

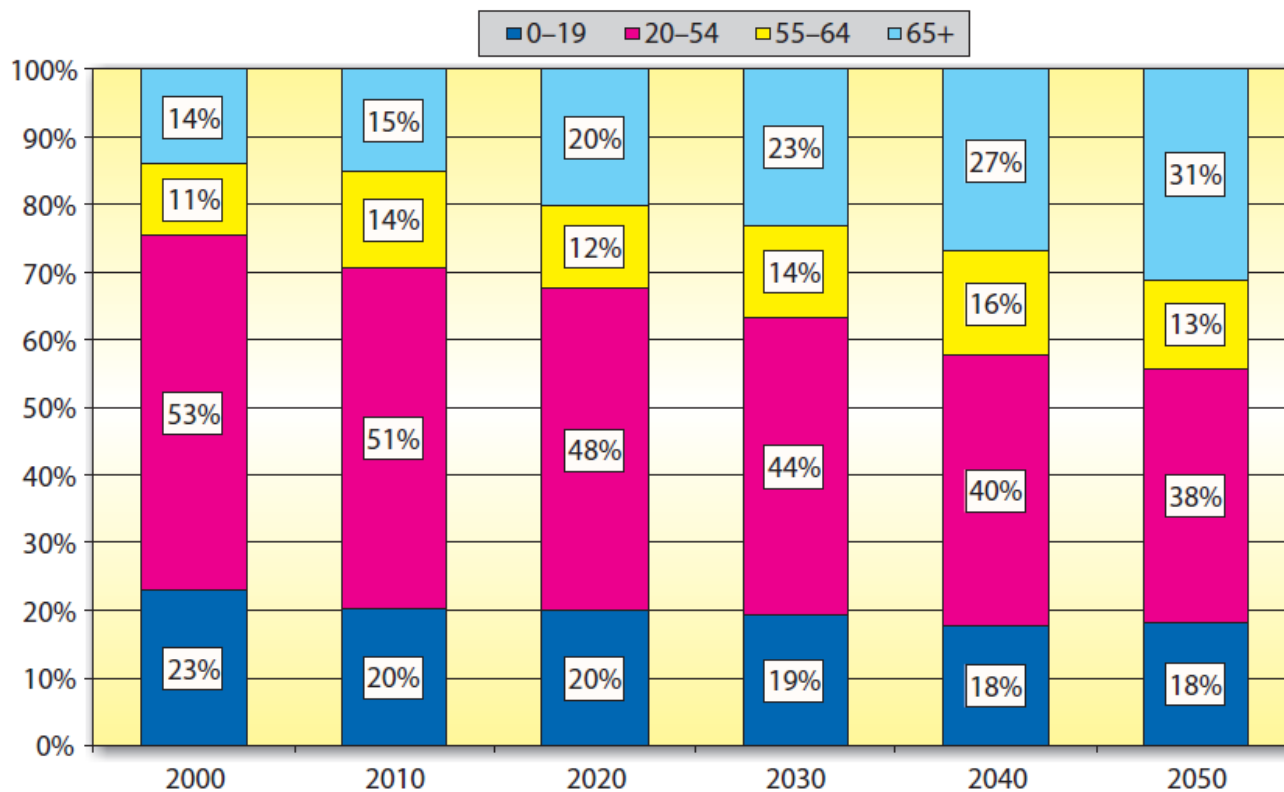
**Dialog mezi generacemi**  
aneb  
**Zvyšující se věk odchodu do  
důchodu a co s tím**

Praha, Knihovnická dílna

2. 10. 2014

Zlata Houšková

# Česká společnost stárne



**Obr. 1.3:** Věková struktura obyvatelstva – prognóza ČSÚ (2009)

Zdroj: ČSÚ, 2009 (vlastní výpočty)

# Česká společnost stárne

- Prodlužování délky života
- Snižující se počet narozených dětí
  - ⇒ Postupné zvyšování podílu osob starších 65 let v populaci
- Je třeba tří generací na pracovním trhu k zajištění efektivity i pro generaci nejmladších a nejstarších

# Česká společnost stárne

- **Jenže:** mladá generace nastupuje na trh práce stále později a pracovní síly nad určitou věkovou hranici se zdají zaměstnavatelům neefektivní (=nezajímavé)
- **Paradoxní situace:** poměrně malá skupina lidí (25 – 50 let) by měla uživit zbytek společnosti;
- **Tato skupina bude navíc v perspektivě několika desetiletí mnohem menší**

# Věk odchodu do důchodu se bude zvyšovat

- Trend v celé Evropě
- Po roce 2020: rozptyl od 61 let (Slovinsko, ženy) do 68 let (Velká Británie, ženy i muži) s převažujícími 65 lety ve většině zemí
- Česká republika je jednou ze zemí, které chtějí věkovou hranici i poté nadále zvyšovat (známý vzorec +2)

Stát	Očekávaná délka dožití v 65 letech M/Ž (2010)	Věk odchodu do důchodu M/Ž (2009/ poslední známý)	Důchodový věk M/Ž (2009)	Důchodový Věk M/Ž (2020)	Zvýšení důchodového věku po roce 2020 M/Ž
Belgie	17.5 / 21.1	61.2 / 61.9	65/65	65/65	-
Bulharsko	13.6 / 17	64.1 / 64.1	63/60	63/60	65/63
Česká republika	15.5 / 19	61.5 / 59.6	62/60	63r10m/63r8m	65 + / 65 +
Dánsko	17 / 19.7	63.2 / 61.4	65/65	(66/66)	67+ / 67+
Estonsko	14.2 / 19.4	62.6	63/61	64/64	65/65
Finsko	17.5 / 21.5	62.3 / 61.1	65/65,63-68	65/65, 63-68	-
Francie	18.7 / 23.2	60.3 / 59.8	60-65/60-65	62-67/62-67	-
Irsko	18.1 / 21.1	63.5 / 64.7	65/65	66/66	68/68
Itálie	18.2 / 22	60.8 / 59.4	65/60	66/66	67/67
Kypr	18.1 / 20.9	62.8	65/65	65/65	-
Litva	13.5 / 18.4	59.9	62r6m/60	64/63	65/65
Lotyšsko	13.3 / 18.2	62.7	62/62	(64.5/64.5)	(65/65)
Lucembursko	17.3 / 21.6	58.1 / 57	65/65	65/65	-
Maďarsko	14.1 / 18.2	60.1 / 58.7	62/62	64/64	65/65
Malta	18.4 / 21.1	60.3	61/60	63/63	65/65
Německo	17.8 / 20.9	62.6 / 61.9	65/65	65r9m/65r9m	67/67
Nizozemí	17.7 / 21	63.9 / 63.1	65/65	65/65 (66/66)	65/65 (67/67)
Polsko	15.1 / 19.5	61.4 / 57.5	65/60	65/60 (67/??)	(67/67)
Portugalsko	17.1 / 20.5	62.9 / 62.3	65/65	65/65	-
Rakousko	17.9 / 21.4	62.6 / 59.4	65/60	65/60	65/65
Rumunsko	14 / 17.2	65.5 / 63.2	63r4m/58r4m	65/60	65/63
Řecko	18.7 / 20.6	61.3 / 61.6	65/60	65/6	65/65
Slovensko	14 / 18	60.4 / 57.5	62/57.5 - 61.5 (děti)	62/62	-
Slovinsko	16.8 / 21	59.8	63/61	63/61	-
Španělsko	18.5 / 22.7	61.2 / 63.4	65/65	65/65 66r4m/66r4m)	67/67
Švédsko	18.3 / 21.2	64.7 / 64	61-67	61-67	-
Velká Británie	18.1 / 20.9	61.1 / 60	65/60	66/66	68/68

# **Nové nároky na pracovníky ve vyšším věku**

- Bude ekonomicky i sociálně náročné
- Vznikne/prohloubí se konflikt mezi novými nároky na tyto pracovníky a jejich schopnostmi/ možnostmi
- Řešení konfliktů se bude odehrávat na pracovním trhu, tj. v konkrétních organizacích
- Nebo se přesune do jiného systému (zdravotního), což znásobí ekonomické a sociální problémy
- Je žádoucí vytvořit takové pracovní podmínky, aby co největší počet zaměstnanců mohl vykonávat povolání až do nároku na starobní důchod

# Problém zaměstnavatelů i zaměstnanců

- **Zaměstnavatelé:** včas připravit změny pracovních podmínek, které umožní cílové skupině plnohodnotné pracovní zapojení až do odchodu do starobního důchodu (= značné náklady)
- **Zaměstnanci:** je žádoucí, aby se na sanaci nákladů dohodli oba sociální partneři a byla zajištěna rovnováha mezi ekonomickým a sociálním přístupem k řešení



# Projekt BiDi 2

- Společným postupem sociálních partnerů k přípravě na změny důchodového systému. Posilování bipartitního dialogu (BIDI 2)
- Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů se sociálním partnerem (Českomoravská konfederace odborových svazů)
- <http://www.esfcr.cz/projekty/spolecnym-postupem-socialnich-partneru-k-priprave-odvetvi-na>
- Podpořeno ESF (OPLZZ)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



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

# Hlavní cíle

- Analyzovat dopady důchodové reformy v odvětvích a oborech zapojených do projektu
- Seznámit se s přístupem v obdobných firmách v zahraničí
- Hledat vhodná řešení na úrovni organizace/firmy
- Pojmenovat případná specifika v oboru a vyjednávat s vládou o jejich zohlednění
- Pomoci zaměstnancům v jejich aktivitě směřující k udržení v pracovním procesu

# Analytická a přípravná etapa

- Získání relevantních informací o oboru a informací o způsobech řešení problému stárnutí zaměstnanců v jednotlivých odvětvích ve vybraných státech jako podklad pro zpracování vize či prognózy se zapojením expertů (informační semináře, strukturované rozhovory s lídry oboru, získávání informací ze zahraničí)
- Nalezení vhodných postupů a kroků
- Příprava realizační etapy



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



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

# Hlavní aktivity první etapy

- **Zpracování vize či prognózy vývoje odvětví do roku 2033** s důrazem na změny v hlavních pozicích z hlediska charakteru práce, požadované kvalifikace, ale i vývoje z hlediska počtu pracovníků podle hlavních pozic
- **Zpracování návrhů opatření, kroků a postupů pro realizaci na úrovni odvětví či jednotlivých firem / organizací jako podklad pro přípravu druhé etapy projektu**
- **Odvětvové konference** shrnující výsledky práce v jednotlivých letech projektu



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



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

# Knihovny

- Přizvány prostřednictvím SKIP
- Proběhlo **11 seminářů pro management** (=zaměstnavatele); do konce r. 2014 ještě další 4, realizováno bylo **14 rozhovorů s lídry oboru** (dalších 5 proběhne); proběhlo **13 seminářů pro zaměstnance**, desítky jich vyplnili dotazník k problematice
- Zpracovává se **studie pro obor**
- Pozvánka na **konferenci 29.1.2015 – Praha, hotel Olšanka** a na závěrečnou konferenci v květnu



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



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

# Výstupy ze seminářů

Není k dispozici kompetentní obsáhlejší studie o budoucnosti (českých) knihoven a trendech oboru jako celku – východisko k dalším strategiím a směřování oboru i jednotlivých organizací

**Většina knihoven nemá zpracovány (publikovány) koncepce a strategie svého rozvoje**, natož koncepce v oblasti personální

# Výstupy ze seminářů

**Velkou roli v úvahách o budoucnosti knihoven hraje současná Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015 s výhledem do r. 2020 (a očekávané návazné koncepce). Je alternativou studií a prognóz a základním strategickým dokumentem**

Problematika stárnutí pracovních týmů je však v Koncepti reflektována pouze výstupem z Analýzy věkové, vzdělanostní a mzdové situace v knihovnách ČR a do určité míry (zatím jen v rovině úvah) v připravované koncepci celoživotního vzdělávání knihovníků

# Výstupy ze seminářů

Pohled na seniory v knihovnách je ovlivněn obvyklými klišé a stereotypy vztahujícími se k zaměstnancům seniorům

I když je si většina manažerů knihoven vědoma toho, že mezi pracovními výkony jednotlivých pracovníků jsou poměrně velké rozdíly, **trvalé zvyšování věku odchodu do důchodu je znepokojuje stejně jako manažery a zaměstnavatele v jiných resortech**



# Výstupy ze seminářů

Značná část manažerů knihoven se domnívá, že zvyšování věku odchodu do důchodu není jedinou a možná ani nutnou či nejvýhodnější cestou k řešení problémů trhu práce

Zvláště v období, kdy nejčastěji nezaměstnanými jsou absolventi středních a vysokých škol (skupiny 19 – 24 a 24 – 29 let)

# Doporučení I

## (celospolečenská)

- **Společnost by měla dát práci mladým**, je to pro ni sebezáchovné a ekonomicky i existenčně efektivnější
- Mělo by jít o **podporu porodnosti a mladých rodin s dětmi**, zavedení vyšších daní bezdětným, osobám při souběhu důchodu a zaměstnání, daňové zvýhodnění by měli být mladí lidé

# Výstupy ze seminářů

Část manažerů upozorňuje na **nutnost celospolečenských změn**: výchova ke stáří, změna postojů ke starším lidem, podpora mezigeneračního dialogu, podpora porodnosti a mladých rodin s dětmi, řešení disproporcí a problémů ve školství atd.), bez nichž není možné uskutečnit změny v resortu či organizaci

# Doporučení I

## (celospolečenská)

- Je nutná **celková změna celospolečenského klimatu ve vztahu ke stáří**. Společnost by se měla intenzivně věnovat **výchově ke stáří** již od dětství, a to ve všech oblastech (podpora mezigeneračního soužití, ale také **zodpovědnost za vlastní zdraví**) a **výchově k péči o staré osoby** v rodině a **zajištění spokojeného prožití stáří**
- Změnit by se měly postoje společnosti ke starým lidem (médiá, politikové, školy, rodiny); společnost by měla bojovat s „generační nenávisť“ často podporovanou tendenčními mediálními obrazy.
- *Zajímavé bylo doporučení vytvořit ve státě profese „placených babiček“ na pomoc mladým rodinám a vyřešit tak možnost zaměstnání pro seniory i mladé rodiče, resp. matky*

# Výstupy ze seminářů

Manažeři knihoven nemají velké obavy ze zvyšování věku odchodu do důchodu, pokud půjde o horní hranici 65 let

**Vyšší věk je však považován za vysoce rizikový,** v mnoha ohledech významně negativně ovlivňující očekávanou kvalitu služeb i pracovního výkonu

**Představuje také růst (neproduktivních) nákladů pro zaměstnavatele, pro který ovšem nejsou v knihovnách zdroje**

# Výstupy ze seminářů

Značná část manažerů se domnívá, že i zvýšení na 65 let je špatné rozhodnutí; nejednotnost je v genderové otázce (dřívější odchod žen do důchodu)

V knihovnách vzhledem k objemu finančních prostředků na platy, limitujícím rozpočtovým pravidlům a omezeným možnostem pracovat s pobídkovými (pohyblivými) složkami i vzhledem k současné věkové struktuře zaměstnanců nehrozí příliš diskriminace zaměstnanců 50+; tvoří velkou část, resp. většinu zaměstnanců; **zaměstnávání seniorů by však mělo mít rozumnou obecnou horní věkovou hranici**

# Doporučení I

## (celospolečenská)

- Zavést **klouzavý věk odchodu do důchodu** (model Finsko, Francie)
- Změnit **výpočet výše důchodu** (měla by být taková, aby zajistila existenci a nenutila k souběhu se zaměstnáním)
- **Přepočítávat výši předčasných důchodů**, zejména odchází-li dotyčný např. kvůli syndromu vyhoření apod.)

# Výstupy ze seminářů

**Platy zaměstnanců vyšších věkových skupin** jsou pro knihovny **větším finančním zatížením** vzhledem k platovému automatu

Pro pracovníky samé však **nepředstavuje platový automat motivační faktor**, protože **stále zvyšování věku odchodu do důchodu nereflektuje**

**Mladí pracovníci jsou „levnější“** ⇒ tendence zřizovatelů, resp. provozovatelů (ředitelů či vedoucích) knihoven k preferování mladých pracovníků je jedním z trendů, které mohou být v budoucnosti pro starší zaměstnance **nebezpečné**

**Současné finanční poddimenzování oboru je proto nebezpečné v mnoha ohledech**



# Doporučení I

## (celospolečenská)

- Provést **úpravu mzdových předpisů** (zvýšení tarifních platů a uvedení v soulad minimálních mezd a tabulkových platů (již téměř není rozdíl))
- **Rozšířit platový automat**, aby byl motivační i pro pracovníky nejvyšších věkových skupin, **případně věkový automat v příspěvkových organizacích zrušit** pro jeho diskriminační a konfliktní charakter

# Výstupy ze seminářů

**Mezigenerační konflikty** jsou v knihovnách **spíše výjimečné**, přesto se s nimi někteří manažeři musí již nyní vyrovnávat

# Výstupy ze seminářů

**Nejrizikovější faktor v souvislosti se zvyšujícím se věkem zaměstnanců: nedostatečné kompetence v oblasti ICT, případně cizích jazyků**

**Velké obavy mají manažeři také z potenciálního zhoršení komunikace zejména s mladšími klienty (včetně nepochopení informační potřeb) i mladšími kolegy v týmu**

# Výstupy ze seminářů

Za jednoznačně ohrožující je považován zhoršující se zdravotní stav (pohybový aparát, zrak, sluch, dlouhodobé nemocnosti) a snížené fyzické schopnosti, ale také syndrom vyhoření či alespoň psychické únavy a ztráty motivaci k práci (zejména u zaměstnanců ve službách, metodiků a managementu), a tedy **celkové snížení výkonnosti starších zaměstnanců**

# Doporučení I

## (celospolečenská)

- Zakotvit legislativně finanční **dotace na realizaci potřebných opatření** (zlepšení péče o zaměstnance, změny pracovního prostředí a ergonomické vybavení, možnosti relaxačních a ozdravných služeb a prvků podporujících fyzickou i psychickou kondici (lázně, terapeutické možnosti na pracovišti)
- **Odvody za nemocenské** pracovníků ve věku nad 60 let **ponechávat organizaci** k využití na kompenzaci zvýšených nákladů a „benefitů“ atd.

# Výstupy ze seminářů

Další očekávané rizikové faktory: zhoršování mentálních schopností, paměti, ztráta rychlosti, nárůst chybovosti v práci, pokles kreativity, flexibility, invence, zájmu o nové trendy, směry a metody, zaostávající pohled na profesi, rutina, neochota ke změnám a další negativní změny v chování

# Výstupy ze seminářů

S vyšším věkem se očekává rovněž rostoucí nechuť se vzdělávat, změna životních hodnot a pokles významu/priority práce v životě i motivace k ní, ztráta sebedůvěry, důraznosti, autority, ztráta soudnosti, zhoršující se psychická odolnost, problémy s vedením týmů, bezbrannost a uzavírání se do sebe.

# Doporučení I (celospolečenská)

- Zjednodušit legislativní řešení práce dobrovolníků pro ty, kdo chtějí zůstat v pracovním procesu kvůli seberealizaci a společenskému uplatnění, a umožnit poskytování benefitů
- Zavést možnost **zkrácených úvazků** pro vyšší věkové skupiny, **které by nesnižovaly výši vypočteného důchodu** a umožnily těm, kteří je využijí, „uživit se“, případně dorovnávat mzdy státem)
- Zavést **delší dovolené pro pracovníky ve vyšším věku**; povinné alespoň 3 týdny vcelku



# Doporučení I

## (celospolečenská)

- Zavést kratší pracovní dobu, delší přestávky na odpočinek pro pracovníky ve vyšším věku
- **Posílit sociální fondy**, např. **FKSP** (návrat ke 2%), a tím posílit možnosti benefitů k diferenciaci a motivaci k lepší práci

# Výstupy ze seminářů

Vzhledem k feminizaci oboru se jako rizikový faktor jeví očekávaná zhoršující se psychická situace žen kolem 60 let, které se stávají představitelkami (nové) sendvičové generace – očekává se od nich péče o vnoučata a pomoc dětem (=mladým rodičům), aby tito mohli vykonávat zaměstnání, a zároveň péče o staré rodiče (80+)

Ve spojení s požadavky na úroveň pracovního výkonu = frustrující situace, která se zpětně negativně promítá do pracovního výkonu

# Výstupy ze seminářů

Všechny výše zmíněné rizikové faktory věku jsou v konečném důsledku vnímány jako potenciální **ohrožení kvality a rychlosti očekávaných služeb knihoven**

# Výstupy ze seminářů

**Mnoho dalších organizačních a finančních problémů:** starší pracovníky lze jen obtížně přeřazovat na jiné práce (snížená flexibilita, náročnější rekvalifikace apod.), u neknižovnických profesí téměř neřešitelná situace

**Současný stav pracovišť z hlediska ergonomického neodpovídá nárokům pro starší pracovníky:** půjde o zvýšené náklady na řešení situace (světlo, výška nábytku, pomůcky ad.); vzrostou náklady na inovace, resp. změny kvalifikace či tréninky; nákladné finančně i organizačně bude řešení očekávaných delších nemocností ad.

# Výstupy ze seminářů

Za nevyhovující je považováno **nové legislativní zakotvení souběhu důchodu s pracovním poměrem; neomezený souběh důchodu a pracovního poměru** svazuje zaměstnavatele, demotivuje starší pracovníky k vyššímu výkonu v práci a znevýhodňuje aktivní a výkonné seniory

**Návrat k předchozí legislativní úpravě (omezení pracovního poměru při souběhu s důchodem na dobu určitou) doporučili ve shodě všichni manažeři**

# **Doporučení I**

## **(celospolečenská)**

- **Upravit legislativu ve smyslu minimalizace souběhu důchodů a platů** a umožnit tak regulovat pracovní poměry dle potřeby organizace
- **Zlepšit zdravotní péči hrazenou státem**

# **Výstupy ze seminářů**

**Uznávány a pozitivně hodnoceny jsou kvality starších pracovníků, jako je zkušenost, rozvaha, znalosti, loajalita k instituci, časová flexibilita, umírněnost a řada dalších**

# Doporučení II

## (oborová)

- **Posílit pracovní kapacity** (vyšší systemizace)
- **Posílit finanční zajištění oboru ve všech složkách** (realizace potřebných opatření: náklady na rekvalifikace, inovace a další vzdělávání, umožnění placené doby na samostudium, úpravy pracovišť ad. (včetně investic), pohyblivé (=motivační) složky platu a další oblasti)
- *Přestože i v resortu kultury, resp. v oboru veřejných knihovnických a informačních služeb jsou odváděny výkony, které přinášejí národnímu hospodářství nemalé zisky, není to reflektováno v adekvátním finančním zajištění resortu/oboru*
- *V oboru se zvyšují veškeré požadavky na rozsah a úroveň služeb, výkonnost a kvalifikaci pracovníků, což není vůbec zohledňováno v platových tabulkách*



# Doporučení II

## (oborová)

- **Výše platů** není motivační pro žádnou skupinu pracovníků a **nereflektuje vůbec požadavky na pracovníky kladené**
- Připravit **metodiku tvorby kariéerního řádu** (vzorový kariéerní řád) a uspořádat k problematice speciální konferenci, seminář, workshop

# Doporučení III

## (firemní)

- Často vázáno na podporu zřizovatele:
- **Zavést pravidelné hodnotící pohovory** (jasné hodnocení pracovní schopnosti) **od počátku pracovního poměru každého zaměstnance**; vytvořit popisy pracovních míst a pravidelně je porovnávat s kompetencemi konkrétního zaměstnance
- **Zavést včasné „rotování“ pracovníků v rámci instituce**, vnitropodnikové stáže ke získávání kompetencí pro eventuální výkon fyzicky méně náročné pozice ve vyšším věku
- Usilovat o **větší variabilitu pracovní náplně**
- **Zavést sdílená pracovní místa**
- **Změnit organizaci práce**

# Doporučení III

## (firemní)

- **Rozvíjet mentoring** a další metody řízení s ohledem na věk (např. z oblasti služeb by pracovníci měli v určitém věku odcházet na lektorský post a přednášet veřejnosti i knihovníkům)
- Umožnit **variabilitu pracovní doby** (zkrácené úvazky, posuny pracovní doby, pružná pracovní doba, kde je to možné, delší přestávky v práci aj.)

# Doporučení III

## (firemní)

- **Využívat zkrácené pracovní úvazky** nejen pro seniory, ale i pro další skupiny, kterým to umožní řešit momentální problematickou situaci; počítat s tím, že v budoucnu bude obecně méně práce
- **Umožnit alespoň částečně práci doma (home office)** tam, kde to dovoluje charakter práce

# Doporučení III

## (firemní)

- **Věnovat se intenzivněji podpoře zdraví pracovníků** („skutečný“ závodní lékař; těsnější a ne jen formální spolupráce se zaměstnavatelem, umožnění relaxace, masáží, plavání, hledání zajímavých benefitů v této oblasti, např. podnikový psycholog či kouč, zavedení povinné přestávky na „tělocvik“ (rozcvičky, pohybová relaxace a posilování), zavedení úhrady pitného režimu...) **s cílem zlepšování či udržování dobrého zdravotního stavu a fyzické i psychické kondice; u starších pracovníků zavést častější zdravotní prohlídky**

# Doporučení III

## (firemní)

- **Utvrzovat dobré vztahy mimo pracovní dobu** (teambuilding); *posiluje to solidaritu pracovníků a otupuje ostří mezigeneračním (i jiným) střetům*; hledat možnosti eventuální **mediace mezigeneračních konfliktů**

# Doporučení III

## (firemní)

- Věnovat se **více pozitivní motivaci pracovníků** (motivace společným cílem organizace, motivace prostřednictvím individualizovaných benefitů, příspěvky na brýle a další kompenzační pomůcky, příspěvek na dopravu, umožnění několika dnů volna v roce nad rámec dovolené k vyřízení soukromých záležitostí ad.) a **hledat nové a netradiční cesty k motivaci v návaznosti na individuální a skupinové preference**

# Doporučení III

## (firemní)

- **Změnit prostory knihoven** (dosavadní neumožňují pro starší zaměstnance zajistit nezbytné vhodné prostředí, natož jeho zlepšení) a jejich **pracovní prostředí** (méně pracovníků na pracovišti, větší pohodlí, ergonomičtější vybavení, relaxační prostory, odpovídající pracovní pomůcky apod.)
- **Zajistit bezbariérovost institucí** pro (stárnoucí) zákazníky i zaměstnance
- **Využít služeb asistenta**



# Doporučení k oblasti vzdělávání

- S jasným požadavkem na finance a pracovní kapacity
- Zavést **povinné celoživotní vzdělávání a inovační kurzy**
- Zavést v organizacích **adaptační proces a mentoring** nastupujících (ne nutně mladých) pracovníků
- **Zvýšit kvantitu a změnit strukturu vzdělávacích aktivit** směrem k inovacím
- Pořádat **motivační kurzy a teambuilding**

# Největší limity

- Mnozí **zřizovatelé** (zaměstnavatelé) **nebudou chtít realizovat, protože jim tím porostou náklady**, na něž nejsou zdroje, rozhodující budou kroky na celospolečenské úrovni
- **Limitním problémem v oboru je nedostatek peněz**
- Náprava v této oblasti by přinesla i zásadní změnu (*v současné době neutěšené*) věkové struktury zaměstnanců; stala by se vyrovnanější a pestřejší nástupem oborově vzdělaných mladých, což by následně vedlo k lepšímu mezigeneračnímu dialogu i k vzájemnému motivování a obohacování jednotlivých věkových skupin pracovníků

# Největší limity

- Dokud k této základní změně nedojde, budou knihovny v efektivní personální práci limitovány
- V současné době uvádí většina manažerů také **poddimezování pracovních kapacit**; přispívá k tomu i fakt, že knihovny plní stále více funkcí
- Systematicky se proto připravovat na personální změny, které nastanou v horizontu dvaceti – třiceti let, je dnes většinou nad jejich síly (*není čas na provedení věkových analýz podle pracovišť, podle typových pozic, na zpracovávání popisů pracovních míst, na přípravy změn a jejich prosazování atd.*)

# Doba dialogu

- Nejen dialog mezi generacemi
- Dialog uvnitř generací
- Dialog mezi managementem a pracovníky (sociálními partnery)
- Dialog mezi zřizovateli a managementem
- Dialog mezi zaměstnavateli s decizní sférou
- Tripartita...

# Díky za trpělivost!

- [zlata.houskova@gmail.com](mailto:zlata.houskova@gmail.com)
- 773-461-554