

identitu. Ve veřejné správě zůstávají podle mého názoru poněkud osamocené světy jednotlivých generačních vrstev. Nemohu také nepřipomenout, že mnoho nedobrého způsobily zejména ve státní správě silné politické ingerence. Vše zmíněné je velkou výzvou pro management, jeho kvalita a schopnost kvalifikovaného řízení zatím mnohdy zdaleka nedosahuje potřebné úrovně. Největší výzvou pro personalistiku obecně je naučit se reagovat na demografický vývoj v České republice, pracovat s jednotlivými věkovými skupinami, utvářet komplexní systém. Měli bychom profitovat ze silných stránek jednotlivých generací, u té nejmladší, známé též jako generace Y, jde samozřejmě o nadšení, dynamiku a elán. Na druhé straně nemá ještě v sobě vypěstovanou určitou loajalitu k zaměstnavateli. Ta je naopak silnou stránkou starších pracovníků a s jejich pomocí a příklady je možné loajalitu nastupující ge-

nerace utvářet. Příslušné ohodnocení, možnost vzdělávání, kariérní růst, perspektivy pro uplatnění, profesionalizace, to vše bude nutné nastavit. Zároveň nesmíme zapomenout na starší pracovníky, na jejich silné a slabší stránky, vyvažování a zejména podporu jejich pracovní schopnosti nabízí age management.

Připomeňme si, kdy a kde se v Česku objevil. Jak se u nás prosazovala jeho strategie?

ILONA ŠTOROVÁ: V rámci mezinárodního projektu spolupracovala v letech 2010–2012 Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky s Finským institutem pracovního zdraví. Ten vlastně celý koncept age managementu a měření pracovní schopnosti vyvinul. Zmíněná asociace jej pak rozvíjela s Masarykovou univerzitou a několika dalšími subjekty. Zahraničním partnerem dalšího projektu se stala nizozemská společnost Blik op Werk, kterou tamní ministerstvo práce a sociálních věcí pověřilo zavedením konceptu age managementu na jejich celonárodní úrovni. Zkušenosti zmíněné společnosti nám ukázaly, jak přistupovat k institucím státní správy a samosprávy při implementaci tohoto konceptu, jak komuniko-

vat s manažery a personalisty a jak se s ohledem na stárnutí populace soustředit na podporu pracovních schopností zaměstnanců. Výsledky jsme směřovali k naplňování specifických cílů Národního akčního plánu přípravy na pozitivní stárnutí pro období let 2013–2017. Age management hledá spíše konsenzus než konflikty či rozdíly. Klíčovou roli při jeho implementaci by měly plnit orgány státní správy a samosprávy. Mohou financovat nebo dotovat aktivity, regulovat trh práce, podporovat odstranění věkových bariér, ale zejména jít také příkladem jako zaměstnavatelé.

Které generační vrstvy na pracovním trhu si zaslouží největší pozornost?

ILONA ŠTOROVÁ: Absolventi škol znevýhodnění nedostatkem praxe a starší pracovníci, k nimž jsou zejména přiřazovány věkové stereotypy. Na pracovištích se věková diskriminace může skrývat v myšlení i jednání a nemusíme si ji ani uvědomovat. Projevuje se třeba tím, že od určitého věku má zaměstnanec malé šance na rozvoj pracovní kariéry, nepočítá se s ním v programu vzdělávacích aktivit. Abychom se bránili předsudkům a stereotypům, je třeba brát každého člověka jako individualitu a snažit se identifikovat jeho silné stránky a využít jeho potenciál bez ohledu na věk. Je třeba vzít jako fakt, že člověk bude dělat třeba pět profesí za život. Bude normální vzdělávat se po celý život, učit se stále něco nového a přizpůsobovat se požadavkům trhu práce. Institut celoživotního vzdělávání se stane naprosto nezbytným předpokladem pro naše uplatnění.

FILIP HRŮZA: V souvislosti s absolventy připomenu, jak se podceňuje jejich motivace. Ta totiž nespočívá jen ve finančním ohodnocení. Význam má prestiž. Mám zkušenosti ze zahraničí, kde jsou také v soukromé a veřejné sféře rozdílné platové podmínky. Studenti slyší na prestiž a poslání, navíc chtějí mít zajímavou práci, což veřejná správa nabízí a její multidisciplinaritu a specifčnost dnes často její zaměstnanci, kteří leckdy přicházejí ze soukromého sektoru, hodnotí pozitivně. Když se

