

komparativní výhody, především svou nastřádanou životní zkušenost. Nabízejí se tedy otázky: V čem je problematická situace této skupiny zkušených a stále ještě relativně výkonných a zdravých pracovníků, kteří bezpochyby mají zaměstnavatelům co nabídnout? Jaké je jejich postavení na trhu práce a ve firmách (organizacích, úřadech) konkrétně? Jaká jsou jejich ohrožení, ale také potenciality? Jak je potenciál této skupiny využíván? Jaké jsou možnosti podpory zaměstnávání stárnoucí pracovní síly? Jakou roli vůbec starší pracovníci sehrávají a budou sehrávat v ekonomice a na trhu práce?

Demografická východiska

Podle prognóz bude do roku 2050 jedinou skupinou, která bude početně narůstat, skupina obyvatel starších 65 let. Podíl mladé složky populace do 19 let jakožto zásobárny budoucích pracovních sil bude mírně klesat, podíl pracovních sil ve věku 20–54 bude klesat výrazně, ale podíl osob ve věku 50–64, tedy osob, které nás eminentně zajímají, bude v období 2020–2037 narůstat, aby následně začal klesat. Podíly seniorské populace ve věku 65+ pak vykazují permanentní, téměř lineární růst. Do roku 2050 se z dnešních 15 % zvýší na 31 %. Ze statistik, z výsledků výzkumů i z dostupných prognóz vyplývá, že postavení lidí 50+ na trhu práce je v současné době vnímáno jako problém. Je zřejmé, že vyšší věk je zásadním faktorem znesnadňujícím uplatnění lidí na trhu práce a že případná ztráta zaměstnání může u pracovníků ve věku nad 50 let znamenat již konečnou závislost na sociálním systému. Tito lidé se častěji ocitají v ekonomickém a sociálním ohrožení, a to navzdory všem potencialitám, které mohou na trhu práce a ve společenském životě nabídnout. Hlavním důvodem nezaměstnanosti lidí ve věkové skupině nad 50 let je zejména ztráta zaměstnání v období, kdy ještě nesplňují podmínky pro přiznání starobního důchodu, ale většina zaměstnavatelů již o ně z důvodu vyššího věku nejeví zájem. Ocitají se tedy v mezidobí, které jim znesnadňuje optimálně řešit jejich životní situaci.

Možnosti podpory pracovní schopnosti

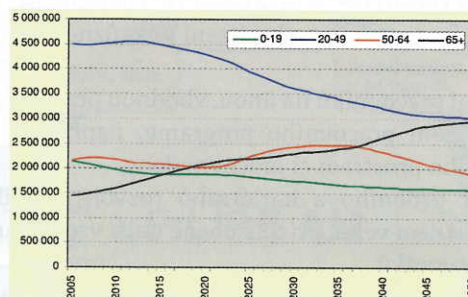
Pracovní výkonnost a pracovní schopnost starších pracovníků je nejen v jejich vlastních rukou, ale i v rukou manažerů, personalistů a ostatních lidí z blízkého okolí pracovníků. Age Management zůstává pro mnohé firmy (organizace, úřady) zatím výzvou a je zřejmé, že konkrétní postupy by měly vycházet nejen z individuálních potřeb lidí a firmy (organizace, úřadu), ale také z výzkumných poznatků, které se k pracovníkům v pozdní fázi kariéry vztahují. Nabízí se také úvahy o intenzivnější spolupráci mezi lékaři a podniky a o podpoře preventivních opatření. Zdá se, že situace bude vyžadovat koordinovanou preventivní péči jak na úrovni vládní či ministerské, tak u regionálních zdravotnických zařízení, praktických lékařů i firem (organizací, úřadů).

Úrovně Age Managementu

Age Management představuje vytvoření podmínek, které

zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí. Pro zaměstnavatele i stát je silnou motivací stárnutí pracovní populace, Age Managementu se musí věnovat jednoduše proto, že budou téměř jistě zaměstnávat více starších lidí a budou chtít za těchto podmínek udržet pro-

Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR v letech 2005–2050 dle prognózy ČSÚ



Zdroj: ČSÚ, 2009 (vlastní výpočty)

ČSÚ
OBRACENÍ PRŮMYSLU
LEKÁŘSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST
PROFESIONÁLNÍ
KAPACITY
www.csu.cz

duktivitu práce.

Obecně lze rozlišit tři úrovně, na kterých hlavní aktéři zainteresovaní na programech Age Managementu své zájmy vyjadřují a realizují. Zájem na zvládnutí Age Managementu mají aktéři na všech třech hlavních úrovních: na úrovni národní či systémové, na úrovni organizační (podnikové) i na úrovni jedince aktuálně či perspektivně patřícího do cílové skupiny pracovníků (typicky ve věku 50+). Není možné přenášet zodpovědnost za Age Management pouze na jednu z úrovní, ať už na věkovou politiku, opatření v podnicích či na zodpovědné chování jednotlivce. V České republice není dosud nastřádaná zkušenost z komplexních akcí pokrývajících či propojujících všechny tyto úrovně. Zahraniční zkušenosti ale ukazují, že investice do pracovní síly s důrazem na Age Management se vyplácejí.

Věková diverzita pracovníků a možnost jejího využití

Současná filozofie diverzity obsahuje i přístupy týkající se Age Managementu, Age Management je nástrojem, jak věkovou rozmanitost na pracovišti podpořit a řídit. Představuje řízení pracovní schopnosti pracovníků a úspěchu firmy. Jde o každodenní řízení organizace práce se zřetelem k průběhu života a lidských zdrojů a bere v úvahu individuální potřeby měnící se s věkem pracovníka.

Podle dostupných výzkumů se zaměstnavatelé domnívají, že firemní kultura i personální politika jsou ve firmách z hlediska věku nastaveny neutrálně a nediskriminačně. V praxi však byly zjištěny diskriminační postupy zejména při přijímání pracovníků a při jejich propouštění. Diskriminace v zaměstnávání lidí nad 50 let nejčastěji vychází z předsudků managementu ve vztahu k těmto pracovníkům, jako jsou jejich nízká ochota učit se novým věcem, nízká flexibilita, nižší pracovní tempo, nedostateč-