/přínos – Tato studie poskytuje nová empirická data z prostředí Itálie a týká se velmi málo zkoumaného tématu toho, jakou roli hraje věk manažerů lidských zdrojů při vytváření postojů ke starším pracovníkům a postojů ke konceptu age managementu.

Ropes, D. (2014). Intergenerational learning in organizations. An effective way to stimulate older employee learning and development. *Development and Learning in Organizations*, 28(2), 7–9. doi: 10.1108/DLO-10-2013-0078

Abstrakt: Tento článek si klade za cíl představit možnosti implementace mezigeneračního učení jako součást strategie podpory učení a rozvoje starších pracovníků. Design/metodologie/přístup – Rešerše literatury. Zjištění – Mezigenerační učení představuje z teoretického hlediska přirozený a efektivní způsob k tomu, jak by si organizace ve stárnoucí společnosti mohly udržet konkurenční výhodu. Limity výzkumu – Je třeba, aby byl proveden empirický výzkum, který by tyto teoretické představy ověřil. Originalita/přínos – Přestože mezigenerační učení není novým konceptem, jeho využití ve strategiích rozvoje a učení se starších pracovníků je novinkou.

Ulander-Wänman, C. (2016). Swedish Collective Agreements and Employers' Willingness to Hire and Retain Older Workers in Employment. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 61–79. doi: 10.19154/njwls.v6i2.4972

Abstrakt: Demografické změny proměňují strukturu populace Evropské unie na desítky let dopředu. Jednou z výzev, kterým musí společnost čelit, je zajištění fungování systému sociálního zabezpečení i v situaci, kdy budou starší lidé tvořit největší podíl z celkové populace. Snaha umožnit lidem pracovat i po dovršení důchodového věku, by mohla pomoci

zpomalit nárůst nákladů na sociální zabezpečení a vytvořit podmínky pro prodlužování pracovního života starších pracovníků. Prodloužení délky pracovního života však předpokládá i několik dalších skutečností. Jednou z nich je existence legislativní regulace pracovního trhu, která musí podporovat ochotu zaměstnavatelů k zaměstnávání a udržování starších pracovníků. Tento článek zkoumá postoje zaměstnavatelů k ustanovením švédských kolektivních smluv – nařízením, která jsou zvláště důležitá, mají-li zaměstnavatelé zvýšit nábor starších pracovníků a zajistit jejich udržení v zaměstnání.

Urbancová, H. & Fejfarová, M. (2017). Factors influencing age management in organisations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(1), 347–356. doi: 10.11118/actaun201765010347

Abstrakt: Tato práce se zabývá aktuálními tématy age managementu a stárnutí populace v České republice a v Evropě. Hlavním cílem této práce je zhodnotit význam vizí age managementu podle Ilmarinena (2006) a Cimbálníkové et al. (2012) v organizacích v České republice a identifikovat faktory, které ovlivňují implementaci jednotlivých vizí v organizaci. Primární data (n = 549) byla získána pomocí dotazníků. Výsledky výzkumu ukazují, že nejdůležitějšími vizemi jsou: (1) spravedlivý postoj k věku, (2) znalost problémů spojených s věkem a (3) šťastný život a motivace. K vyhodnocení implementace vizí age managementu, byla použita faktorová analýza, na jejímž základě byly identifikovány 2 významné faktory: (1) organizační kultura a (2) pracovní výsledky a vztahy na pracovišti. Na základě výsledků výzkumu se organizacím doporučuje zaměřit se na průběžnou analýzu organizační kultury a přizpůsobování se změnám v jejich prostředí. Rovněž by měl být zaveden efektivní systém pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců a zkoumán rozvoj zaměstnanců a vztahy napříč generacemi s důrazem na eliminaci ageismu.

Urbancová, H. & Hlavsa, T. (2014). Age Management Principles in Czech Agrarian Sector. *Agris On-line Papers in Economics and Informatics*, 6(3), 93–102. Dostupné z: <http://online.agris.cz/archive/2014/3/9>

Abstrakt: Moderní koncepce age managementu se v rámci celé ekonomiky zaměřuje na to, aby měl každý pracovník možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. I když je tato oblast důležitá z hlediska současného demografického vývoje, ne všechny podniky její nástroje využívají. Článek se proto zaměřuje na identifikaci a zhodnocení využívání age managementu v českých zemědělských podnicích. Analyzovaná data byla získána na základě kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření (celkem podniků: n=315, zemědělských podniků: na=60). Z výsledků vyplývá, že v rámci českých zemědělských podniků se nástroje age managementu v současné době ještě zcela nevyužívají. Jedním ze závěrů článku je, že z hlediska společnosti lze pomocí opatření age managementu zlepšovat situaci na trhu práce a produktivitu práce, podporovat mladé lidi, aby pracovali v zemědělství, a v neposlední řadě na organizační úrovni budovat značku zaměstnavatele. Implementace age managementu působí na výkon zaměstnanců, ale také na celkové snižování nákladů a zvyšování zisku organizací.

Tento článek vznikl za podpory celouniverzitního grantu ČZU – CIGA, číslo 20141002 – Budování značky zaměstnavatele pomocí nových strategických trendů v organizacích v České republice.

Znidarsic, J. (2012). Continuous Education Of Older Employees: Cost Or Benefit? *The International Business & Economics Research Journal*, 11(8), 911–920. doi: 10.19030/iber.v11i8.7168

Abstrakt: Komplexita důsledků populačního stárnutí představuje hrozbu pro makroekonomickou výkonnost Evropské unie i pro konkurenceschopnost každého podniku. V tomto ohledu je zvýšení míry participace a zaměstnanosti starších pracovníků nezbytné k podpoře ekonomického růstu a ke snížení nákladů na chod systémů sociálního zabezpečení. Vzdělávání starších zaměstnanců se ukazuje být nesmírně důležitým nástrojem pro prodloužení délky jejich pracovního života. Aktuální znalosti zlepšují pracovní schopnost starších zaměstnanců a zvyšují jejich zaměstnatelnost. Navíc pozitivně působí na sebevědomí pracovníků, což zpětně ovlivňuje jejich vnitřní motivaci k prodloužení pracovního života. Cílem této práce je akcentovat význam dalšího vzdělávání starších zaměstnanců a přínosy, které představuje celoživotní učení pro organizaci. Stereotypizace starších zaměstnanců staví celoživotnímu učení do cesty řadu překážek, tato práce proto rovněž osvětluje mnohé mýty, kterých je třeba se vyvarovat. Zároveň se dostávají na povrch fakta týkající se reality vzdělávání starších zaměstnanců. Na závěr tato práce předkládá velké množství návrhů pro realizaci celoživotního učení s důrazem na zdokonalení systému vzdělávání starších zaměstnanců.

4. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

(částečně převzato z <http://www.v4agemanagement.eu/>)

Instituce, expertní organizace a vědecká pracoviště pracující s age managementem nebo konceptem pracovní schopnosti

Organizace, ve kterých se měřila pracovní schopnost v rámci projektu „Implementace age managementu v České republice“ (2013–2015)

- Bankovní sektor: Komerční banka a.s.
- Veřejná správa: Policejní prezidium České republiky
- Energetika: Skupina ČEZ
- Automobilový průmysl: WITTE Nejdek s.r.o.

Závěry:

„Výsledky jsou pro nás potěšující. Průměrná hodnota indexu WAI v Komerční bance dosáhla nadprůměrného skóre, což znamená, že dále budeme podporovat stanovenou personální strategii. Hodnocení ukázalo i na oblasti ke zlepšení, které teprve podrobíme hlubší analýze. V měření indexu pracovní schopnosti plánujeme pokračovat,“ sdělil Pavel Jiráček, výkonný ředitel pro lidské zdroje Komerční banky.“ (zdroj: www.aivd.cz/soubor-doc1372/)

Organizace, ve kterých se měřila pracovní schopnost v rámci projektu „Vzdělávání lektorů pro udržitelný rozvoj se zaměřením na age management“ (2013–2015)

Zdravotnictví:

- Nemocnice Boskovice, s r.o.
- Nemocnice Milosrdných bratří Letovice, příspěvková organizace
- Městská správa sociálních služeb Boskovice, příspěvková organizace
- Privátní lékaři a zdravotnický personál z boskovického regionu

Škoda Auto

- **Odkaz:** http://www.diversity-management.cz/uspesne_prikklady.php?id=92

Škoda Auto je jednou z několika organizací, které se podílejí na projektu „Třetí kariéra“, který podporuje celoživotní učení a zlepšování podmínek pracovníků starších 50 let na trhu práce.

Frerichs, F., Lindley, R., Aleksandrowicz, P., Baldauf, B. & Galloway, S. (2012). Active ageing in organisations: a case study approach. *International Journal of Manpower*, 33(6), 666–684. doi: 10.1108/01437721211261813

Abstrakt: Cílem této práce je poukázat na příklady dobré praxe, které se týkají získávání a udržování starších pracovníků či podpory zaměstnatelnosti stárnoucích pracovníků, a prozkoumat způsoby možné praxe. Design/metodologie/přístup – Analýza kvalitativních dat vycházející z průřezového výběru 83 případových studií dobré praxe v pracovních organizacích v osmi evropských zemích: Dánsku, Francii, Německu, Itálii, Nizozemsku, Polsku, Švédsku a Spojeném království. Zjištění – Studie prezentuje čtyři nejčastější oblasti dobré praxe (odbornou přípravu, celoživotní učení a přenos znalostí; flexibilní práci; ochranu a podporu zdraví; rozvoj kariéry a řízení mobility), stejně jako konkrétní příklady dobré praxe z malých a středních podniků (stavebnictví) a veřejného sektoru (dopravy), ve kterých byla tato témata strategicky rozpracována. Ukazuje se, že inovativní způsoby řešení problému stárnutí pracovní síly vedou k dobrým výsledkům. Velmi často je jedná o kombinaci řady opatření, např. řízení mobility, podpory zdraví a přenosu znalostí. Nicméně, v Evropě je možné pozorovat rozdíly v přístupech k age managementu a k vytváření organizačních strategií (země jako Německo a Nizozemsko jsou v tomto ohledu pokročilejší). Také lze mluvit o jisté stagnaci či rušení opatření během hospodářské krize. Originalita/přínos – Práce hodnotí organizační opatření usnadňující prodlužování pracovního života, z nichž mnohá jsou dlouhodobého charakteru, a zabývá se sektory, které dříve nebyly v příkladech dobré praxe zastoupeny (malé a střední podniky, veřejný sektor).

Fuertes, V., Egdell, V. & McQuaid, R. (2013). Extending working lives: age management in SMEs. *Employee Relations*, 35(3), 272–293. doi: 10.1108/01425451311320477

Abstrakt: Tato práce si klade za cíl představit výzkum age managementu v malých a středních podnicích (MSP) ve Spojeném království. Design/metodologie/přístup – Kvalitativní sběr dat a předběžný průzkum v šesti malých a středních podnicích zahrnující: úvodní rozhovory se zástupci malých a středních podniků; akční výzkum zaměřený na zvyšování povědomí o age managementu a právních předpisech týkajících se věkové diskriminace; následné rozhovory s cílem zjistit, zda aktivity zaměřené na zvyšování povědomí vedly ke změnám nebo k jejich plánování v rámci politik, praxe a postojů vůči starším pracovníkům. Zjištění – Příklady dobré praxe age managementu byly v MSP nalezeny, ale nejsou součástí systematické strategie. Lze najít i příklady špatné praxe a negativních postojů vůči starším pracovníkům či příklady koexistence pozitivních a negativních věkových stereotypů. Objevující se negativní stereotypy mohou znesnadňovat vnímání ekonomické hodnoty starších pracovníků. Mezi politikou a praxí existují rozdíly, kampaně zvyšující povědomí o age managementu, které cílí na zaměstnavatele, však mohou ovlivnit přetrvávající způsoby práce tím, že poukážou na přednosti věkově rozmanité pracovní síly a pomohou odstranit předsudky vůči starším pracovníkům. Limity výzkumu – Výzkumný vzorek je malý a kontext výzkumu specifický. Přesto však tento výzkum popisuje rozdílné přístupy k politikám a praxi age managementu v malých a středních podnicích a prezentuje možné přínosy existence povědomí o age managementu pro ovlivňování postojů a praxe zaměřených na starší pracovníky. Originalita/přínos – Zkušenosti malých a středních podniků s age managementem

nejsou příliš prozkoumané a jako příklady dobré praxe age managementu jsou často uváděny praxe velkých organizací. Tato práce upozorňuje na to, že MSP často postrádají zdroje k tomu, aby využívaly poradenské služby v oblasti age managementu. Z toho důvodu by se osoby, které jsou zodpovědné za aktivity týkající se zvyšování povědomí o age managementu, měly na malé a střední podniky přímo zaměřit.

Jensen, P.H. & Møberg, R. J. (2012). Age Management in Danish Companies: What, How, and How Much? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 49–66. doi: 10.19154/njwls.v2i3.2363

Abstrakt: Tento článek zkoumá chování dánských zaměstnavatelů v oblasti aktivního stárnutí, které se stává vysoce aktuálním tématem v důsledku stárnutí populace. Popisuje praxi age managementu a objasňuje, proč mají některé organizace větší sklony k zavádění age managementu než jiné. Studie je založena na výzkumu realizovaném na reprezentativním vzorku dánských zaměstnavatelů. Celkem bylo poskytnuto 609 rozhovorů. Pro účely popisu byla data podrobena frekvenční analýze, pro účely explanace pak binární logistické regresní analýze. Výsledky výzkumu ukazují, že strukturální, kognitivní a akčně orientované proměnné mají význam pro to, zda společnosti vytvářejí a dodržují aktivní politiku age managementu.

Muller-Camen, M., Croucher, R., Flynn, M. & Schröder, H. (2011). National institutions and employers' age management practices in Britain and Germany: 'Path dependence' and option exploration. *Human Relations*, 64(4), 507–530. doi: 10.1177/0018726710396246

Abstrakt: Tato práce je komparativní analýzou praxe age managementu u zaměstnavatelů v Británii a v Německu, jejímž hlavním cílem je zjistit, do jaké míry platí teorie „konvergence“ a „variant kapitalismu“. Poté, co byla vyloučena teorie konvergence, jsme si položili otázku, zda lze vysvětlit rozdíly mezi oběma zeměmi pomocí „teorie závislosti na zvolené cestě“. Prostřednictvím 19 rozhovorů s britskými a německými odborníky bylo zjištěno, že organizace reagují na podněty z Evropské unie a od státu různými způsoby. Změny jsou jen mírné, ve firmách existují rozdíly mezi rétorikou a praxí, neboť se snaží příliš neriskovat. V článku je poukázáno na kontinuitu německých institucionálních metod rozvoje nových iniciativ a na rostoucí význam britských nevládních organizací v pomoci firmám a státu při hledání nových možností. Domníváme se, že „teorie závislosti na zvolené cestě“ může být využita při národním srovnání, ale také může posunout dále myšlenku národních módů zkoumání možností a je důležitým způsobem konceptualizace všech souvisejících procesů.

Mykletun, R. J. & Furunes, T. (2010). Age management in practice: Experiences from extending workers' careers in Vattenfall AB Nordic, Sweden. In: *Proceedings of the European Conference on Ergonomics*, 159–180.

Abstrakt: Ve firmě Vattenfall AB Nordic došlo k poklesu průměrného věku odchodu do důchodu. V souvislosti s růstem průměrného věku pracovníků byl proto očekáván růst nákladů a nedostatek kompetentních pracovníků. Udržování starších pracovníků v zaměstnání, podpora jejich pracovní schopnosti a usnadnění mezigeneračního přenosu kompetencí se staly pro organizaci velkou výzvou. V roce 2001 zahájil její výkonný ředitel program „Řízení

stárnoucí pracovní síly“, kterým se v organizaci posunula věková hranice odchodu do důchodu na 65 let. Postupně byly zahájeny i další aktivity na podporu tohoto programu, z nichž nejdůležitějšími byly semináře zvyšující povědomí o možnostech prodloužení kariéry a rozvíjející motivaci k práci, zvláštní program (80-90-100), který snižoval pracovní zátěž pracovníků starších 58 let a výcvik ve vedení lidí podle zásad age managementu. Na základě výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů, pozorování a údajů ze statistik týkajících se pracovního prostředí, pracovní neschopnosti a odchodů do důchodu je možné dojít k závěru, že program je zaveden a obecně přijímán, ale ještě zcela nepronikl do všech úrovní organizace. Přesto se mu v průběhu sedmi let podařilo zvýšit průměrný věk pracovníků při odchodu do důchodu z 58 na 63 let. Také pracovní prostředí bylo staršími pracovníky hodnoceno lépe nebo přinejmenším stejně dobře jako jejich mladšími kolegy a míra nemocnosti osob účastnících se programu 80-90-100 se přiblížila průměru společnosti. I vedoucí pracovníci začali postupem času přistupovat ke starším pracovníkům pozitivněji, stále však postrádají znalosti a jasné pokyny týkající se praxe age managementu. Rovněž pozorují mírný nárůst věkové diskriminace. Pokud je nám známo, tato longitudinální studie je první, která podává zprávu o implementaci programu age managementu v jednom konkrétním podniku. Její výsledky mají dopad na obdobné pokusy jiných organizací o zavádění programů age managementu, ačkoliv metoda případové studie, která je zde použita, snižuje možnost zobecnění výzkumných závěrů.

Pijoan, N., Poilpot-Rocaboy, G. & Chevance, A. (2012). *Coopérations intergénérationnelles: Quels outils mobilisés pour quels objectifs ? Une analyse des accords et plans seniors en Bretagne. La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion, 253, 69–78. doi: 10.3917/rsg.253.0069*

Abstrakt: Současná situace, kdy dochází k interakcím mezi čtyřmi generacemi pracovníků v organizacích, stejně jako legislativní požadavek na nábor seniorů a jejich udržování v zaměstnání, ukládají organizacím rozvoj nových postupů řízení lidských zdrojů zaměřených na podporu mezigenerační spolupráce, oceňování a respektování všech generací na pracovišti. Z předchozí analýzy vyplynulo, že pouze malé procento organizací (12,2 %) si tuto výzvu uvědomuje. Tato studie je zaměřena na identifikaci nástrojů mezigenerační spolupráce, které se v těchto společnostech používají a také na identifikaci cílů, kterých se pomocí těchto nástrojů dosahuje. Z metodologického hlediska se jedná o obsahovou analýzu 126 úmluv a akčních plánů zaměřených na seniory. Výsledky ukazují, že v praxi jsou používány tři nástroje mezigenerační spolupráce, které sledují tři základní cíle. Jedná se o: 1 – Integraci nových generací, 2 – Řízení a přenos dovedností mezi generacemi a 3 – Aktivizaci všech aktérů v dané organizaci.

5. METODOLOGIE VÝZKUMU

Podklady pro sekce „Představení konceptu age managementu v České republice“ a „Vládní strategie a politiky“ byly shromážděny s ohledem na existující vládní strategie. Na státní, lokální a částečně i mezinárodní úrovni proběhl internetový průzkum, v jehož rámci byly vyhledávány všechny webové stránky s relevantními dokumenty a strategiemi týkajícími se vzdělávací politiky a politiky trhu práce. Tyto dokumenty byly posléze analyzovány ve vztahu k age managementu.

Hlavním zdrojem informací byl webový portál projektu „Platforma pro age management v rámci zemí V4“ (<http://www.v4agemanagement.eu/>), který založila organizace Age Management, z.s. roku 2016. Součástí tohoto projektu byla „Analýza současného stavu implementace konceptu age managementu v zemích V4“. Informace z tohoto portálu byly aktualizovány.

V sekci „Vládní strategie a politiky“ jsou uvedeny nejdůležitější strategické dokumenty. Stručně jsou u každého z nich charakterizovány klíčové části týkající se problematiky age managementu. Celkem jsou popsány čtyři národní dokumenty, tři regionální dokumenty (Jihomoravský kraj) a čtyři mezinárodní či zahraniční strategické dokumenty.

Ve spolupráci s odborníky z Univerzity Karlovy byl vytvořen podrobný soupis 23 vědeckých výzkumů, včetně jejich abstraktů. Rešerše probíhala ve dvou fázích. V první fázi byly vyhledávány vládní strategie a politiky. Za tímto účelem byly využity především portály vládních úřadů a národní databáze strategických dokumentů vybraných členských států EU. Při vyhledávání byla použita následující základní klíčová slova: *age management, age diversity, strategy, policy, national documents, active ageing, positive ageing, demographic change, employment a older workers*.

Ve druhé fázi byla provedena rešerše odborných článků, příkladů dobré praxe a projektů v databázích ProQuest a EBSCOhost. V různých kombinacích byla použita tato klíčová slova: *age management, organisations, workforce, generations, age diversity, employee diversity, (good) practice*, v menší míře také *active ageing, older workers* či *age discrimination*. Výsledky vyhledávání poté bylo nutné podle určitých kritérií omezit. Pozornost byla zaměřena na recenzované dokumenty z posledních osmi let (2010–2017), které pojednávají o současném stavu dané problematiky v Evropě (ve státech EU). Vyloučeny byly všechny výsledky týkající se medicíny, léčby chorob či prevence. Zablokována proto byla klíčová slova jako *medical care, treatment, prevention, health, diseases, hygiene, morbidity* apod. Z jazykového hlediska bylo vyhledávání omezeno na dokumenty v češtině, slovenštině, angličtině a francouzštině.

V České republice je age management stále relativně novým konceptem. Nicméně, v sekci „Příklady dobré praxe“ jsou zmíněny instituce, expertní organizace a vědecká pracoviště, které s age managementem nebo konceptem pracovní schopnosti pracují. Příklady dobré praxe jsou rovněž obohaceny o příklady ze zahraničních organizací.

6. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ROZHOVORŮ

Připravený dotazník byl rozeslán 42 institucím a organizacím (univerzitám, neziskovým organizacím, orgánům veřejné správy apod.). Z těchto organizací vyplnilo dotazník 13 respondentů, návratnost tedy činila 30,95 %. Respondenti našeho výzkumu pracovali na pozicích konzultanta, lektora, facilitátora, vedoucího personálního oddělení, business partnera, projektového manažera (2), učitele, HR business manažera, HR service supervizora, odborníka na vzdělávání dospělých, HR specialisty, HR generalisty a talent manažera pro střední Evropu. Výzkumu se zúčastnilo 12 žen a 1 muž.

Výsledky výzkumu mohou být prezentovány v rámci následujících oblastí kompetencí:

A.) Manažerské dovednosti

Které manažerské dovednosti považujete za důležité pro kvalifikaci Poradce v age managementu?

Respondenti považovali za nejdůležitější zejména dovednosti v oblasti „řízení kulturní diverzity“, „personálního řízení“ a rovněž v oblasti „implementace strategií“ a „strategického plánování“. Za méně důležité naopak považovali „zvládání konfliktů“ a „finanční řízení“.

B.) Technické dovednosti

Které technické dovednosti považujete za důležité pro kvalifikaci Poradce v age managementu?

Respondenti uváděli především dovednosti spadající do oblasti „celoživotního učení“ a „motivování různých věkových skupin“. Za nimi následovaly „analýza pracovních podmínek“, „podpora pracovní schopnosti“ a „plánování“. Za relativně méně důležité technické dovednosti považují „hodnocení finančních produktů či služeb“ a „kvalitu“.

C.) Sociální dovednosti

Které sociální dovednosti považujete za důležité pro kvalifikaci Poradce v age managementu?

Pro respondenty bylo nejdůležitější „vedení, rozvoj a řízení lidí“, podobně jako „schopnost vedení dialogu, schopnost přesvědčit“ a „budování vztahů a vytváření sociálních sítí“. Za méně důležitou dovednost je možné považovat „orientaci na trh“ a „orientaci na životní prostředí“.

D) Měkké dovednosti, sebeovládání

Které měkké dovednosti považujete za důležité pro kvalifikaci Poradce v age managementu?

Respondenti považují za nejdůležitější „emoční inteligenci“, „interpersonální dovednosti“ a „flexibilitu“. Nejméně důležitými dovednostmi jsou pro ně „smysl pro pořádek, kvalitu a přesnost“, „orientace na úspěch“ a „analytické myšlení“.

E.) Informační a komunikační dovednosti

Které dovednosti z oblasti informovanosti a komunikačních dovedností považujete za důležité pro kvalifikaci Poradce v age managementu?

Co se týče informačních a komunikačních dovedností, za nejdůležitější byly označeny „verbální komunikace“, „neverbální komunikace“ a „písemná komunikace“. Za méně důležité pak „pokročilá znalost MS Excel“, „sociální sítě, web 2.0“ a také „video streaming“.

F.) Mezigenerační aktivity

F1: *Zúčastnili jste se někdy mezigeneračních aktivit ve vaší společnosti? Uveďte, o jaký typ činností se jednalo.*

Respondenti nejčastěji uváděli „společenské aktivity“, „mentoring“ a „stínování pracovních míst“.

F3: *V jaké míře považujete následující typy aktivit podporujících mezigenerační přenos znalostí a mezigenerační spolupráci za relevantní a užitečné?*

Respondenti uváděli, že za nejužitečnější aktivity považují „mentoring“ a „koučování“, za nejméně užitečné/relevantní naopak „online školení“ a „prezenční kurzy“.

F4: *Jaké přínosy či výhody má nebo mělo vaše sdílení znalostí a zkušeností se starší/mladší generací?*

Respondenti nejčastěji uváděli faktor „sdílení zkušeností“, nejméně často potom „prestiž“.

7. DOPORUČENÍ PRO TVŮRCE POLITIK NA PODPORU AGE MANAGEMENTU (KVALIFIKACE PORADCE V AGE MANAGEMENTU)

Pro společnost, stát, národní politiku

Vzhledem k současné situaci na trhu práce v České republice, která se vyznačuje stárnutím populace/zaměstnanců a zároveň nedostatkem pracovních sil, považujeme za velmi důležité věnovat pozornost udržení stávajících zaměstnanců, a to zejména **prostřednictvím podpory jejich pracovní schopnosti**, jež je úzce spjata s podporou zdraví, ergonomií, udržováním stávajících kompetencí pracovníků, motivací a úpravou pracovních podmínek. Znalost a implementace metod age managementu je tedy velmi důležitá. Navrhovaná opatření na podporu age managementu byla obsažena v Národním akčním plánu podporujícím pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (NAP) v části věnované Zaměstnávání starších pracovníků a seniorů, kde byla napojena na systém důchodového pojištění, který vytvořilo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). Tato opatření však bohužel nebyla realizována.

Autoři tohoto textu doporučují původní strategické cíle NAP zahrnout do nově připravovaného Národního akčního plánu přípravy na stárnutí pro období 2018–2022, části E. Zaměstnávání starších osob, strategického cíle E1.

Doporučení:

- Akcentovat téma age managementu v národních politikách v oblastech týkajících se trhu práce, vzdělávání a zdravotnictví
- Realizovat osvětovou kampaň na podporu pozitivního vnímání stárnutí a na podporu zaměstnávání starších pracovníků

Pro organizace a firmy

Nezbytným předpokladem udržení konkurenceschopnosti je i zajištění kvalifikovaných zaměstnanců a jejich udržení do vyššího věku. Implementace nástrojů age managementu je zatím ve firemním prostředí na samém začátku. Jejich systémové zavádění je v současné době podporováno MPSV v rámci výzvy OPZ (Operačního programu Zaměstnanost) č. 079 s názvem „Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu“. Tato výzva umožňuje českým zaměstnavatelům připravit projekty, které zahrnují audity age managementu, vzdělávací aktivity, zpracování strategií a plánů pro oblast age managementu, měření pracovní schopnosti, preventivní aktivity na podporu pracovní schopnosti či ergonomické audity.

Doporučení:

- S ohledem na stárnutí pracovní síly se zaměřit na vzdělávání manažerů i zaměstnanců v oblasti age managementu

- Zajistit pracovníky, kteří se budou podílet na procesu implementace age managementu v organizacích

Pro jednotlivce

S ohledem na budoucí vývoj na trhu práce a v souvislosti s tzv. průmyslem 4.0 bude nutné se zaměřit i na tzv. osobní konkurenceschopnost. Do popředí se budou dostávat otázky týkající se nejen odborných znalostí a dovedností, ale i zvládnání změn, kariérního plánování, celoživotního učení, sladování rodinného a pracovního života a osobního životního stylu.

Doporučení:

- Posilovat odpovědnost za vlastní zdraví preventivními aktivitami a dodržováním zásad zdravého životního stylu
- Rozvíjet osobní „měkké dovednosti“ – schopnost zvládat změny, komunikační dovednosti, empatii, schopnost týmové práce a posilovat vztah k celoživotnímu učení

8. SHRnutí

Výsledky výzkumu lze nalézt v sekci 6 a metodologii výzkumu v sekci 5.