

né vzdělání, zdravotní potíže. Naopak málo se zohledňuje jejich větší zkušenost, vyrovnanost a trpělivost, vyšší loajalita k zaměstnavateli, zodpovědnost a nadhled.

Koncept Age Managementu zaměřený na pracovníky nad 50 let se opírá hlavně o vytváření podmínek pro zaměstnávání starších osob, podporu celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality života a mezigenerační dialog. Typickými opatřeními Age Managementu ve firmách jsou například:

- plánování pracovní síly s ohledem na věkovou diverzitu a podpora pozitivní věkové politiky (age-positive policies),
 - zvláštní formy přijímacího řízení pro různé věkové skupiny,
 - přeřazení pracovníků na jinou, vhodnou pracovní pozici,
 - přizpůsobení pracovního programu, například úprava pracovního prostředí či pracovní doby,
 - možnost osobního a kariérního rozvoje, kvalifikační růst v každém věku, přizpůsobené další vzdělávání starších pracovníků,
 - tvorba nástrojů podporujících mezigenerační učení,
 - rozvoj zdravotních a bezpečnostních opatření a podobně.
- Vysoce kvalifikovaná, inovativní, věkem a zkušenostmi různorodá pracovní síla je důležitá pro úspěšnost každé organizace.

Nejvýznamnější faktory ovlivňující rozhodování managementu

Ukazuje se, že mezi nejvýznamnější faktory, které pozitivně i negativně ovlivňují rozhodování managementu o zaměstnávání pracovníků nad 50 let, patří na jedné straně jejich profesní zkušenosti, vztah k práci a k firmě, fyzické a osobnostní předpoklady a na straně druhé nízká znalost

řené kontakty a známosti, mají povědomí o vývoji svého oboru a o konkurenci. Nespornou výhodou starších pracovníků je loajalita, kterou projevují vůči zaměstnavateli. Oceňována je také jejich vděčnost a poctivost. Ve srovnání s mladšími generacemi má pro ně samotná práce a její udržení větší význam než kariérní postup.

Významným omezením je zdravotní stav starších pracovníků. Starší lidé mají více zdravotních problémů. S tím souvisí častější předpoklad delší pracovní neschopnosti z důvodu nemoci. Kromě častější nemocnosti se zdravotním stavem souvisí i snížený fyzický výkon, který se zvyšujícím se věkem klesá. U některých lidí se může stát i bariérou pro výkon povolání. Osobnostní předpoklady mohou být příznivé i nepříznivé. Pracovníci nad 50 let se jeví jako psychicky stabilní jedinci, kteří jsou vyzrálí, dokážou ovládat své nálady, zvládají stresové situace a při práci jsou klidnější. Starší lidé se jako zaměstnanci ve firmách také často nachází v řídicích pozicích a vedou týmy mladších pracovníků. Výhodou těchto vedoucích pracovníků je jejich přirozená autorita a respekt, který jim mladší kolegové díky jejich odbornosti a zkušenostem projevují. Na druhou stranu, ve srovnání s mladšími pracovníky jsou ti starší méně přizpůsobiví. Mají své již zaběhlé pracovní návyky a nové postupy mohou odmítat.

Nástroje Age Managementu v organizacích

Další oblastí, která je důležitá pro rozhodnutí o implementaci Age Managementu, je znalost nástrojů Age Managementu pro zaměstnávání pracovníků nad 50 let. Umožňují jejich zaměstnávání s cílem využití jejich schopností a zkušeností potřebných pro udržení a rozvoj organizace a jsou primárně spojeny s obsahem a formou práce.

Nástroje spojené s obsahem práce

Mezi nástroje spojené s obsahem práce patří: Restrukturalizace pracovních míst (tedy přizpůsobování náplně práce starším pracovníkům), Ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků), Rozvoj mezigenerační spolupráce (pracovníci 50+ jako mentoři, koučové, vedoucí týmů), Vzdělávání na míru schopnostem pracovníků 50+, Podpora a propagace rozvoje fyzické kondice pracovníků, Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody, Samostatné podnikání jako vhodná alternativa ke klasickému zaměstnání (představuje volnost a možnost individuální organizace i realizace práce).

Nástroje spojené s organizací práce

Kromě obsahu pracovní činnosti je důležitá také forma organizace práce. Vhodně zvolená pracovní doba či organizace pracovní náplně může podpořit pokračování ekonomické aktivity staršího pracovníka, který již nemůže či nechce vykonávat placenou práci na hlavní pracovní poměr. Tyto odlišné pracovní úvazky jsou obecně označovány jako alternativní pracovní úvazky. Na rozdíl od klasického úvazku mohou být flexibilně nastaveny tak, aby vyhovovaly určité cílové skupině na trhu práce. Mezi

Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 50–64 let ve srovnání 27 zemí EU (2011)



Zdroj: Eurostat

cizích jazyků a problémy v oblasti počítačové gramotnosti. Nejvýraznější výhodou této věkové kategorie pracovníků je jednoznačně jejich dlouholetá praxe v oboru a s tím spojené zkušenosti, které jsou často důležitější než teoretické znalosti. U některých profesí je výhodou i to, že za léta praxe znají tito lidé systém a pozadí oboru, ve kterém pracují, ví, jak jednat s úřady či jinými organizacemi, mají vytvo-