

doucí pracovníci jsou klíčovými hráči při ovlivňování pracovní schopnosti. Jejich povědomí o věku a ochota najít „věková řešení“ zvyšuje pracovní schopnost mezi stárnoucími pracovníky, naopak nedostatek potřebných znalostí a připravenosti hledat řešení mají na pracovní schopnost negativní vliv, a to výraznější než jiné faktory.

Některá rizika a doporučení

- *Legislativní a jiná podpora.* Některá opatření vyplývající ze snahy aplikovat Age Management ve firmách jsou finančně i organizačně náročná a mohou si je dovolit jen silné stabilizované firmy s vysokým počtem zaměstnanců, kde je možná rotace pracovních pozic. Úvahy tedy směřují k možnostem podpory menších firem, aby i tyto firmy byly schopny v jejich prostředí aplikovat strategie Age Managementu. Podobná podpora by pak mohla směřovat i k veřejným a státním institucím, jako jsou úřady a školy, ve kterých pracuje nemalý počet starších zaměstnanců (možnost krácení úvazků, přesun na jinou pracovní pozici, rozšíření či zúžení pracovní role, specifické vzdělávání zaměřené na zkušené pracovníky, zdravotní a rehabilitační péče a podobně).
- *Výzkumná podpora.* I když se některé z firem snaží deklarovat své přínosy z aplikace strategií Age Managementu, přesto je zřejmé, že přímý zisk je jen obtížně měřitelný. Ještě problematičtější je posuzování efektu zaměstnávání starších pracovníků v těch organizacích, kde je výkon v podstatě neměřitelný (například školy). Vystává tak potřeba výzkumných aktivit ve firmách, které strategie Age Managementu aplikují, jež umožní vyhledávat a poukazovat na příklady dobré praxe.
- *Problematický trh práce.* Podpora zaměstnanosti pracovníků 50+ je součástí národních strategií celé řady evropských států, v kontrastu k tomuto snažení však je situace na trhu práce, která je aktuálně typická relativně vysokým procentem nezaměstnaných, včetně mladých lidí a absolventů škol. Firmy tak nejsou motivované k zaměstnávání a zaučování starších pracovníků. V té souvislosti se nabízí myšlenka pobídek firem přijímajících a zaškolujících starší nezaměstnané osoby, ale také opakované upozorňování na fakt, že starší pracovníci nejsou těmi, kteří by brali mladým práci, jak o tom existuje ve společnosti rozšířený mýtus.
- *Důchodová politika.* Regulaci věkového rozložení na trhu práce může ovlivnit i promyšlená důchodová politika a další pobídky. Velmi významná by tedy byla snaha o propojení strategií Age Managementu ve firmách s důchodovou reformou.
- *Vzdělávání a poradenství pro manažery.* Teorie a východiska, stejně jako obecné strategie Age Managementu, zatím nejsou v českém prostředí všeobecně známy. Výzvou zůstává vzdělávání personalistů a manažerů firem, stejně jako lektorů Age Managementu, kteří budou rozvíjet teorii i strategie uplatnitelné v různých pracovních kontextech.
- *Hodnotové změny ve společnosti.* Aplikování strategií Age Managementu vyžaduje nejen změny v myšlení fi-

rem, respektive jejich manažerů, ale i změny v myšlení, hodnotách a postojích celé společnosti. Tyto změny může ovlivnit vzdělávání zaměřené na témata životního cyklu a životních hodnot již od žáků základních škol. Cílem je vnímat stáří jako produktivní etapu života, posilovat akceptaci odlišností a respekt ke stáří, ale i osobní odpovědnost za vlastní život.

Aktuální výzvy

Česká republika je jednou z nejrychleji stárnoucích populací na světě. Změny věkové struktury budou postupně ovlivňovat celou společnost. Stárnutí populace a pracovní síly představuje nejenom vážné ekonomické, ale i sociální dopady. Pokud Česká republika bude chtít v budoucnu dosahovat hospodářského růstu a udržet důchodový systém, bude se muset učit co nejvíce využít i starší pracovníky. K tomu by měly být firmy a organizace motivovány. K práci ve vyšším věku budou muset být ale ochotnější i občané. Pokud se postoje obou stran nezmění, v Česku výrazně ubude pracovních sil. Do roku 2050 by podle prognóz mohl jejich počet klesnout o čtyřicet procent.

V návaznosti na hlavní cíle strategie *Evropa 2020* schválila vláda České republiky národní cíle a dílčí národní cíle České republiky do roku 2020 v oblasti zaměstnanosti. Národním cílem je zvýšení celkové míry zaměstnanosti ve věkové skupině 20–64 let na 75 procent. Mezi národní dílčí cíle pak patří: zvýšení míry zaměstnanosti žen ve věkové skupině 20–64 na 65 %, zvýšení míry zaměstnanosti starších pracovníků 55–64 na 55 %, snížení míry nezaměstnanosti mladých osob ve věkové kategorii 15–64 o třetinu oproti roku 2010.

Rok 2012 byl vyhlášen jako *Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity*. V rámci zahajovací konference k této akci bylo sestaveno *Memorandum*, které upozorňuje také na konkrétní kroky v oblasti zaměstnávání starších osob. Mimo jiné upozornilo na to, že k většímu zapojení osob ve věku nad 50 let do pracovního života musí být vytvořeny jak legislativní podmínky, tak podmínky na individuální úrovni, na úrovni pracoviště, ale nutná je i změna postojů na úrovni společnosti.

Text *Memoranda* se stal také podkladovým materiálem pro přípravu *Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období 2013–2017*.

Mgr. Ilona Štorová, vedoucí projektu, připravila s týmem spolupracovníků metodickou příručku, z níž je extrahována tato konzultace. Metodická příručka vznikla v rámci realizace projektu *ESF Strategie Age Managementu v České republice* (registrační číslo CZ.1.04/5.1.01/51.00079) v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Vydala ji Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, ve spolupráci s Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého, Úřadem práce České republiky, Krajská pobočka v Brně a Finským institutem pracovního zdraví (FIOH) v Helsinkách.

Kontakty: agemanagement@aivd.cz, aivd@aivd.cz,
www.aivd.cz, www.muni.cz, www.upol.cz, www.uradprace.cz,
www.ttl.fi