



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

# Age Management neboli Řízení věkové diverzity na pracovišti

-

## Školení pro manažery a manažerky ve firmách

**Mgr. Nina Bosničová, Ph.D., Gender Studies, o.p.s.**

Projekt „Mezi péčí a prací: Rovné příležitosti žen a mužů ve věku 45+“



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Tento projekt je spolufinancován ESF, prostřednictvím OP LZZ, a státním rozpočtem ČR.

# CO TO JE?

- řízení s ohledem na věk zaměstnanců a zaměstnankyň (na měnící se zdroje zaměstnance/-kyně během jeho/jejího individuálního života)
- pokud probíhá správně, minimalizuje tzv. ageistické postoje na pracovišti a diskriminaci na základě věku
- týká se všech věkových skupin, ale v ČR je zatím zmiňován a/nebo aplikován zejména s důrazem na zaměstnaneckou kategorii 45-55+ let
- dodržování Zákoníku práce + nadstavba nad tento právní rámec v podobě různých benefitů
- „Cílem Age Managementu je udržet a rozvíjet lidské zdroje v souladu s potřebami organizace a individuálními možnostmi pracovníků vzhledem k jejich věku.“ (WIN-WIN)

(Zdroje: *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*: Metodická příručka, vyd. AIVD 2012; Wallin, M., Hussi, T. „Nástroje age managementu na pracovištích“, *Andragogika* 3, ročník 15, září 2011)

# PROČ BYCHOM SE TÍM MĚLI ZABÝVAT? I

## ■ DEMOGRAFICKÉ STÁRNUTÍ

-je způsobeno dvěma základními faktory:

⇒ snížení plodnosti: v r. 2009 to bylo 1,49 dětí na ženu, přičemž pro udržení stabilního počtu obyvatel je potřeba, aby úhrnná plodnost činila 2,1 dítěte na ženu

⇒ a současně výrazný nárůst hodnot naděje na dožití: naděje na dožití při narození bude v roce 2050 činit 78,9 let pro muže a 84,5 pro ženy (oproti 73,4 let pro muže a 79,7 let pro ženy v roce 2006)

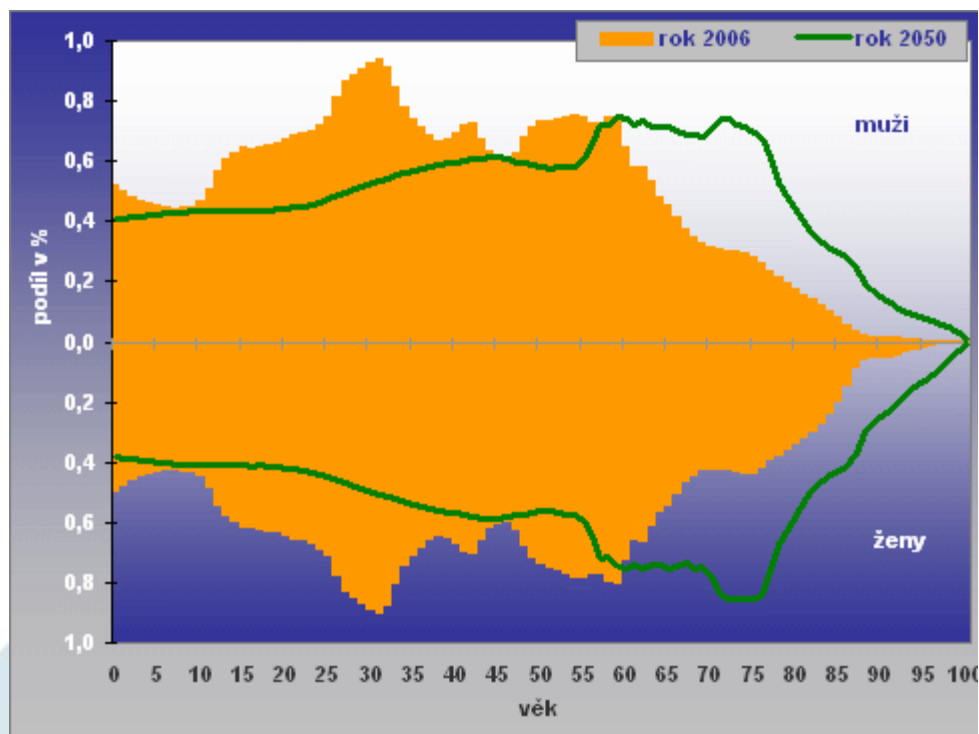
-v roce 2003 bylo v ČR 1,4 milionů osob nad 65 let, odhad pro rok 2050: 2,8 milionů lidí starších 65 let

**-ZÁSOBÁRNA BUDOUCÍCH PRACOVNÍCH SIL: méně a méně ve věkové kategorii 20-54 let a více a více v kategorii 50-64 let (jakož i 65+)**

-PENZIJNÍ REFORMA ↔ stále se zvyšující věk odchodu do důchodu

-POTŘEBA PRODLOUŽENÍ PRACOVNÍHO ŽIVOTA

(Zdroje: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/zavery-komparativni-analyzy-pristupu-a-podminek-k-cilove-skupine-osob-50-na-trhu-prace-v-cr-a-ve-finsku>; <http://www.mpsv.cz/cs/5045>; Hasmanová Marhánková, J. *Matky samoživitelky a jejich situace v České republice. „Sandwichova generace“ – kombinování práce a péče o závislé členy rodiny (děti a seniory)*, vyd. Gender Studies, o.p.s. 2011)



**Graf: Reálná a předpokládaná věková struktura obyvatelstva České republiky v letech 2006 a 2050**

(Zdroj: [http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku&artclID=569](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=569))

# PROČ BYCHOM SE TÍM MĚLI ZABÝVAT? II

## ■ FENOMÉN SENDVIČOVÉ GENERACE

-generace v produktivním věku, která stojí uprostřed generací vyžadujících péči – ještě neosamostatněné děti a stárnoucí rodiče (příp. prarodiče)

-nutnost kombinovat vlastní život a práci s dalšími dvěma vzájemně odlišnými závazky péče

-souvisí se ⇒ stárnutím populace

a ⇒ odkládáním rodičovství do vyššího věku

-průměrný věk matky při narození prvního dítěte - 1993: 22,6 let, 2010: 27,6 let

-po celá 90. léta tvořily největší podíl děti narozené matkám ve věku 20 – 24 let. Postupně se jejich podíl snižoval (z téměř 46 % v roce 1992 na 14,2 % v roce 2006) a v roce 2006 se nejčastěji rodily děti matkám ve věkové skupině 25 -29 let.

-prognóza do roku 2025: na 100 žen v produktivním věku bude připadat 55 osob starších 80 let

(Zdroj: [http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/vek\\_matky\\_pri\\_narozeni\\_ditete\\_se\\_stale\\_zvysuje](http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/vek_matky_pri_narozeni_ditete_se_stale_zvysuje); Hasmanová Marhánková, J. *Matky samoživitelky a jejich situace v České republice. „Sandwichova generace“ – kombinování práce a péče o závislé členy rodiny (děti a seniory)*, vyd. Gender Studies, o.p.s. 2011)

# SENDVIČOVÁ GENERACE – KDO DNES PEČUJE?

-**70 %** lidí v věkové skupině 45-59 pomáhá svým rodičům v každodenním životě

- „průměrný pečovatel“:

- **55 let, 75 % tvoří ženy**
- **41 %** pečujících osob spojuje péči se zaměstnáním
- **59 %** v důsledku péče práci přerušilo nebo odešlo do důchodu

(Zdroj: Hasmanová Marhánková, J. *Matky samoživitelky a jejich situace v České republice. „Sandwichova generace“ – kombinování práce a péče o závislé členy rodiny (děti a seniory)*, vyd. Gender Studies, o.p.s. 2011)

# SLAĎOVÁNÍ PRÁCE, RODINY a PÉČE – nástroje

## NETRADIČNÍ USPOŘÁDÁNÍ PRACOVNÍ DOBY a MÍSTA:

- a) flexibilní/pružná pracovní doba (ne holubník!, pozitivní v. negativní flexibilita)
- b) částečné úvazky (genderový rozdíl, rozdíl ČR v. zahraničí, přechody, mzda)
- c) sdílené pracovní úvazky (job-sharing)
- d) práce z domova (home office)
- e) stlačený pracovní týden
- f) flexibilní práce na směny (případně konto pracovní doby)
- g) práce na DPP, DPČ, projektové zaměstnávání  
plus různé benefity (ideálně v systému tzv. kafetérie)

# SLAĎOVÁNÍ PRÁCE, RODINY a PÉČE – pár principů

- Právo sladovat by měl mít každý (ne jenom rodiče malých dětí, ne jenom ženy), problémem může být i přílišné posuzování důvodů, proč někdo např. žádá o úpravu pracovní doby
- Nutný je a priori průzkum potřeb zaměstnaných
- Zásadní je podpora ze strany vedení, vedení by mělo jít příkladem
- Důležité je správné pochopení a zodpovědný management flexibilního pracovního uspořádání z obou směrů



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)



# PROČ BYCHOM SE TÍM MĚLI ZABÝVAT? III

## **ROK 2007, reprezentativní VÝZKUM STEM-u (1191 respondentů/-ek)**

- 87 % věří, že lidé v ČR jsou (velmi) často diskriminováni na základě věku (50 a více), věk jako nejsilnější diskriminační důvod

(Zdroj: <http://www.stem.cz/clanek/1301>)

## **ROK 2009 šetření firmy Manpower (čtvrtletní Index pracovního trhu), které se ptá na plány zaměstnavatelů ohledně počtu jejich zaměstnanců/-kyň v následujících 3 měsících**

- pouze 13 % zaměstnavatelů mělo nějaké plány ohledně retence starších zaměstnanců/-kyň
- 89 % zaměstnavatelů nemělo ŽÁDNOU strategii rekrutace lidí 50 plus

(Zdroj: <http://logistika.ihned.cz/c1-38478850-strategie-zamestnavani-lidi-50>)

# PROČ BYCHOM SE TÍM MĚLI ZABÝVAT? IV

## Důvody znevýhodnění při hledání práce

(n = 518, ženy ve věku 45-65, pro které je obtížné sehnat práci)



## ROK 2013, VÝZKUM FACTUM INVENIO PRO GENDER STUDIES, o.p.s.

- Při **pohovorech** se v uplynulých pěti letech ženy nejčastěji setkaly s **diskriminací kvůli svému věku (25 %)**. V případě věku navíc ženy častěji deklarují **opakovanou zkušenost nežli ojedinělou**.
- Sehnat práci je obtížné především kvůli **věkové diskriminaci (50 %)**. Svůj věk jako překážku při hledání práce vnímají už ženy ve věku **55-60 let (57 %)**, ale především ženy ve věku **60-65 let (61 %)**.
- Věk se jako nejvíce diskriminující faktor objevuje i v případě ukončení pracovního poměru. **Zhruba každá pátá žena vysvětluje ztrátu svého zaměstnání vysokým věkem (22 %)**.
- Kvůli pečovatelsví se nejčastěji cítí být diskriminované ženy, které se starají současně o rodiče i děti (**26 %**).

# DISKRIMINACE NA ZÁKLADĚ VĚKU

-AGEISMUS – negativní postoje směrem k určité věkové skupině

často vede k 

-DISKRIMINACI (v práci) NA ZÁKLADĚ VĚKU (která je NEZÁKONNÁ)

„Diskriminace je odlišné, právem zakázané zacházení s lidmi ve vymezených, srovnatelných situacích na základě různých obecných osobních charakteristik, které jsou vyjádřeny ve formě zakázaných diskriminačních důvodů. V případě českého antidiskriminačního zákona se jedná o zakázané rozlišování na základě rasy, etnického původu, národnosti, **pohlaví**, sexuální orientace, **věku**, zdravotního postižení, víry, náboženského vyznání a světového názoru. Další zákony obsahují i jiné důvody, jako např. majetek, členství v odborových organizacích či v politických stranách a hnutích, rodinný stav atd. “

Formy diskriminace:

→přímá

→nepřímá

→obtěžování, sexuální obtěžování

→pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci

POZITIVNÍ DISKRIMINACE JE ZÁKONEM ZAKÁZANÁ, ALE POZITIVNÍ AKCE NE (naopak), např. je povoleno umístování inzerátů do určitého typu médií, používání věty: „Osoby 50+ jsou u nás vítány“, atd.)

# ZÁKONNÝ RÁMEC

- **ANTIDISKRIMINAČNÍ ZÁKON** (zák. č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů)
- **ZÁKONÍK PRÁCE** (zák. č. 262/2006 Sb.) – povinnost zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci/-kyněmi, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání
- **ZÁKON O ZAMĚSTNANOSTI** (zák. č. 435/2004 Sb.) – vztah zaměstnavatele a osoby, která ještě není zaměstnancem/-kyní

plus různé **Právní předpisy EU**

# Příklady špatné praxe I

MF DNES - 21. února 2006

## Velvyslanectví republiky Ghany v Praze

nabízí volnou pozici

### sekretářky velvyslance a řidiče

**Požadavky na sekretářku:** Kandidát musí být ve věku od 30 - 40 let, plynně hovořící česky a anglicky, znalost něm., franc. a maďarského jazyka výhodou. Musí být schopen zvládnout náročný program a pracovat i mimo pracovní dobu.

Povinnosti zahrnují organizování denního programu pro velvyslance, překládání atd. Atraktivní plat.

**Požadavky pro řidiče:** Kandidát musí být muž, středoškolák, hovořící plynně anglicky, držitel platného řidičského oprávnění - k ověření, věk 30 - 40 let, mít alespoň 5 let zkušeností, znát Prahu velmi dobře a jiná velká města jako Brno, Karlovy Vary, Plzeň, Pardubice atd. Atraktivní plat.

Odpovědi zasílejte v angličtině písemně se životopisem, jménem  
a adresami tří referencí na:

**Vedoucí úřadu, Velvyslanectví Ghany, V Tišíně 4, 160 00 Praha 6**



# Příklady špatné praxe II

Mladý a dynamický kolektiv Hotelu Ostrov\*\*\*\* hledá nové posily do týmu, v současné době nabízíme tyto volné pracovní pozice:

## Číšník/Servírka

### požadujeme:

- naprostou spolehlivost, poctivost a samostatnost
- flexibilitu a ochotu pracovat
- orientaci na zákazníka
- ochotu se učit novým věcem (zejm. standardy obsluhy, znalost prodáváného sortimentu, aj.)
- znalost AJ a NJ
- řidičský průkaz skupiny B
- trestní bezúhonnost
- reprezentativní vystupování
- nevyžadujeme předchozí praxi v oboru, klíčový je pro nás přístup k zákazníkovi. Veškeré potřebné znalosti poskytneme a dovednostem Vás naučíme!

### nabízíme:

- práci v mladém a sympatickém kolektivu
- práci v restauraci orientované na maximální kvalitu servírovaných pokrmů, standardů servisu
- adekvátní ohodnocení k odvedené práci, včetně motivačního systému provizních odměn z prodaného zboží a osobního ohodnocení
- práce mezi lidmi
- směnný provoz krátký/dlouhý týden
- nástup možný od ihned

# 6 MÝTŮ O STARŠÍCH ZAMĚSTNANÝCH

- Mýtus číslo 1: STARŠÍ ZAMĚSTNANCI A ZAMĚSTNANKYNĚ NEMAJÍ PŘÍLIŠ VELKOU MOTIVACI K PRÁCI.
- Mýtus číslo 2: ZAMĚSTNANCI A ZAMĚSTNANKYNĚ PO PADESÁTCE ABSENTUJÍ V PRÁCI ČASTĚJI ZE ZDRAVOTNÍCH DŮVODŮ NEŽ JEJICH MLADŠÍ KOLEGOVÉ A KOLEGYNĚ.
- Mýtus číslo 3: STARŠÍ PRACOVNÍCI A PRACOVNICE JSOU MÉNĚ PRODUKTIVNÍ.
- Mýtus číslo 4: STARŠÍ ZAMĚSTNANCI A ZAMĚSTNANKYNĚ JSOU DRAŽÍ.
- Mýtus číslo 5: STARŠÍ PRACUJÍCÍ NEJSOU MOBILNÍ.
- Mýtus číslo 6: STARŠÍ LIDÉ JSOU MÉNĚ PŘIZPŮSOBIVÍ.

(Zdroj: [http://www.adecco.com/en-US/Industry-Insights/Documents/mature\\_workers\\_2011.pdf](http://www.adecco.com/en-US/Industry-Insights/Documents/mature_workers_2011.pdf))



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# ETAPIZACE PRACOVNÍHO ŽIVOTA

- Období profesního startu (přechod z odborné přípravy → výběr povolání a zaměstnání)
- Adaptační fáze (1.-3. rok)
- Období vyhraňování a koordinace (6.-10. rok)
- **Fáze předdůchodová** → **nové hodnoty**: zájem o výdělek je veden zájmem o výši důchodu, zájem o pracovní podmínky je dán větším důrazem na zdraví a životní pohodu, zájem o sociální hodnotu práce je určen zájmem o dobrý pracovní kolektiv a interpersonální vztahy

(Zdroj: *Vývoj profesionálních schopností s přibývajícím věkem a způsoby jejich rozvoje a udržování*, vyd. STEM 2006)



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)



# PERSPEKTIVA ŽIVOTNÍHO CYKLU

- (1) JAK SE ZAŘADIT DO PRACOVNÍHO ŽIVOTA?** (studující → zaměstnaný)
- (2) JAK ZVLÁDNOUT POVÝŠENÍ?** (řadový zaměstnaný → manažer/-ka)
- (3) JAK ZVLÁDNOUT ZMĚNU VE VLASTNÍ PRACOVNÍ SCHOPNOSTI?** (návrat do zaměstnání po dlouhodobé absenci)
- (4) JAK SE ZACHOVAT V SITUACI, KDY SE KARIÉRA OCITNE NA KŘIŽOVATCE?** (hrozba nezaměstnanosti, propuštění, nespokojenost v práci)
- (5) JAK HLADCE ZVLÁDNOUT ODCHOD DO DŮCHODU?** (správný čas a způsob opuštění pracovního trhu, tzv. osobní plán odchodu do důchodu)

(Zdroj: Saarelma-Thiel, T. „Úspěšné zvládnání kritických změn v běhu života na pracovištích“, *Andragogika* 3, ročník XV, září 2011)

# PRAKTICKÉ TIPY I

## NÁBOR a VÝBĚR

- a) NEDISKRIMINAČNÍ INZERÁTY (jazyk, obrázková příloha) a PŘIJÍMACÍ POHOVORY (formou mohou být uzpůsobeny různým věkovým skupinám)
- b) KOMBINACE EXTERNÍHO A INTERNÍHO NÁBORU
- c) SPOLUPRÁCE S PERSONÁLNÍMI a HEADHUNTINGOVÝMI AGENTURAMI (proaktivně motivovat k „dodávání“ kandidátů/-ek různých věkových kategorií)
- d) VÝBĚROVÁ KOMISE složená z lidí různého věku a pohlaví a proškolených a citlivých v problematice týmové diverzity
- e) PŘEDEM ZPRACOVANÉ A NEDISKRIMINAČNÍ KRITÉRIA VÝBĚRU
- f) TRANSPARENTNÍ A ZDOKUMENTOVANÝ PROCES NÁBORU, včetně VÝKLADU DŮVODŮ PRO PŘIJETÍ URČITÉHO KANDIDÁTA/-KY A NEPŘIJETÍ OSTATNÝCH
- g) MONITORING VĚKOVÉHO (A GENDEROVÉHO) SLOŽENÍ UCHAZEČŮ/-EK



NÁKLADY?



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# JAK VYTVOŘIT ÚSPĚŠNÝ TÝM?

Nesmí mu chybět vlastnosti, jako je:

- dravost
- tah na bránu
- chuť vydat se neprošlapanou cestou
- touha překonat mety již dosažené
- vytrvalost
- schopnost rozvážného úsudku

(Zdroj: Hrnčíř, Filip. „Řízení lidských zdrojů podle věku, aneb „Každý starý blb musel být jednou mladý blb.““ *hr forum*, č. 2/2008)

# PRAKTICKÉ TIPY II

## VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRNÍ RŮST

- a) STEJNÁ MÍRA DOSTUPNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRNÍHO POSTUPU PRO STARŠÍ I MLADŠÍ ZAMĚSTNANCE/-KYNĚ
- b) VZDĚLÁVÁNÍ PŘIZPŮSOBOVANÉ SPECIFICKÉMU VĚKU ŠKOLENÝCH (NEZAPOMÍNAT NA EVALUACI)
- c) TRANSPARENTÍ INFORMOVÁNÍ VŠECH O MOŽNOSTI ZÚČASTNIT SE ŠKOLENÍ
- d) DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ O VZDĚLÁVACÍCH POTŘEBÁCH VŠECH ZAMĚSTNANÝCH
- e) ČAS A MÍSTO KONÁNÍ TRÉNINKŮ MUSÍ BÝT V SOULADU S MOŽNOSTMI VŠECH POTENCIÁLNÍCH ÚČASTNÍKŮ/-IC (viz zejména potřeby sendvičové generace)
- f) MONITORING VĚKOVÉHO (A GENDEROVÉHO) ROZLOŽENÍ ÚČASTNÍKŮ/-IC ŠKOLENÍ
- g) PODPORA VZNIKU A FUNGOVÁNÍ FIREMNÍCH SÍTÍ (např. starších osob)
- h) MENTORINGOVÉ PROGRAMY/ MEZIGENERAČNÍ UČENÍ



NÁKLADY?



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# PRAKTICKÉ TIPY III

## PRACOVNÍ PODMÍNKY

- a) TRANSPARENTNÍ A NEDISKRIMINAČNÍ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ (pevná i pohyblivá část mzdy + benefity)
- b) NABÍDKA FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE A JINÝCH VOLNOČASOVÝCH BENEFITŮ (např. masáže, lázně, psychologické poradenství) JAKOŽTO NÁSTROJE NA PODPORU SLÁĐOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA
- c) ÚPRAVA PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ (ergonomie)
- d) DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ O POTŘEBÁCH ZAMĚSTNANCŮ/-KYŇ
- e) PÍSEMNÁ SMĚRNICE O ZÁKAZU DISKRIMINACE NA ZÁKLADĚ VĚKU (A POHLAVÍ) a DEFINICE KROKŮ, KTERÉ BUDOU PODNIKNUTY, KDY K DISKRIMINACI DOJDE
- f) NEDISKRIMINAČNÍ (A ZDOKUMENTOVANÝ) PROCES PROPOUŠTĚNÍ (SPOLUPRÁCE S ODBORY)



NÁKLADY?

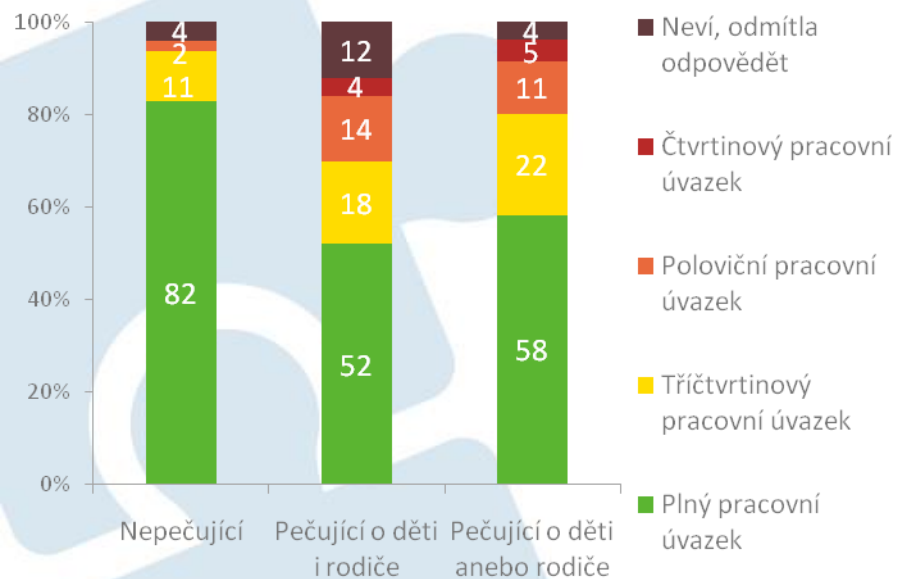
# POTŘEBY SENDVIČOVÉ GENERACE

*Co by mohly udělat FIRMY/ ZAMESTNAVATELÉ pro to, aby lidé jako jste Vy mohli jednodušeji sladit pracovní život a rodinné povinnosti?*

- vytváření **pracovních příležitostí/flexibilní pracovní doba** (30 %)
- **tolerance**, pochopení, vstřícnost (18 %)
- **částečné úvazky** (11 %)

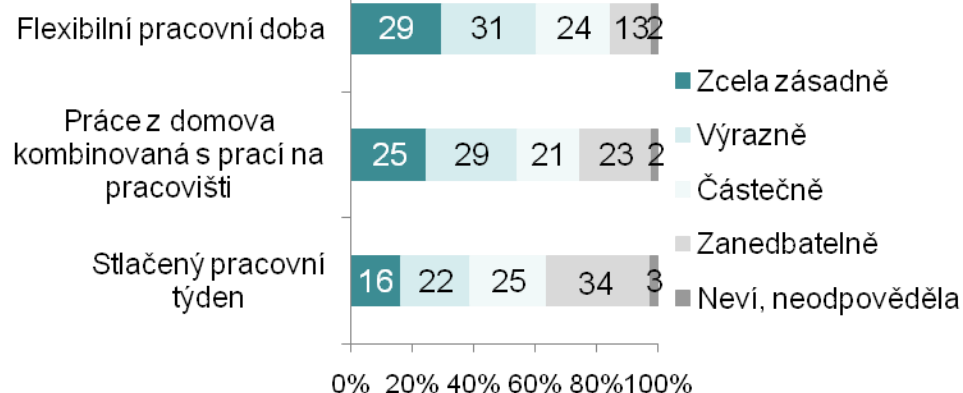
## Preferovaný typ pracovního úvazku

(n = 476, bez lidí mimo pracovní trh)



## Preferované alternativní formy zaměstnání

(n = 476, bez lidí mimo pracovní trh)



# ZISKY AGE MANAGEMENTU

- zvýšena míra retence
- lepší pracovní morálka
- méně krátkodobých absencí
- vyšší produktivita
- lepší veřejná image firmy
- dosah na širší zákaznickou základnu (↔ tzv. age marketing)
- širší dostupné spektrum dovedností a zkušeností

(Zdroj: *Being Positive about Age Diversity: A Practical Guide for Business*, Age Positive 2002, <http://agepositive.gov.uk>)

# TYOLOGIE OPATŘENÍ AGE MANAGEMENTU

- **Zaměření se na problém omezenosti pracovních zdrojů** (např. nové kariérní příležitosti pro starší pracovníky/-ice)
- **Snížení pracovních požadavků** (např. vytvoření oddělení s pracovními místy vhodnými pro starší zaměstnané)
- **Zvýšení kapacit jedince** (např. opatření na podporu zdraví a pracovní pohody zaměstnaných – ergonomická reorganizace pracoviště, změna organizace práce/pracovních rozvrhů, možnost rehabilitace, přemístění na jiný druh práce, vzdělávání v tématu stárnutí)
- **Mezigenerační učení** (celoživotní vzdělávání, mentoring)
- **Perspektiva životního běhu** (aplikace přístupu rovných příležitostí pro všechny)

**POZOR: KAŽDÉ OPATŘENÍ MÁ SVÉ SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY, HROZBY A PŘÍLEŽITOSTI (SWOT ANALÝZA).**

**IDEÁLNÍ JSOU SYSTÉMOVÁ ŘEŠENÍ (propojení jednotlivých opatření s firemní kulturou a celým systémem řízení lidských zdrojů).**

(Zdroj: Wallin, M., Hussi, T. „Nástroje age managementu na pracovištích“, *Andragogika* 3, ročník 15, září 2011)



# PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE - ČR

- **Škoda auto** (Program SENIORITY - poskytnutí zaměstnancům-seniorům jednoho dne volna s náhradou mzdy ročně navíc nebo pěti dnů na absolvování rekondičního pobytu v lázních; možnost přesunu zaměstnance-seniora na jiné vhodné pracovní místo, pokud vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě ztratil způsobilost vykonávat svou dosavadní práci, a to při zachování dosavadní mzdy; zřízení šesti chráněných pracovišť s kapacitou 200 míst pro lidi se sníženou schopností pracovního uplatnění)
- **TI Automotive** (Klub TI žen - vzdělávací aktivity pro zaměstnankyně 50+)
- **UniCredit Bank** (Program 50+ - zaměřený na profesní růst a vzdělávání starších zaměstnanců/-kyň)
- **Krajský úřad Kraje Vysočina** (poskytnutí příspěvku, ze kterého lze zakoupit vitamíny a zdravotní pomůcky a uhradit zdravotnickou či jinou léčebnou péči, která není hrazena z veřejného zdravotního pojištění; úprava pracovní doby a místa pro zaměstnané pečující o dítě či jinou blízkou osobu)

(Zdroje:

<http://zpravodaj.feminismus.cz/cz-co-si-myslite/cisla-casopisu/06-2011>;

[http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/pruzkum\\_45plus\\_trh\\_prace\\_fin.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/pruzkum_45plus_trh_prace_fin.pdf);

Kosourová Hanáková, I., Kadlec, Z. „Politika rovných příležitostí“, *Veřejná správa* 20/2013)



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE AGE MANAGEMENTU - ZAHRANIČÍ

- **Verbund Konzern, AT** (Program Generationen *Verbund* - 40 operátorů/-ek starších 45 let se zúčastnilo vzdělávacích programů zahrnujících technický trénink i rozvoj osobnostních dovedností; program interního školení, který se zaměřuje na přenos dovedností uvnitř organizace – tzv. mezigenerační spolupráce; školení pro management v oblasti řízení věkově heterogenních týmů)
- **Coop Adriatica, IT** (možnost flexibilní organizace směn a pracovní doby k uspokojení specifických potřeb zaměstnanců/-kyň spojených s péčí o závislé členy rodiny; specifický program pro starší zaměstnané, který jim umožňuje zažádat si o půlroční neplacené volno až do doby šesti měsíců v případě, že se jim narodilo vnouče)
- **Michelin, IT** (pomoc starším zaměstnaným vyrovnat se se ztrátou zaměstnání a s nalezením nové práce - školení, rekvalifikace, poradenství, individuální kariévní konzultace, přímé finanční podpory firmám, které zaměstnají bývalé zaměstnané Michelinu)
- **Achmea, NL** (zaměstnaní starší 50 let nemusí (ale mohou) pracovat přesčas, zaměstnaným nad 57 let je umožněno snížit pracovní dobu o 20 %, každých pět let po dosažení 45 let věku zaměstnanec/-kyně prochází osobním kariérovým poradenstvím, pracující starší 40 let získávají nárok na deset dní placeného studijního volna ročně – tzv. celoživotní vzdělávání)

(Zdroj: [http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/pruzkum\\_45plus\\_trh\\_prace\\_fin.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/pruzkum_45plus_trh_prace_fin.pdf))



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE MANAGEMENTU SENDVIČOVÉ GENERACE - ZAHRANIČÍ

- **AstraZeneca Pharmaceuticals, Inc.** (zdarma šest hodin pomoci od specialistů ročně - osobní či telefonická asistence zdravotního personálu školeného v geriatrické péči; zpřístupnění informačních materiálů týkajících se péče)
- **PricewaterhouseCoopers** (služba „Special Needs Caregivers Circle“ - vytvoření sítě osob, které pečují o závislé osoby či děti se speciálními potřebami, a odborníků věnujících se daným formám péče; program mentoringu)
- **George Mason University, Fairfax** (koordinátorka zaměřující se specificky na otázky péče o seniory - pomáhá s identifikováním potřeb opečovávaných, poskytuje informace týkající se právních úprav a poskytování služeb pro závislé; svépomocná skupina setkávající se jednou měsíčně; odborné semináře na témata finančních a právních aspektů dlouhodobé péče či komunikace s dlouhodobě nemocnými)

(Zdroj: [http://www.genderstudies.cz/download/samozivitelky\\_sendwichova.pdf](http://www.genderstudies.cz/download/samozivitelky_sendwichova.pdf))

# Citáty na závěr

**„Manažeři hrají klíčovou roli, neboť mají pravomoc nabídnout zaměstnání a navrhnout náplň pracovního procesu. Naše studie ukázaly, že chování manažerů ovlivňuje pracovní schopnost u stárnoucích zaměstnanců. Dobře nastavený age management zlepšuje a špatně nastavený age management může zhoršit pracovní schopnost zaměstnanců nad 45 let.“** – prof. Juhani Ilmarinen, FIOH

(Zdroj: *Andragogika* 3, ročník XV, září 2011)

**„Roky talentu a charakteru neubírají. Naopak, koření jej zkušenostmi a vyzrálostí.“**

– Filip Hrnčíř, CMC Graduate School of Business, o.p.s.

(Zdroj: *hr forum*, č. 2/2008)

**„Největším problémem jsou předsudky náborářů a manažerů... V praxi často vidáme, že personalisté si nepozvou uchazeče na pohovor pouze na základě jeho data narození.“** – Jaroslava Rezlerová, Manpower

(Zdroj: *Veřejná správa* 20/2013)



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)