

Postoje mladých lidí ke starším pracovníkům (sekundární analýza)

Otakar Němec - Alois Surynek

Abstrakt

Cílem příspěvku je charakterizovat vztah mezi generacemi pracovníků v českých organizacích, a to na základě výzkumů, které byly na toto téma v České republice provedeny. Autoři vycházejí z předpokladu, že vztahy mezi pracovníky různého stáří jsou ovlivňovány existujícími postoji, které by bylo možno ztotožnit se stereotypy. To znamená, že pro utváření těchto vztahů jsou důležité nikoli reálné, objektivně dané podmínky, ale představy, přání, pocity atd. To je důležité zejména u vysokoškolských studentů, kteří často jako absolventi postupují na řídicí místa a významně ovlivňují age management. V příspěvku jsou zpracovány výsledky řady výzkumů věnovaných hodnotové orientaci vysokoškolských studentů případně kariérovým drahám. Ukazují se nepříznivé názory mladých lidí na staré a obsahují většinou odkaz na fyzický a zdravotní stav. Pozitivní názory obsahují uznání zkušeností a nadhledu starých lidí.

Klíčová slova: Stárnutí populace; postoje; mládež; senioři; age management.

Abstract

This paper aims to characterize the relationship between generations of workers in the Czech organizations, based on surveys that were on this topic in the Czech Republic carried out. The authors assume that the relations between workers of different ages are influenced by existing attitudes that could be identified with stereotypes. This means that the formation of these relations are important not real, objectively given conditions, but ideas, wishes, feelings, etc. This is especially important for college students, who often act as graduates to management positions and significant impact on age management. The paper presents the results of a series of studies devoted to value orientation of college students possibly career paths. They show an unfavorable opinion of young people and old usually contain a reference to physical and medical condition. Positive comments include recognition of the experience and perspective of older people.

Key words: Aging population; attitudes; youth; seniors; age management.

Jel Code: J1

Úvod

V současných demografických studiích je konstatováno, že populace České republiky stárne. (Langhamrová, Fiala 2009, Burcin, Kučera 2004, Burcin, Kučera 2011), a to se bude projevovat v problémech trhu práce. S uvedeným demografickým trendem existují ještě další skutečnosti nebo změny, které ovlivňují politiku zaměstnanosti významně. Zařazujeme mezi ně:

- Zvyšování rozdílů v příjmech ve společnosti, které jsou mimo jiné spojeny s rozdílnou dynamikou (resp. stabilitou) pracovního obsahu v různých oblastech zaměstnání (např. vysoká dynamika v oboru informačních technologií a spíše stabilita v tradičních oblastech jako je zemědělství, stavebnictví nebo dobývání surovin) (Gottschalk 2001).
- Zvyšování rozdílů mezi pracovníky různého vzdělání (oborově i podle výše vzdělání).
- Zhoršování pracovních podmínek (označovaných jako precarious work) ve smyslu snížení pracovní jistoty, vyšší flexibilita práce, neevidované a neodměňované prodlužování pracovní doby, vyšší závislost pracovníků na zaměstnavatelích v důsledku různých závazků pracovníků k organizaci i mimo organizaci.
- Flexibilizace práce daná technologickými, ekonomickými, organizačními změnami nebo změnami v pojetí managementu.
- Přesuny pracovních sil v globálním prostoru nebo vtahováním případně vylučováním skupin pracovníků.

Uvedené společenské změny významně ovlivňují nejen pracovní trh obecně, ale projevují se i u jednotlivých pracovníků, např. nutností rekvalifikaci, častější změnou zaměstnání, posunem doby odchodu do důchodu apod. Všechny uvedené změny jsou citlivě vnímány staršími pracovníky a v souladu s demografickým trendem stále větším množstvím starších.

Prvním problémem starších osob (50+) je, že pracovní výkon může být ovlivněn nižší výkonností ve fyzické práci, menší obratností a sníženou pohyblivostí. Také smyslové vnímání je u starších osob oslabené (horší zrak a sluch), krátkodobá paměť je horší, regenerace je obtížnější a delší. Kognitivní schopnosti se proměňují také, ale nikoli ve smyslu jejich oslabování. Kognitivní schopnosti se vyvíjejí v závislosti na zkušenosti a na upevňování životní filozofie. Navíc velké individuální rozdíly mezi osobami nebo rozdíly v sociální a kulturní příslušnosti mohou zcela překrýt rozdíly dané věkem.

Druhým problémem a hendikepem starších pracovníků mohou být sociální charakteristiky, podmínky nebo faktory. Starší lidé se mohou dostávat do kolize s mladšími jak z důvodu rozdílnosti životního stylu a způsobů chování, tak z důvodu většího lpění na přijatých hodnotách. Dále, jak píše Cimbálníková, starší pracovníci mají nižší aspirace a méně sebedůvěry, naopak trpí větší kritičností k sobě. Obtížněji a delší dobu si osvojují nové věci a vyrovnávají se změnami (Cimbálníková a kol. 2012).

Třetím problémem zaměstnávání starších osob je tlakem na mzdové náklady. Princip seniority (růst platu v závislosti na délce pracovní stáže a tudíž věku) znamená zvyšování platů a mezd. Negativní dopad tlaku se projeví v případě, když vyšší náklady na platy a mzdy neodpovídají vyšší produktivitě (Disney 1996, s. 154). Vztah mezi platem a produktivitou není přímý, protože mohou být jiné příčiny zvyšování platu, než jsou pracovní dovednosti a kompetence, např. vliv technického rozvoje. Zaměstnání starších osob může naopak přinést úspory z důvodu nižší absence starších osob a vyloučení dodatečných nákladů spojených s náhradou absentujícího pracovníka.

Čtvrtým problémem může být nemocnost a snížení schopností pracovníka například v důsledku pracovního úrazu. Nemocnost snižuje produktivitu práce a také může být důvodem předčasného odchodu do důchodu. V současnosti je už pozorovatelné, že obecné zlepšování péče o zdraví a v důsledku toho zlepšení zdravotního stavu znamená zvyšování kondice člověka a nárůst produktivních sil. Snížení podílu manuální práce na celkovém objemu veškeré práce má příznivý projev obecně, ale důležité je to právě u starších osob. Starší lidé mají nižší míru pracovních zranění ve srovnání s ostatními věkovými skupinami. Pokud jsou však zranění, jsou to závažné pracovní úrazy. Závažnost je prokázána vyšším počtem ztracených pracovních dnů a delší dobou potřebnou na zotavení proti mladší zaměstnancům (Grosch, Pransky 2010).

Objektivně daná omezení pro zaměstnávání starších osob lze relativně dobře eliminovat a vytvářet naopak vhodné podmínky. Za hlavní problém však považujeme existující stereotypy v posuzování starších pracovníků bez pozornosti k individuálním kvalitám jednotlivce.

1. Postoje a stereotypy

Existuje řada důvodů proti zaměstnávání starších pracovníků. Nejzávažnějším důvodem je schopnost učit se novým věcem. Obecné požadavky současných organizací na flexibilitu jsou v kolizi s postoji starších zaměstnanců. Podle výzkumů i podle osobních zkušeností manažerů

jsou tito zaměstnanci méně adaptabilní na rychlé změny v technologiích, hůře mění svoje činnosti nebo uvažování než mladší zaměstnanci.

Zmiňovaná nepružnost a neochota učit se novým věcem je častou námitkou proti zaměstnávání starších osob (Freeman 2007). Výzkum z Jobcentre Plus (Younger 2007) ukázal, že 40% starších pracovníků věří, že jejich mladší kolegové je naučí dovednostem, které předtím neměli. A jedna třetina mladších pracovníků věří, že starší pracovníci se nepřizpůsobí pravděpodobně novým změnám. Je také poměrně častá představa o konfliktu v komunikaci mezi mladšími a staršími pracovníky vyrůstající na základě vzájemných předsudků. Ty obvykle nejsou faktickým objektivně založeným rozdílem, ale jsou střetem názorů a přesvědčení. Je to někdy projev nevůle ve vztazích a nikoli nedostatečné schopnosti lidí.

2. Význam postojů manažera

Lze tvrdit, že manažeři hrají klíčovou roli při vytváření pracovního prostředí. Ale nespokojenost s prací a jejím řízením se vždy nemusí okamžitě projevit neochotou k práci, protože je často významná časová prodleva mezi změnami práce a nespokojeností. Nižší angažovanost pro organizaci případně záměr ukončit pracovní poměr závisí rovněž na vnímaných alternativách a snadnosti pohybu mezi různými zaměstnavateli. Přesto lze tvrdit, že závazek pracovníků vůči organizaci bude produktem přímé manažerské iniciativy (Taplin, Winterton 2007). To co zvyšuje tento závazek, jsou postupy řízení, způsoby předávání informací, řešení problémů ve skupinách, minimalizace rozdílů, pracovní flexibilita, teamworking, rozvoj zaměstnanců apod. To znamená, že vnímání problémů starších pracovníků vedoucími pracovníky, příznivé nebo nepříznivé postoje a názory vedoucích zásadním způsobem ovlivňují práci starších pracovníků včetně jejich přijímání nebo uvolňování.

Jsou určité náznaky obratu postojů zaměstnavatelů vůči starším pracovníkům, možná se jedná jen o začátek diskuse trendu. Dochází k tomu zřejmě v reakci na zmiňované demografické trendy, kdy možnost zaměstnávat starší osoby se stává nutností, protože chybí kvalifikovaní pracovníci nižšího věku. Změny postojů ke starším zaměstnancům vykazují odvětvové rozdíly. Více těchto zaměstnavatelů je z výroby a stavebnictví, než ze sektoru služeb. V sektoru služeb vnímají zaměstnavatelé starší osoby jako ty, které nemají žádoucí dovednosti a nejsou přístupné zařazování do podnikových i obecných vzdělávacích programů. Častěji také zaměstnavatelé nabízejí možnost předčasného odchodu do důchodu. Tyto trendy v sektoru služeb lze zaznamenat i přes legislativně zakotvenou podporu starších osob a

vytlačení diskriminace. Mnohé z uvedeného však naznačuje, že se zde prosazují sebeznaplňující proroctví, tedy že postoje manažerů nastolují určitý stav, kterému se pak ostatní přizpůsobují, a tím potvrzují původní postoj (Taylor 1994).

Existenci řady negativních stereotypů manažerů vůči starším pracovníkům dokládají Bennington a Tharenou (1996). Zjistili přitom, že představy o nižším výkonu, slabé paměti, nižší inteligenci, schopnosti zařadit se do kolektivu, a nižší uspokojení z práce nejsou zcela opodstatněné.

Lze konstatovat, že postoje ke starším pracovníkům jsou vedeny stereotypy a předsudky, které starší pracovníky charakterizují negativně, ale reálné pracovní výsledky starších pracovníků jsou srovnatelné s jinými skupinami podle věku a proto zmíněné postoje nejsou objektivně podloženy. Problematika stáří by podle našeho názoru měla být zařazena do přípravy mladých manažerů, respektive potenciálních manažerů na vysokých školách a rovněž by bylo žádoucí formovat jejich postoje více odpovídající objektivnímu stavu věcí. Jaké jsou vůbec postoje mladých lidí ke stáří?

3. Postoje mladých lidí v České republice k seniorům

Tato kapitola byla vystavěna na základě několika empirických výzkumů. Kvalitativně různorodé výsledky byly převedeny na obecná zjištění prostřednictvím principů zakotvené teorie. Tato obecná zjištění jsou uvedena na konci kapitoly.

Řada problémů je spojena se zaměstnáváním starších osob. Tyto problémy mají širší a obecnější souvislosti a netýkají se jen samotných seniorů.

Stáří bývá často chápáno jako cosi negativního. To zůstává tématem i přes snahu o zlepšení přístupu k seniorům. To je téma pro společnost stále diskusní. Nikdo již očekává od stáří, že bude měněno a vyvíjeno a bude mít svoji budoucnost. Stáří je spojováno s úbytkem tělesných i duševních schopností, se ztrátou vlastní soběstačnosti a nutnou závislostí na pomoci okolí, rodiny či institucí. Faktem zůstává, že stárnutí vede skutečně v rozhodující míře ke snížení výkonnosti. Současně také platí to, že zkušenost staršího člověka může výrazně kompenzovat určité úbytky schopností. Ekonomická fixace na mládí je prosazována od poloviny 20. století. Důraz na mládí provází společnost i dnes. Kult mládí má zákonitě svůj protipól - nepropagovat stáří.

Následující negativní stereotypy o stáří doprovázející společnost byly zjištěny (Tošnerová 2002, s. 46):

- a) Staří lidé jsou všichni stejní. Vypadají stejně (šedivé vlasy, vráscitá tvář, pomalejší chůze, nachýlená postava) a mají i stejné vlastnosti a potřeby.
- b) Nemoc doprovází stáří. Nemoc je velmi vážný problém pro většinu seniorů. Ti často odpočívají, cítí se unaveni a případně potřebují dlouhodobou zdravotní i sociální péči. Většina starších osob nemůže být zapojena do běžných aktivit z důvodu špatného zdravotního stavu.
- c) Staří lidé jsou ekonomickou přítěží společnosti. Jsou nevýkonní a odčerpávají ekonomické zdroje. Bohaté finanční prostředky pro staré lidi by měly být poskytnuty mladším rodinám a ne jim. Hodně starých lidí žije spokojený život, zatímco mladší lidé musí pracovat na ně.
- d) Stáří znamená chudobu. Existuje škála názorů, že většina starších je chudá. Názor je i obrácený, že většina seniorů je bohatá. Oba názory však nesou negativní význam.
- e) Většina seniorů žije v izolaci. Většina starých lidí je izolována společensky, či žije osaměle. Staří lidé by měli mít přátele jen u lidí stejného věku. Ze zjištěných názorů vyplývá minimální míra mezigenerační solidarity. Celá pětina dotázaných nebyla ochotna přispívat na starobní důchody formou solidární konstrukce důchodového systému.

Zjištění ukazují, že dochází k výraznému nárůstu tvrdosti vůči starým lidem. Nezájem o staré lidi, neochota brát na ně ohled, odmítání zodpovědnosti vůči nim plyne z odpovědi ve výzkumu Petra Saka (Sak a kol. 2002).

V současnosti nejsou k dispozici přímé informace z výzkumů, které by popisovaly vztah manažerů (z tohoto pohledu především mladých manažerů) ke starším pracovníkům, zejména informace, jak management vnímá problematiku age managementu. Některé poznatky je možno odvodit z jiných zjištění podobného obsahu. Jaké postoje mladých manažerů jsou ke starším zaměstnancům, mohou autoři pouze odhadovat a pouze předpokládají, že názory managementu se nebudou výrazně odlišovat od názorů celé populace.

Určení přibližných věkových hranic pro stáří je první věcí v daném tématu. Hraničním věkem stáří je v představách lidí v ČR 60 let (Sak, Kolesárová – Saková 2008). Tuto hranici nelze považovat za zcela jednoznačnou, protože je značně relativizována. Je nutné ji chápat jako jednu z dalších uvedených hranic, a to 65 let a 70 let. První hranice 60 let je hranice uvědomění si stáří, poslední hranice 70 let je vnímána jako přechod do období skutečného stáří se všemi projevy tohoto stáří. Hranice je relativní rovněž podle posuzovatele. Platí, že mladší posuzovatel umísťuje hranici stáří do nižšího věku.

Stáří je úzce spojeno s věkem především a významově na stejné úrovni s vyřazením z pracovního poměru a odchodem do důchodu (Sak, Kolesárová – Saková 2008). Mladí lidé vyzdvihují takové vlastnosti seniorů jako moudrost, zkušenost, nadhled a odpovědnost. Naopak, podle názoru mladých lidí seniorům chybí schopnost týmové práce, tvořivost a flexibilita, dynamičnost, vyšší psychická labilita.

Ve výzkumu prováděném Lucií Chocholovou u studentů vybraných škol (Chocholová 2012), bylo zjištěno odmítání seniorů mladšími ročníky. Ve výzkumu realizovaném společností Network media service (Rovnost je cool 2007), bylo zjištěno, že vyšší tolerantnost k menšinám (obecně) je u studentů s vyšší náročností studia. Spíše dívky než chlapci měly chápavější přístup. Názory obou skupin jsou výrazně formovány médii.

Zich a Struhovský studovali ochotu ke spolupráci starších a mladších osob. Např. podle jejich zjištění tolerance k dalšímu příjmu důchodců je poměrně vysoká, 42% respondentů souhlasí se souběhem důchodu a příjmu ze zaměstnání, 41% souhlasí podmíněně, 13% respondentů nesouhlasí (Zich, Struhovsky 2005). Studenti vysokých a vyšších odborných škol souhlasili s prací důchodců a pobíráním důchodu častěji než ostatní.

Následující tabulka ukazuje toleranci k osobnímu zapojení do spolupráce se staršími pracovníky. Spolupráce v zájmových kroužcích, společný zájem o dějiny a vyprávění o minulosti, výlety, turistika, povídání se seniory, obstarávání zábavy seniorům a pomáhání v zařízeních pro seniory je prezentováno jako obsah spolupráce. Nemusí to být však chápáno jako spolupráce, ale jako péče o seniory.

Tab. 1

<i>Chtěl bys ty spolupracovat se seniory?</i>	Absolutní četnost	Relativní četnost (in%)
Ano, velmi rád, oceňuji jejich zkušenosti.	38	6,1
Ano, nevadí mi.	96	15,4
Záleží na tom, co by to bylo.	257	41,3
Spíše ne.	151	24,2
Určitě ne, asi bychom se neshodli.	79	12,7
Neodpověděl.	2	0,3

Zdroj: Zich, Struhovsky 2005

Jaké poznatky obecnějšího rázu lze formulovat na základě uvedených empirických zjištění? Především může být řečeno, že senioři jsou chápáni jako specifická skupina pracovníků. Jsou specifičtí nejen vyšším věkem, ale také určitými dispozicemi. Ty mohou mít pozitivní i negativní vyústění. Názory populace na starší pracovníky nejsou příliš diferencovány. Je hodnocena jako skupina, která je považována za relativně homogenní. Odstup části mladých lidí od starších osob je zřetelný. Vztah juniorů a seniorů lze nejpřesněji charakterizovat jako péči o hendikepované osoby nikoli jako rovnocenné partnerství. Age management z tohoto pohledu může plnit spíše sociální nežli ekonomickou funkci.

4. Age management

Stárnutí populace je nejlépe dokumentováno změnami pracovního potenciálu. Změny nastávají ve zdraví, pracovní výkonnosti ve fyzické práci a v sociálních vztazích na pracovištích. Age management v širokém významu znamená vytváření podmínek pro uplatnění starších pracovníků. Na úrovni organizace a jedince je reálným rozšiřováním pracovního potenciálu starších osob. Age management můžeme považovat za manažerský nástroj, prostřednictvím kterého dosáhneme efektivního pracovního uplatnění starších pracovníků.

Je možné vytvořit žádoucí pracovní podmínky a pracovní vztahy, kterými budeme podporovat, aby mladí a staří zaměstnanci pracovali v souladu. V souvislosti a v rámci age a diversity managementu můžeme navrhnout opatření, kterými lze tyto vztahy harmonizovat. Patří k nim:

- Nepoužívat věk zaměstnanců jako kritérium nebo zástupný ukazatel pro dovednosti, schopnosti, zkušenosti, potenciál, postoje, odhodlání, ambice, motivace a loajalitu.
- Identifikovat preference starších zaměstnanců a vnímat a chápat jejich styly učení.
- Pochopit předsudky vůči starším zaměstnancům a podporovat eliminaci těchto předsudků.
- Organizovat školení vedoucích pracovníků v principech diversity managementu.
- Přijmout ucelený systém „age managementu“, a formulovat jeho jednotlivé úkoly, jako jsou např. průběžné vzdělávání, rotace práce, flexibilní pracovní režimy, stáže, atd., které umožňují zaměstnancům udržet jejich zaměstnatelnost.

Biologický věk by neměl být důležitý pro rozhodnutí zaměstnavatele, ale mentální. Pracovníci bez ohledu na věk musí být zdraví, aktivní, kreativní, flexibilní, sociálně

adaptabilní, přizpůsobiví k novým věcem, nekonfliktní, spolehliví apod. Rozvoj těchto vlastností je důležitým úkolem personálního řízení.

Téma zaměstnávání starších pracovníků, jejich pracovního uplatnění lze považovat za nejdůležitější úkol age managementu, neboť starší osoby mají řadu hendikepů, které mohou významně ohrožovat jejich pracovní uplatnění. Nabídka zaměstnání a praktické řízení jsou zásadním způsobem závislé na postojích manažerů.

Závěr

Témata zaměstnávání starších pracovníků a problémy spojené se zaměstnáním těchto osob a témata zajištění zaměstnání ze strany zaměstnavatele jsou především obsahem age managementu. Nabídka zaměstnání a praktické řízení jsou přitom zásadním způsobem závislé na postojích manažerů.

Postoje mladých lidí k seniorům mohou být popsány jako péče o ně. Názory na specifický a samostatný život seniorů, názory na přednosti a nedostatky každého věku nejsou příliš frekventovány.

Je žádoucí zviditelnění různých skupin zaměstnanců, včetně věkových skupin a je nutné ukazovat i v procesu vzdělávání především vzdělávání budoucích manažerů na pozitiva i negativa těchto skupin potažmo starších pracovníků. Také je žádoucí formulovat odpovídající personální politiku pro různé věkové skupiny zaměstnanců nejen s ohledem na legislativní vyloučení diskriminace podle věku, ale také pro vytvoření přirozeného heterogenního prostředí v organizacích.

Literatura

Bennington Lynne, Tharenou Phyllis (1996) Older Workers: Myths, Evidence and Implications for Australian Managers. *Asia Pacific Journal of Human Resources* December 1996 vol. 34 no. 3 63-76

Burcin, B., Kučera, T. (2011): Prognóza vývoje obyvatelstva České republiky do roku 2070. In: Bartoňová D. a kol.: *Demografická situace České republiky: proměny a kontexty 1993–2008*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2010, s. 181–212. ISBN 978-80-7419-024-7.

Burcin, B; Kučera, T. (2004) Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2003 – 2065. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2237/srovnani-demografie.pdf>. [Cit 20. 06. 2013]

Cimbáliková, L; Fukan, J; Lazarová, B; Navrátilová, D; Novotný, P; Odrazilová, R; Palán, Z; Rabušicová, M; Rajmonová, M; Řeháková, L; Štorová, I. (2012) *Age management pro*

práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. Asociace institucí vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: <http://www.aivd.cz>.

Czaja, S. J; Sharit, J. (2010) *Aging and Work: Issues and Implications in a Changing Landscape*, Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press.

Disney, R. (1996) *Can we afford to grow older. A perspective on the economics of aging*. Cambridge (Mass.): MIT Press.

Freeman, Lucy. (2007) Spotlight on age diversity. *Personnel Today* (Nov 13, 2007): 35.

Gottschalk, P. (2001) *Wage mobility within and between jobs*. Mineo: Boston College, 2001

Grosch, J. W.; Pransky, G. S. (2010) Safety and Health Issues for an Aging Workforce". In

Chocholová, L. (2012) *Ageismus – postoje studentů vůči seniorům*. Bakalářská práce. Praha: Universita Karlova, 1. lékařská fakulta.

Langhamrová J. a kol. (2009) *Prognóza lidského kapitálu obyvatelstva České republiky do roku 2050*. [On line]. Dostupné z: http://kdem.vse.cz/resources/relik09/RELIK_2009.pdf [Cit. 30. 09. 2013]

Rovnost je cool. (2007) Praha: Network media service, Člověk v tísni, 2007. [On line] Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.adra.cz%2Ffile%2F169&ei=6FoZVbPILsTeUYONg-gL&usg=AFQjCNH8krdjgT_6hWJhjJrhk06SrN8_Q&bvm=bv.89381419,d.ZWU. [Cit. 27.03.2015]

Sak, P; Kolesárová – Saková, K. (2008) *Názory a postoje české populace k seniorům*. Závěrečná zpráva. ASOV. [On line] Dostupné z: http://www.insoma.cz/4_8.pdf [Cit. 27. 03. 2015]

Sak P. a kol. (2002) *Mladá generace na počátku integrace české společnosti do evropských struktur*. Studie pro MŠMT ČR Praha.

Taylor Philip E.(1994) *The Ageing Workforce: Employers' Attitudes towards Older People Work Employment & Society December 1994 vol. 8 no. 4 569-591*

Tošnerová T. (2002) *Ageismus. Průvodce stereotypy a mýty o stáří*, 1. vyd. Praha: Ambulance pro poruchy paměti. 46 s. ISBN 80-238-9506-0.

Zich, F; Struhovský, V. (2005) *Obdivuhodní senioři*. Ústí nad Labem: Dobrovolnické centrum o.s. [On line] Dostupné z: http://www.dcul.cz/pdf/broz_obdiv_seniori.pdf [Cit. 27.03.2015]

Younger workers teach "old dogs" new tricks (2007) Jobcentre Plus [On line] Dostupné z: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=17&ved=0CEwQFjAGOAqFQoTCJuZ1KvzxsgCFcWWLAodK5kKdw&url=http%3A%2F%2Fwww.empscompacts.org.uk%2Flandr%2Flandr%2Fdocs%2FLincsandRutland%2FYounger%2520workers%2>

[520teach%2520old%2520dogs.doc&usg=AFQjCNFwfxOQzoTeejcZzCEIYN9rfQaU8Q](#) [Cit. 16.10.2015]

Contact

Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.,

katedra personalistiky FPH

VŠE Praha

nemeco@vse.cz

PhDr. Alois Surynek, Ph.D.,

katedra manažerské psychologie a sociologie FPH

VŠE Praha

surynek@vse.cz