

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Age management

Bc. Lucie Justová

**Diplomová práce
2020**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Justová**
Osobní číslo: **E18593**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Age management**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je rozpracovat problematiku Age managementu a implementovat ji v konkrétním podniku.

Osnova:

- Definování základních pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů.
- Starší pracovníci a jejich postavení na trhu práce.
- Age management.
- Analýza vybraného podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- NAEGELE, G. a A. WALKER. A guide to good practice in age management. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006 ISBN 92-897-0934-0
- URBANCOVÁ, H. AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1
- VIDOVIČOVÁ, L. Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2008. EDIS : ediční řada disertačních prací Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity, sv. 2. ISBN 978-80-210-4627-6

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Justová**
Osobní číslo: **E18593**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Age management**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je rozpracovat problematiku Age managementu a implementovat ji v konkrétním podniku.

Osnova:

- Definování základních pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů.
- Starší pracovníci a jejich postavení na trhu práce.
- Age management.
- Analýza vybraného podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
NAEGELE, G. a A. WALKER. A guide to good practice in age management. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006 ISBN 92-897-0934-0
URBANCOVÁ, H. AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1
VIDOVIČOVÁ, L. Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2008. EDIS : ediční řada disertačních prací Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity, sv. 2. ISBN 978-80-210-4627-6

Vedoucí diplomové práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **9. března 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Jan Štejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. března 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval/a samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 11. 2020

Bc. Lucie Justová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svým vedoucím práce a to panu doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi CSc. a paní Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za jejich odbornou a vstřícnou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní personalistce za poskytnutí rozhovoru a všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas při vyplnění dotazníku. Také děkuji své rodině za to, že mi umožnili studovat, že mě stále podporují a motivují k lepším výsledkům.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou Age managementu a jejím zavedením ve vybraném podniku. Cílem diplomové práce je rozpracovat problematiku Age managementu a implementovat ji v konkrétním podniku. V práci jsou vymezeny základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, specifík starších pracovníků a jejich postavení na trhu práce. Dále je definován a blíže popsán již samotný Age management a s ním související pojmy. Pro účely této práce je zvolena společnost, ve které je provedeno dotazníkové šetření. Na základě výsledků šetření jsou navržena doporučení vedoucí k efektivní aplikaci Age managementu v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, stárnutí populace, Age management, pracovní schopnost

TITLE

Age management

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the issue of Age management and its implementation in a selected company. The thesis defines the basic concepts related to human resource management, the specifics of older workers and their status in the labor market. It also discusses the issue of Age management in connection with the current demographic development in the Czech Republic. For the purposes of this thesis, a questionnaire survey is conducted in a selected company. Based on the results of the survey, recommendations leading to the effective application of Age management in the company are suggested. The aim of the diploma thesis is to process the issue of Age management and implement it in a specific company.

KEYWORDS

human resource management, population aging, Age management, work ability

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 HLAVNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2 POLITIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.3 DIVERZITY MANAGEMENT	14
1.3.1 Diverzitní týmy.....	17
1.3.2 Přínosy diverzity managementu	18
2 STARŠÍ PRACOVNÍCI A JEJICH POSTAVENÍ NA TRHU PRÁCE	20
2.1 DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ A ZAMĚSTNANOST	20
2.1.1 Porovnání České republiky s dalšími evropskými zeměmi	22
2.2 ZAMĚSTNÁVÁNÍ STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ	24
3 AGE MANAGEMENT	28
3.1 VĚKOVÁ DISKRIMINACE A AGEISMUS.....	28
3.2 VZNIK A VÝVOJ AGE MANAGEMENTU	29
3.2.1 Koncept pracovní schopnosti	30
3.2.2 Metodika Work Ability Index	33
3.3 ÚROVNĚ AGE MANAGEMENTU.....	33
3.4 PILÍŘE AGE MANAGEMENTU.....	35
3.5 PŘÍNOSY AGE MANAGEMENTU	35
3.6 OPATŘENÍ AGE MANAGEMENTU.....	37
3.6.1 Flexibilní formy práce	37
3.7 AGE MANAGEMENT V ČR	40
4 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU.....	43
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	43
4.2 LIDSKÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI.....	44
4.3 CÍL VÝZKUMU A METODIKA.....	46
4.4 FÁZE VÝZKUMU	47
4.4.1 Přípravná etapa	47
4.4.2 Realizační etapa.....	47
4.4.3 Vyhodnocovací etapa	48
4.5 TEMATICKÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI XY.....	48
4.5.1 Problematika Age managementu.....	48
4.5.2 Nábor a zapracování zaměstnanců	48
4.5.3 Postoj vůči věku	49
4.5.4 Péče o zaměstnance	49
4.5.5 Možnost pokračovat ve spolupráci	50
4.6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	50
4.7 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	63
ZÁVĚR.....	66
POUŽITÁ LITERATURA	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Vývoj věkové skupiny obyvatelstva v ČR (v tis. osob).....	20
Obrázek 2: Vývoj podílu věkových skupin v ČR (v %).....	21
Obrázek 3: Míra zaměstnanosti ČR v jednotlivých letech (v %).....	22
Obrázek 4: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti ČR v jednotlivých letech (v %).....	22
Obrázek 5: Míra ekonomické aktivity populace ve věku 55-64 let (v %, 2019).....	23
Obrázek 6: Míra zaměstnanosti populace ve věku 55-64 let (v %, 2019).....	23
Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti populace ve věku 55-64 let (v %, 2019).....	24
Obrázek 8: Dům pracovní schopnosti (Work Ability House).....	31
Obrázek 9: Vybraná opatření Age managementu na různých úrovních systému.....	34
Obrázek 10: Pilíře Age managementu.....	35
Obrázek 11: Výhody strategického přístupu k Age managementu.....	36
Obrázek 12: Organizační struktura vedení společnosti.....	44
Obrázek 13: Vývoj počtu zaměstnanců.....	44
Obrázek 14: Struktura zaměstnanců.....	45
Obrázek 15: Věková skladba zaměstnanců.....	45
Obrázek 16: Vývoj průměrného věku zaměstnanců.....	46
Obrázek 17: Pracovní pozice.....	51
Obrázek 18: Délka zaměstnání.....	51
Obrázek 19: Spokojenost zaměstnanců.....	52
Obrázek 20: Přístup k věku a školení zaměstnanců.....	53
Obrázek 21: Mezigenerační spolupráce.....	53
Obrázek 22: Důvody nefunkčnosti mezigenerační spolupráce.....	54
Obrázek 23: Zájem o předávání pracovních zkušeností.....	55
Obrázek 24: Zaměstnanecké výhody nabízené zaměstnavatelem.....	55
Obrázek 25: Vítané zaměstnanecké výhody.....	56
Obrázek 26: Zájem o flexibilní formy práce.....	57
Obrázek 27: Znalost pojmu Age management.....	57
Obrázek 28: Hodnocení Age managementu ve firmě.....	58
Obrázek 29: Přizpůsobení faktorů starším pracovníkům.....	58
Obrázek 30: Důvody pro zaměstnávání starších pracovníků.....	59
Obrázek 31: Nevýhody zaměstnávání starších pracovníků.....	59
Obrázek 32: Ochota pracovat až do důchodového věku.....	60
Obrázek 33: Ochota pracovat i v důchodovém věku.....	61
Obrázek 34: Přesvědčivé předpoklady pro práci v důchodovém věku.....	62
Tabulka 1: Silné a slabé stránky při zaměstnávání osob starších 50 let.....	26
Tabulka 2: Příklady věkové diskriminace vůči zaměstnancům.....	29
Tabulka 3: Struktura respondentů.....	63

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AIDV ČR	Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR
BMI	Body mass index
ČR	Česká republika
Čl.	článek
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FIOH	Finský institut pracovního zdraví
Mld.	miliarda
Např.	například
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
Obr.	obrázek
Odst.	odstavec
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
o. s.	oblastní sdružení
OSN	Organizace spojených národů
Sb.	Sbírka zákonů
SBU	Strategic Business Unit
SR	Slovenská republika
Tab.	tabulka
Tis.	tisíc
Tj.	to je
Tzn.	to znamená
Tzv.	takzvaný
USA	Spojené státy americké
WAI	Work ability index
z. s.	zapsaný spolek

ÚVOD

Problémem, kterému v dnešní době musí čelit nejen Česká republika, ale i v ostatní země Evropy a světa je, že populace stárne. Důvodem je zejména prodlužování délky života a tím pádem i zvětšování seniorské populace. Výsledkem stárnutí naší populace je, růst důležitosti starších lidí a jejich přínosu pro ekonomiku. Zaměstnavatelé v důsledku nedostatku pracovních sil čelí výzvě, jak co nejlépe využít potenciál každého zaměstnance bez ohledu na jeho věk. Kvůli demografickému vývoji a specifickým potřebám a požadavkům pracovníků různých věkových skupin se důležitým personalistickým nástrojem jeví koncept Age managementu, který je zároveň i tématem této diplomové práce.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři kapitoly. První tři kapitoly jsou zaměřeny na teoretické vymezení problematiky Age managementu a souvisejících pojmů, v závěrečné kapitole je pak provedena analýza konkrétního podniku. Nejprve je nadefinován samotný pojem řízení lidských zdrojů, jeho politika, úkoly a také jak zajistit, aby toto řízení bylo úspěšné. Dále je popsán diverzity management, včetně pojmu diverzity a jejího možného dělení. Je zde vysvětleno, co jsou diverzifikační týmy a proč jsou pro podnik důležité. V závěru kapitoly je uvedeno, jaké přínosy zavedení diverzity managementu přináší. Druhá kapitola se zabývá staršími pracovníky a jejich postavením na trhu práce. V první části je popsán demografický vývoj v ČR a zaměstnanost, zjištěné údaje jsou poté porovnány s dalšími evropskými zeměmi. Dále je rozebrána problematika zaměstnávání starších osob. Zde jsou uvedeny důvody, proč je výhodné starší pracovníky zaměstnávat, jaké jsou jejich silné, a naopak slabé stránky a s jakými stereotypy se tito zaměstnanci potýkají. Předposlední kapitola popisuje samotný Age management a s ním související věkovou diverzitu a ageismus. Je zde nastíněna jeho historie, koncept pracovní schopnosti spolu s metodikou Work Ability Index, jeho úrovně a pilíře. V další části jsou popsány přínosy Age managementu a příklady opatření, které je pro jeho praktikování v podniku potřeba zavést. Nakonec je ukázáno, jak se Age managementem zabývá Česká republika. V poslední kapitole je provedena samotná analýza podniku. Pro tuto analýzu byla zvolena společnost XY, která lídrem kvalifikované chemie v České republice. V rámci analýzy je proveden rozhovor s vedoucí personálního oddělení a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Na konci kapitoly jsou shrnuty výsledky šetření a navrženy doporučení.

Cílem diplomové práce je rozpracovat problematiku Age managementu a implementovat ji v konkrétním podniku.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Amstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace má, a to zaměstnanců, kteří v podniku pracují a individuálně i kolektivně napomáhají k dosažení cílů organizace. Duda (2008) ve své knize uvádí, že řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, které se orientuje na vše spojené s člověkem v pracovním procesu, tj. jeho získávání, formování a využívání jeho pracovních schopností, jeho organizování, výsledky jeho práce a pracovního chování, a to ve vztahu k dané práci, podniku či spolupracovníkům a zároveň se také týká jeho osobního uspokojení z vykonávané práce či jeho personálního a sociálního rozvoje. Lidské zdroje uvádějí do pohybu zbylé zdroje a determinují jejich využívání. Organizace zůstává produktivní a prosperující díky společnému úsilí všech v organizaci. (Oke, 2015) Využití schopností a zkušeností zaměstnanců je pro dosažení udržitelé konkurenceschopnosti podniku rozhodující. (Bratton, Gold, 2017)

Aby bylo řízení lidí úspěšné je třeba disponovat určitými znalostmi a schopnostmi, tyto předpoklady lze rozdělit do tří okruhů. V prvním okruhu Urban (2013) uvádí, že je třeba znát faktory podmiňující výkonnost a pracovní chování osob. Faktory výkonnosti osob jsou jejich schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace. Manažer má za úkol tyto předpoklady rozeznat a následně je vhodně využít a rozvíjet. Dalším předpokladem úspěšného řízení je znalost manažerských postupů a nástrojů. Jedná se o zásady zadávání a delegování úkolů, vytváření motivace, koučování zaměstnanců, tvorba a vedení týmu apod. Tyto schopnosti jsou označovány jako měkké či sociální schopnosti manažera, protože je manažer používá při jednání a komunikaci se spolupracovníky. Třetím předpokladem jsou pravidla a postupy vůči širším skupinám zaměstnanců. Konkrétní pravidla a postupy obvykle vyplývají z požadavků nařízených podnikatelskou a personální strategií podniku. Jedná se např. o pravidla a postupy výběru osob, hodnocení výkonu, řízení změn atd.

1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v tom nejjobecnějším pojetí je zajistit, aby byl podnik výkonný a jeho výkon se neustále zlepšoval. To lze zabezpečit jen neustálým zlepšováním využití zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. (Duda, 2008)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů lze podle Koubka (2015) především zařadit:

- Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a počtem a strukturou pracovníků v organizaci.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů s důrazem na vytváření zdravých mezilidských vztahů a efektivního stylu vedení lidí.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

1.2 Politika řízení lidských zdrojů

Amstrong (2007) definuje politiku lidských zdrojů neboli personální politiku jako stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, které hodlá organizace uplatňovat v řízení lidí. Tyto pravidla se týkají způsobu jednání s lidmi, z nichž je následně odvozeno, jak by se měl manažer chovat při řešení personálních záležitostí. Politika také vytváří praktické postupy při zaměstnávání a rozhodování o lidech. Díky ní lze zajistit, že při jednání o záležitostech týkajících se lidí bude uplatňován takový přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami. Lze ji vyjádřit jako souhrnnou deklaraci hodnot organizace. Celková či obecná personální politika definuje, jak společnost vůči svým zaměstnancům plní svou sociální odpovědnost. Dlouhodobě stabilní, dobře zformulovaná a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má podstatný význam pro úspěšnost a dlouhodobou udržitelnost firmy. Projevuje se v několika dílčích politikách např. v politice získávání a výběru zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, hodnocení zaměstnanců apod. Tyto dílčí politiky musí být vzájemně propojeny, sladěny a nesmí si navzájem odporovat. (Koubek, 2015). Dále existují politiky, které jsou specificky zaměřené. Jedná se například o politiku stejných příležitostí, řízení rozmanitosti (diverzity management), politiku zabývající se tématem věku a zaměstnáváním, odměňováním či rozvojem pracovníků. (Amstrong, 2015)

1.3 Diverzity management

Pojem Diverzity management je často z angličtiny překládán jako řízení diverzity, rozmanitosti či různorodosti a má celou řadu definic. Spolu s dalšími kolegy Keil (2007) definuje diverzity management takto: „*Diverzity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu.*“

Petersen a Dietz (2020) uvádí, že: „*Cílem diverzity managementu je systematické využívání rozmanitosti jednotlivců k dosažení různých podnikových cílů, jako je zlepšení postavení na trhu, vazba zákazníků a zaměstnanců na společnost nebo vytvoření firemní kultury, která podporuje učení a inovace.*“ Podobně popisuje cíl i Kmošek (2017), který se na diverzity management dívá jako na nástroj k vytvoření takového klima a firemní kultury, ve které budou moci všichni zaměstnanci plně rozvíjet svůj pracovní potenciál a uplatňovat své rozdílné názory, přístupy a schopnosti.

Termín, diverzity management jako nový přístup k managementu má svůj původ v USA, kde se se soužitím různých ras a kultur a jejich vzájemným kontaktem v organizacích setkávají od pradávna. Od 60. let minulého století zde již byla uplatňována politika rovných příležitostí. Přijetí antidiskriminačních zákonů zaměřených na barvu pleti, národnost, handicap, rasu, věk a pohlaví bylo základem pro tato opatření. V 70. letech se pak k aktivnímu ovlivňování diskriminačních způsobů jednání začíná využívat pozitivní diskriminace, jejímž úkolem je zajistit příslušníkům diskriminovaných menšin stejné možnosti uplatnění jako má většinová populace. Antidiskriminační zákonodárství bylo vedle změny společenského klimatu a změněných koncepcí trhu pro americké podniky podnětem pro vyvinutí a zavedení nového přístupu diverzity managementu. V Evropě je důvodem rozšíření diverzity managementu kromě jiného i antidiskriminační zákonodárství EU, kde je především v bodě 13 Amsterodamské smlouvy výslovně zakázána diskriminace v souvislosti s: pohlavím, etnickým původem, vírou a náboženstvím nebo světovým názorem, postižením, věkem či sexuální orientací. (Sokolovský, 2009) V ČR je diverzity management podpořen již samotnou Listinou základních práv a svobod. Kdy v čl. 3 odst. 1 listiny je stanoven obecný zákaz diskriminace: „*Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.*“ (Česko, 1993) Zdravotní postižení jako zakázaný diskriminační důvod byl Ústavním soudem podřazen pod „jiné postavení“. Dále pak získal v roce 2009 legislativní oporu schválením Zákonu č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů zkráceně tzv. antidiskriminační zákon. Je obecně známé, že evropská populace stárne a na trhu práce je stále více starších pracovníků. V České republice je tento problém ještě více znatelný než v jiných zemích Evropské unie. Míra porodnosti u nás je jednou z nejnižších na světě a současně u nás dochází k prodlužování délky života. I přes to se často stává, že starší pracovníci opouštějí své zaměstnání předčasně a zaměstnavatelé je v těchto rozhodnutích ještě podporují. Avšak tím přicházejí

o kvalifikovanou a stabilizovanou pracovní sílu, která postupně ubývá. Proto je třeba začít přistupovat k této věkové skupině pracovníků jinak. (Pauknerová, 2012)

Diverzity management se v dnešní době stává neodmyslitelnou součástí moderního řízení lidských zdrojů. Ti, co jsou úspěšní totiž netvoří homogenní skupinu. Úspěšnými jsou muži i ženy, mladí i staří, lidé různého původu, barvy pleti, náboženství a sexuální organizace. Vytváření různorodých týmů a respektování osobní i kulturní diverzity vede k úspěchu. (Szymańska, 2016)

Diverzita

Lze ji chápat jako různorodost nebo heterogenitu pracovní síly z hlediska kritérií či dimenzí. Jinými slovy, diverzita na pracovišti znamená, že společnost zaměstnává širokou škálu rozmanitých jednotlivců, tj. lidí různého pohlaví, věku, náboženství, rasy, etnicity, sexuální orientace, náboženství, jazyků, vzdělání, schopností atd. (Zojceska, 2018) Podle Hubbarda (2004) lze diverzitu rozdělit na dvě dimenze – primární a sekundární.

Primární dimenze:

- věk,
- etnická příslušnost,
- gender (pohlaví),
- mentální a tělesné schopnosti,
- rasu
- a sexuální orientaci.

Toto jsou charakteristiky, které má každý člověk, jsou snadno pozorovatelné a mají značný vliv na naše pracovní uplatnění. Právě díky tomu, že jsou snadno čitelné a pozorovatelné se lidé zejména zaměřují na dimenzi primární. Hubbard (2004) také uvádí, že tyto rozdíly jsou základní a mají důležitý dopad na ranou socializaci a stálý silný dopad během všech stádií života člověka. Charakteristiky sekundární dimenze jsou důležité při utváření hodnot, očekávání a vytváření zkušenosti člověka a v praxi jsou velmi variabilní. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Sekundární dimenze:

- pracovní zkušenosti,
- komunikační styl,
- socio-ekonomický status,
- rodinný stav
- mateřský jazyk,
- vojenská zkušenost,
- náboženství,
- styly učení se a přemýšlení,
- geografická příslušnost/dojíždění do zaměstnání,
- vzdělání,
- kuřák/nekuřák.

V dnešní době se však častěji využívá rozdělení dimenzí diverzity podle Gardenswartz a Rowe (2008) na celkem čtyři okruhy:

- **osobnostní dimenze** týkající se individuality a nezaměnitelnosti každého člověka. Pojímá všechny stránky osobnosti, které je možné označit jako „osobní styl“. Jedná se tedy o vrozené či získané osobní vlastnosti jako temperament, schopnosti, motivační orientace a charakterové rysy.
- **vnitřní dimenze** označované jako tzv. „základní rozměry“ zahrnují charakteristiky, které jedinec nemůže změnit, a proto by se s nimi mělo nakládat podle zásad rovného zacházení. Můžeme sem zařadit: věk, pohlaví, etnická příslušnost, rasa, sexuální orientace, mentální a fyzická způsobilost apod.
- **vnější dimenze** jsou charakteristické svou variabilitou jedna se o: bydliště, příjem, osobní zvyky a záliby, vzdělání, profesní zkušenosti, vzhled, rodičovství atd.
- **organizační dimenze**, tyto prvky jsou definovány organizační či institucionální příslušností a jedna se např. o funkční úroveň či zařazení, obsah práce, místo práce, délka zaměstnání typ úvazku aj.

Jak je možné vidět diverzitu lze dělit různými způsoby, jak již bylo uvedeno výše v současné době se především používá rozdělení na čtyři dimenze. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

1.3.1 Diverzitní týmy

Vedení diverzitních týmů je nedílnou součástí kvalitního řízení a rozvoje lidských zdrojů. Toto řízení přináší řadu přínosů mimo jiné možnost organizace lépe konkurovat na globálním trhu. Dvořáková (2007) uvádí, že toto řízení má být zacíleno na vytvoření multikulturní organizace s pomocí programů, které mají za úkol v dlouhodobém horizontu zvýšit vnímání zaměstnanců jako jednotlivců a také vnímání vůči rozdílům mezi rasami, etnikou, národnostmi, věkem, genderem, sociálními třídami, sexuální orientací a fyzickými schopnosti.

Pokud je ve firmách vytvářeno diverzitní prostředí, má to pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců, zlepšuje se jejich pracovní morálka a zároveň se snižuje pravděpodobnost komunikačních nedorozumění. Toto prostředí dále zvyšuje schopnost inovací a kreativitu, přispívá k tomu, že pracovní týmy jsou výkonnější při řešení problémů. (Pauknerová, 2012) K dlouhodobě úspěšnému řízení lidí je třeba respektovat druhé, a především pochopit v čem se individuální odlišnosti doplňují při dosahování společných cílů. Společnosti, které se cíleně snaží vytvářet různorodé týmy a dbají na to, aby na všech pozicích obsazovali nejkvalitnější zaměstnance, jsou efektivní a dlouhodobě úspěšné. (Eger, 2009)

1.3.2 Přínosy diverzity managementu

Diverzity management má řadu výhod, hlavní přínosy jeho zavedení lze podle Andradové (2010) spatřit v následujících bodech:

- **Zvýšená produktivita práce** – Diverzita přináší do společnosti řadu různě talentovaných osob, které prostřednictvím svých odlišných dovedností a na základě spolupráce se snaží dosáhnout společného cíle. Podpora individuality jedinců podněcuje loajalitu, zvyšuje retenci a tím i produktivitu.
- **Zvýšená tvořivost a řešení problémů.** Při spojení různých jedinců s odlišnými nápady vzniká mnohem více možných zajímavých řešení. Jedinci přináší do rozhodování svoje nápady a řešení problémů což usnadňuje proces rozhodování a napomáhá řešit i velmi složité úkoly.
- **Získání nových talentů,** kteří vytvářejí konkurenční výhodu jakékoliv organizaci. Nový jedinci jsou díky pocitu začlenění a ocenění více loajální a mají pocit větší sounáležitosti. Zvyšuje se také fond jazykových dovedností, který pohání organizaci vpřed. Ta je schopna lépe soutěžit v globálním světě, a také může rozšířit svou rozmanitou zákaznickou základnu

S těmito přínosy souhlasí Zojceska (2018), která tvrdí, že společnosti s diverzitními pracovišti překonávají své konkurenty a dosahují vyšších zisků. Mezi další výhody řadí:

- **Vyšší míru inovací.** Podle ní mají společnosti využívající diverzity management 1,7krát vyšší pravděpodobnost, že se stanou inovačními lídry na svém trhu. Na různorodém pracovišti jsou pracovníci vystaveni různým perspektivám a pohledům na svět. Pokud tito zaměstnanci spolupracují, často přijdou na nové způsoby a otevírají dveře inovacím.
- **Lepší rozhodování.** Zaměstnanci s různým zázemím a perspektivami přijdou s více řešeními. Což vede k informovanějším a vylepšeným rozhodovacím procesům a výsledkům.
- **Větší loajalita zaměstnanců.** Rozmanitost a začlenění na pracovišti, způsobují, že se všichni zaměstnanci cítí být přijímáni a oceňováni. Díky tomu jsou na pracovišti šťastnější a ve společnosti zůstávají déle. Výsledkem pro společnost je nižší míra fluktuace zaměstnanců.

- **Lepší pověst společnosti.** Diverzita na pracovišti zlepšuje pověst společnosti. Firmy věnující se rozmanitosti jsou považovány za dobré, lidštější a sociálně odpovědné organizace.

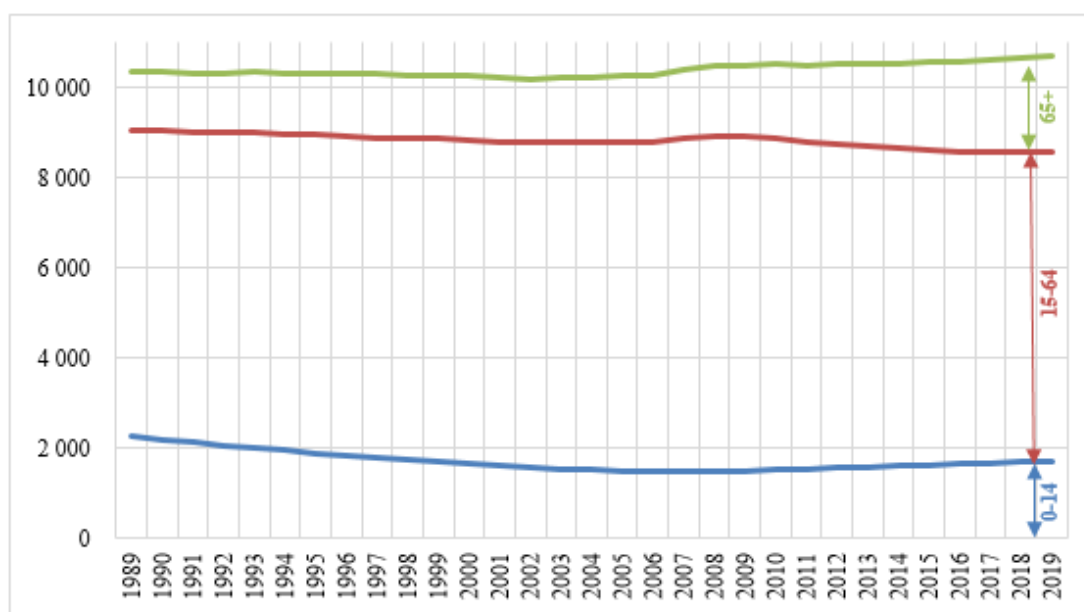
Diverzita pomáhá budovat synergii v týmech a rozšiřuje komunikační dovednosti. Zavedením diverzity managementu firma ušetří, protože ji nevzniknou náklady spojené se soudními spory ohledně diskriminace. Organizaci se zvyšuje podíl na trhu a vytváří si spokojenou a různorodou zákaznickou základnu. (Andrade, 2010)

2 STARŠÍ PRACOVNÍCI A JEJICH POSTAVENÍ NA TRHU PRÁCE

Proces stárnutí je nevyhnutelným jevem v životě člověka. Nepochybně však stejnou rychlostí a stanovení přesného okamžiku nástupu stáří je obtížné, poněvadž fyzické a psychické změny lidského organismu spojené se stárnutím probíhají neustále už od narození. Jedná se tedy o nezvratný a velmi individuální proces, který u každého člověka probíhá jinak. Obecně se jako hranice, od níž se pracovní způsobilost snižuje, označuje období od 50 do 55 let věku. Z hlediska pracovně lékařského jsou za starší pracovníky považovány lidé starší 45 let, protože u většiny osob již v tomto věku dochází ke změnám v důležitých orgánech. OSN pak jako starší pracovníky označuje osoby, které převyšují věk 60 let, tzn. nepřihlíží se k biologickému hledisku, ale spíše k době odchodu do důchodu. (Král, 2018)

2.1 Demografický vývoj a zaměstnanost

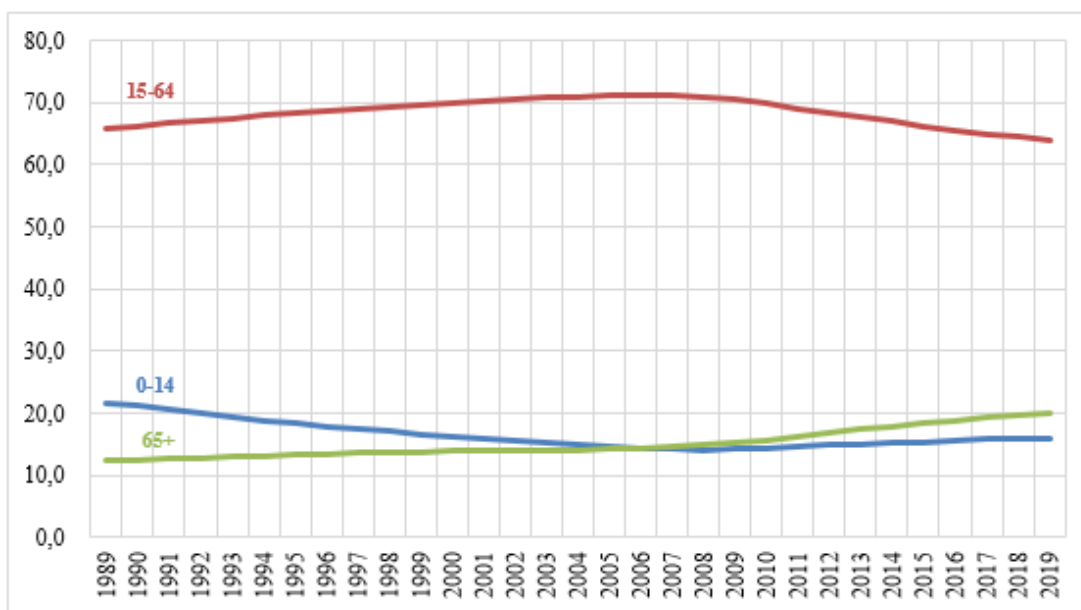
Věková struktura obyvatelstva se v České republice vyvíjí podobným způsobem jako v ostatních vyspělých zemích. Vyšší kvalita života se projevuje nejen prostřednictvím nízké úmrtnosti kojenců a novorozenců, ale i ve zvyšování naděje na dožití. Stárnutí populace se pak projevuje napříč všemi činnostmi v ekonomice. To, jak se vyvíjí struktura obyvatelstva je možné sledovat na Obr. 1, kde je uveden vývoj počtu osob v jednotlivých věkových kategoriích. Z grafu vyplývá, že od roku 1989 počet obyvatel ČR mírně roste. Podíváme-li se na jednotlivé věkové skupiny je patrné, že podíl osob v produktivním věku postupně klesá. Zatímco počet osob v poproduktivním věku vzrůstá. Což může být do budoucna problém.



Obrázek 1: Vývoj věkové skupiny obyvatelstva v ČR (v tis. osob)

Zdroj: vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2020)

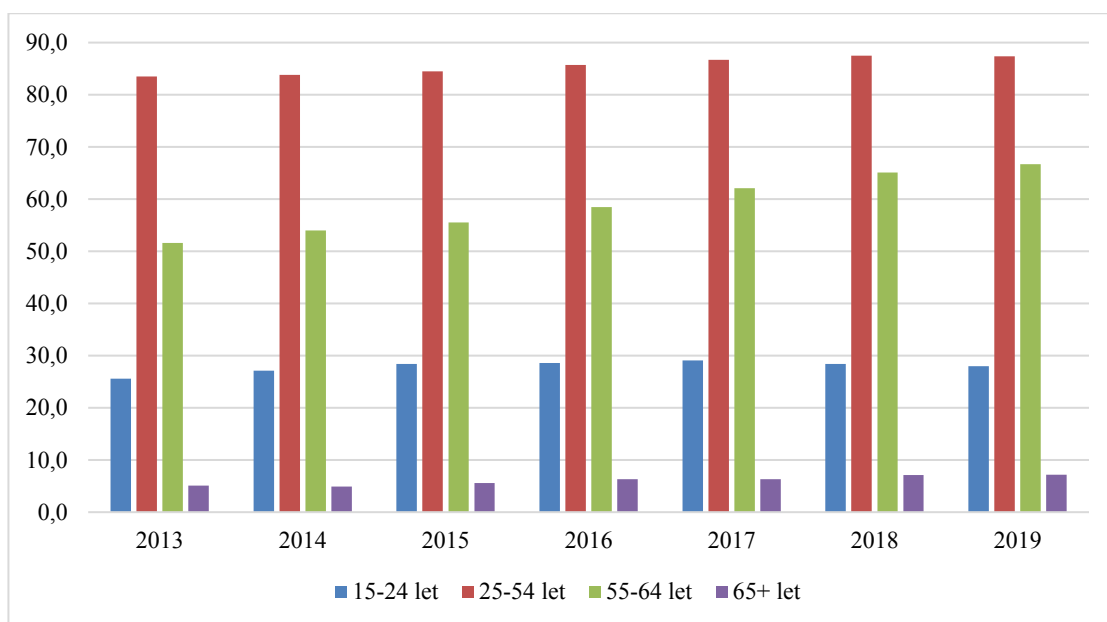
Stejný trend je možné pozorovat i z grafu na Obr. 2. Podíl dětské složky obyvatelstva byl v roce 2019 o necelých 6 % nižší než v roce 1989, což je v absolutních číslech rozdíl o více než 500 tis. dětí. Poproduktivní skupina obyvatel má rostoucí tendenci a mezi roky 1989 a 2019 vzrostla o více než 7 %, tj. v absolutních číslech o 840 tis. lidí více. I když se značně měnily základní proporce věkové struktury obyvatelstva ČR, nedošlo k výrazné změně z hlediska osob v produktivním věku. V roce 2019 bylo pouze o 35 tis. lidí v produktivním věku více oproti roku 1989, tj. v procentech necelá 2 %.



Obrázek 2: Vývoj podílu věkových skupin v ČR (v %)

Zdroj: vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2020)

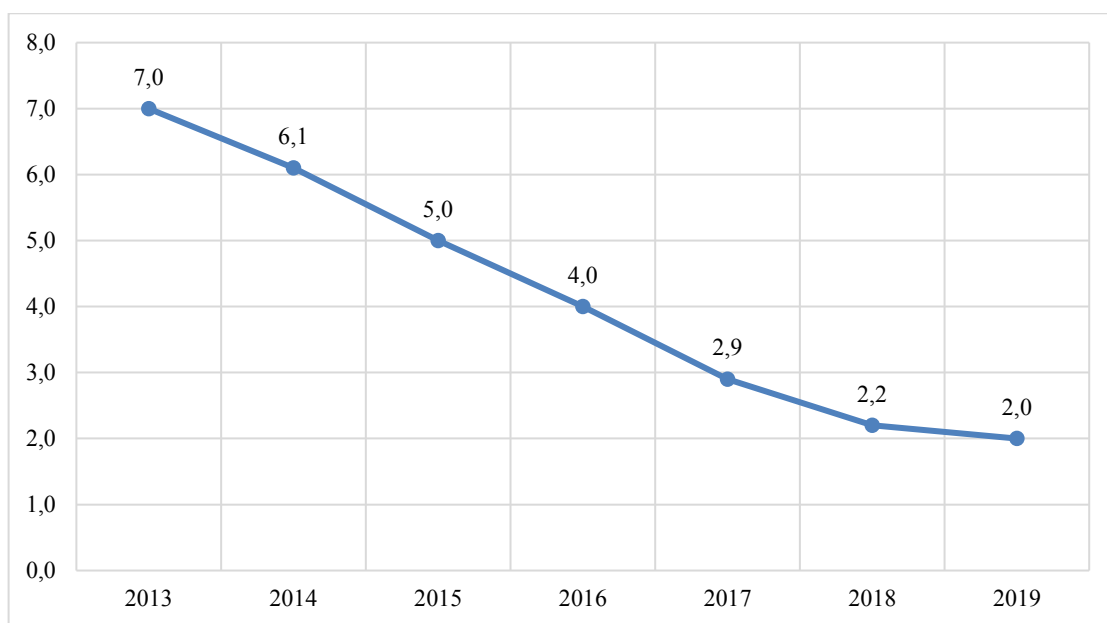
Zaměstnanost tvoří klíčovou složku pracovní síly. V následujícím grafu na Obr. 3 je znázorněna míra zaměstnanosti v ČR. Srovnávány jsou zde čtyři věkové skupiny, a to 15-24 let (označena oranžově), 25-54 let (označena modře), 55-64 let (označena fialově) a poslední věkovou skupinou jsou lidé starší 65 let (označena hnědě). Ze srovnání vyplývá, že věková skupina 25-54 let je na tom oproti ostatním skupinám o dost lépe. Její zaměstnanost se blíží 90 % a neustále mírně stoupá. Je logické, že první věková skupina a zároveň skupina 65 + mají oproti ostatním skupinám výrazněji nižší procenta. Dáno je to tím, že u mladší skupiny většina z nich jsou studenti, kteří nejsou zaměstnaní a u skupiny nejstarších zase většina nepracuje a pobírá důchod. Významný rozdíl v zaměstnanosti je mezi dvěma prostředními skupinami, kdy v roce 2013 byl rozdíl větší než 30 %. Pozitivní však je, že se v průběhu let postupně zmenšuje a v roce 2019 již činil 20,7 %, z čehož vyplývá, že situace se zaměstnáváním starších pracovníků se zlepšuje. Tento rozdíl je však ovlivněn dřívějším odchodem některých jedinců tudíž není možné, aby skupina 55-64 let dosahovala stejných procent jako skupina druhá.



Obrázek 3: Míra zaměstnanosti ČR v jednotlivých letech (v %)

Zdroj: vlastní zpracování dle (OECD, 2020)

Trend zvyšování zaměstnanosti je především ovlivněn dobrou ekonomickou situací a tím, že míra nezaměstnanosti v průběhu let neustále klesá. Vývoj míry nezaměstnanosti je znázorněn na Obr. 4.



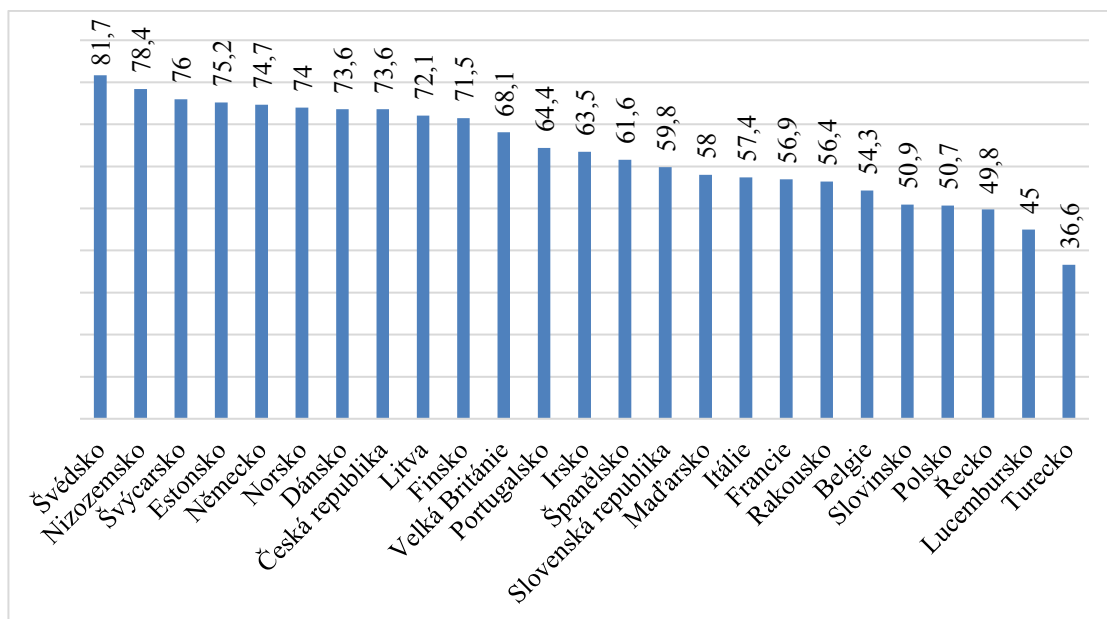
Obrázek 4: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti ČR v jednotlivých letech (v %)

Zdroj: vlastní zpracování dle (OECD, 2020)

2.1.1 Porovnání České republiky s dalšími evropskými zeměmi

Míra zapojení starších osob na trhu práce je v jednotlivých zemích odlišná což znázorňuje graf na Obr. 5. Mezi země s největší ekonomickou aktivitou patří především skandinávské

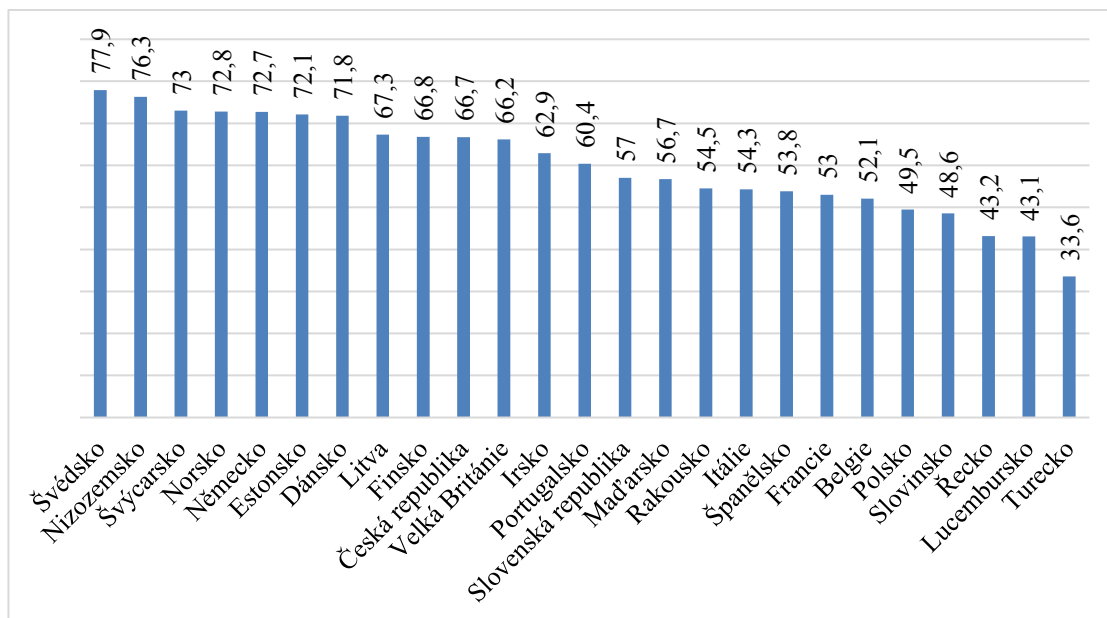
země, které se v tomto porovnání umísťují na předních místech. Nejnižší míru ekonomické aktivity starších osob mají poté v Turecku, Lucembursku a Řecku, kde hodnota nedosahuje ani 50 %.



Obrázek 5: Míra ekonomické aktivity populace ve věku 55-64 let (v %, 2019)

Zdroj: vlastní zpracování dle (OECD, 2020)

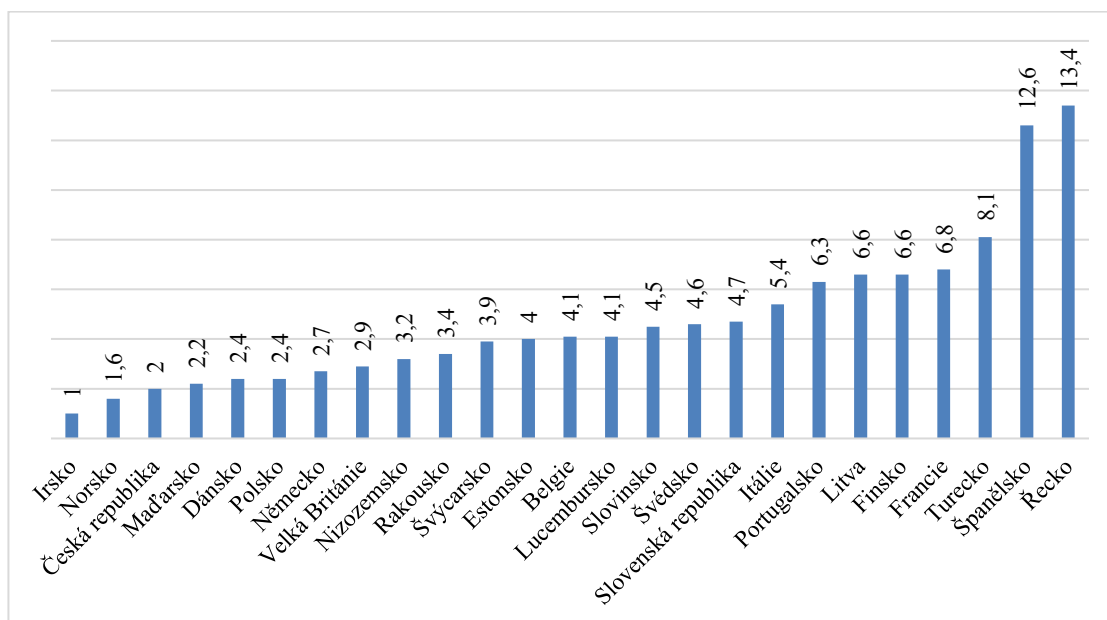
Při srovnání měr zaměstnanosti této věkové skupiny mezi evropskými zeměmi znázorněné na Obr. 6, lze vidět podobný trend jako u ekonomické aktivity. Opět přední pozice obsadili skandinávské země a poslední pozice znovu obsadili: Řecko, Lucembursko a Turecko.



Obrázek 6: Míra zaměstnanosti populace ve věku 55-64 let (v %, 2019)

Zdroj: vlastní zpracování dle (OECD, 2020)

Na Obr. 7 je znázorněna míra nezaměstnanosti starších osob v jednotlivých evropských zemích. Zemí s nejnižší mírou nezaměstnanosti starších osob představuje Irsko. Dále do skupiny zemí s velmi nízkou nezaměstnaností lze zařadit Norsko, Maďarsko a Dánsko. Česká republika má se v tomto srovnání třetí zemí s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Vyšší míru nezaměstnanosti starších osob pak vykazují Švédsko a Švýcarsko, které z pohledu míry zaměstnanosti a ekonomické aktivity patřili mezi země s nejlepšími výsledky.



Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti populace ve věku 55-64 let (v %, 2019)

Zdroj: vlastní zpracování dle (OECD, 2020)

2.2 Zaměstnávání starších pracovníků

V minulosti zaujímaly vedoucí postavení mnohdy starší osoby, především kvůli svým nasbíraným zkušenostem, za které byly oceňovány. Nyní je však situace opačná, společnost přijala fakt, že přední místa ve společnosti by měla být obsazována především mladými „perspektivními“ lidmi. Z tohoto důvodu vznikl nový celospolečenský problém diskriminace lidí středního a staršího věku na pracovním trhu. Trend obsazování mladších lidí je založen na představě, že mladí lidé jsou flexibilní, snadno se učí a dokážou se lépe vypořádat se změnami dnešního rychle měnícího se světa. (Lázoková, 2016). Zaměstnávání starších pracovníků je spojováno s řadou stereotypů. Twumasi a Johnsonová (2018) uvádějí pět stereotypů, týkajících se těchto pracovníků, a to:

- nemohou se naučit nové věci,
- jsou méně produktivní,
- častěji využívají nemocenské,
- budou odcházet do důchodu a opustí organizaci,
- jsou „nadměrně kvalifikovaní“ a to je špatně.

Žádný z těchto stereotypů však není zcela pravdivý a často se stává, že zkreslují skutečnost. Např. je pravda, že starší pracovníci čerpají více volna při dlouhodobé nemoci, ale zároveň oproti mladším spolupracovníkům čerpají méně volna z důvodu krátkodobé nemoci bez předchozího upozornění. Co se týče odchodu do důchodu je jisté, že tato situace nastane. Ale neexistuje žádná jistota, že mladý člověk, zaměstnaný ve společnosti v ní zůstane déle oproti staršímu pracovníkovi. Mladý člověk může opustit společnost kvůli lepšímu a lukrativnímu místu v jiné společnosti. V případě posledního stereotypu se zaměstnavatelé mohou obávat, že pokud přijmou člověka, který je „nadměrně kvalifikovaný“ může se stát, že o něj za krátkou dobu přijdou kvůli lepší pracovní nabídce, která více odpovídá kvalifikovanosti zaměstnance. (Twumasi, Johnson, 2018)

Vera Budway Strobach (2018), Chief Diversity Officer, Erste Group Bank AG uvádí, že: *„Nejlepším způsobem k překonání negativních předsudků firem vůči starším lidem na trhu práce je pochopení business case generační rozmanitosti. Tento segment klientů neroste pouze v číslech, ale také narůstá jeho kapitál. Starší zaměstnanci chápou potřeby své generace a jsou schopni jim nabídnout kvalitní produkty a služby. Mají také zkušenosti s úrovní kvality, která je potřebná pro soudržnost v týmech i k přenosu znalostí,“* Jednou z nepřesvědčivějších statistik ilustrujících business case generační rozmanitosti je zpráva McKinseyho z roku 2015 „Diversity Matters“, podle které společnosti s nejvyšším podílem etnické a kulturní rozmanitosti mají o 33 % vyšší šanci překonat své konkurenty. (Rudowski, 2018)

Dle Jiřího Šatavy (2018) je problémem v souvislosti s diskriminací starších osob na trhu práce také samotný odchod do důchodu a jeho výše. Dle výsledků studie Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR z června 2017 vyplývá, že s okamžikem odchodu do důchodu kupní síla seniora skokově klesne, a to až o 42 %. Podobný výsledek zaznamenávají také např. Bulharsko či Kypr. Dle studie státy jako je Slovinsko, Chorvatsko či Estonsko mají ještě větší rozdíl mezi čistým výdělkem a výší důchodu. Mezi státy s nejnižšími rozdíly pak lze zařadit Rakousko, Španělsko nebo Portugalsko, kde důchod odpovídá zhruba 80 % čistého příjmu a v Nizozemsku dokonce čistý výdělek převyšuje. Šatava dále uvádí, že: *„V dnešní době je ideální čas na vyvrácení stereotypů o seniorech na trhu práce. Firmy nemohou najít zaměstnance, a tak se mnohem více sami na zaměstnávání seniorů zaměřují. Stát by měl této situaci využít a zaměstnanost seniorů podpořit. Třeba podporou flexibilních forem práce, snížením daňové zátěže vybraných seniorů, nebo podporou práce v důchodovém věku.“*

Z důvodu ohrožení diskriminací na trhu práce je osobám starších 50 let ze strany státu věnovaná zvýšená pozornost. Což je možné vidět např. u podpůrné doby podpory

v nezaměstnanosti. Zákon o zaměstnanosti (435/2004 Sb.) v §43 uvádí, že podpůrná doba u uchazeče o zaměstnání činí u osob mladších 50 let 5 měsíců, mezi 50 až 55 lety pak 8 měsíců a u osob starších 55 let 11 měsíců.

V Tab. 1 je vyobrazena charakteristika silných a slabých stránek starších pracovníků. Jsou v ní zmíněny důvody, proč je výhodné pro podnik zaměstnat osobu starší 50 let, proč jsou tito zaměstnanci pro podnik cenní, ale zároveň, také slabiny, které se této věkové skupiny týkají a je třeba s nimi při navazování zaměstnaneckého poměru počítat.

Tabulka 1: Silné a slabé stránky při zaměstnávání osob starších 50 let

Silné stránky	Slabé stránky
Zkušenosti a praxe <ul style="list-style-type: none"> • Dlouholeté praxe v oboru • Profesní odbornost • Znalosti, které jsou ověřené praxí • Know-how postupů práce • Kontakty a vazby, znalost prostředí oboru a konkurence 	Dovednosti a nové výzvy <ul style="list-style-type: none"> • Nízká počítačová gramotnost • Nízká jazyková vybavenost • Nižší schopnost a ochota učit se novým postupům • Obavy z neúspěchu, neochota se profesně vzdělávat
Vlastnosti jako konkurenční výhoda <ul style="list-style-type: none"> • Psychická zralost a serióznost • Spolehlivost, důkladnost a zodpovědnost • Schopnost řešit problémy díky zkušenostem • Rozvaha a názorová stabilita 	Starší pracovník jako člen týmu <ul style="list-style-type: none"> • Sklon ke stereotypům a volbě osvědčeného řešení • Nižší respekt k mladším vedoucím • Snížená tolerance druhých a nižší přizpůsobivost
Postoj k práci a firmě <ul style="list-style-type: none"> • Loajalita vůči zaměstnavateli • Nízká fluktuace • Priorita udržení dobré práce před budováním kariéry 	Stereotypy vůči starším pracovníkům <ul style="list-style-type: none"> • Ztráta sebevědomí a sebedůvěry • Obavy z nezaměstnanosti • Negativní očekávání vázaná na starší věk
Zázemí a životní priority <ul style="list-style-type: none"> • Časová flexibilita • Menší nároky ze strany rodiny (odrostlé a finančně zabezpečené děti) • Nižší ambice a soupeřivost v pracovním kolektivu 	Fyzické aspekty <ul style="list-style-type: none"> • Nižší fyzická zdatnost a výkon • Pomalejší pracovní tempo • Zhoršování vnímání, paměti a soustředění • Větší výskyt zdravotních omezení

Zdroj: vlastní zpracování dle (Bočková, Hastrmanová a Havrdová, 2011)

Jak je možné vidět z předchozí tabulky jednou z nejpodstatnějších výhod, kterou tato věková skupina disponuje, je zcela jistě jejich dlouholetá praxe v oboru. S touto praxí se pojí i zkušenosti, které během své kariéry získali a ty jsou často důležitější než teoretické znalosti. Ovšem i přes získané zkušenosti a dlouholetou praxi mají tito pracovníci mnohdy nedostatky v dnešních kvalifikačních předpokladech. Může se jednat o nedostatky v počítačové gramotnosti či jazykové vybavenosti. Loajalita, kterou jako zaměstnanci projevují vůči zaměstnavateli, je také nepochybnou výhodou starších pracovníků. Oproti mladým lidem si totiž své práce váží, a proto i mnohem méně mění své zaměstnavatele. Díky tomu představují pro firmu jistotu, na kterou se mohou spolehnout. Jenže problémem je zdravotní stav starších

pracovníků. S vyšším věkem roste pravděpodobnost zdravotních problémů a s tím i související předpoklad delší pracovní neschopnosti z důvodu nemoci. Z těchto faktů vyplývá, že zaměstnat osoby starší 50 let přináší svá pozitiva i negativa, ale rozhodně je třeba ocenit zkušenosti a praxi starších lidí, kterou nám mohou poskytnout.

3 AGE MANAGEMENT

Age management definují Horváthová spolu s Bláhou a Čopíkovou (2016) jako: „*řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potencial pracovníků*“. Týká se všech věkových skupin, tj. studenti, absolventi, zaměstnanci v produktivním věku a nejvíce pozornosti je pak věnováno lidem starších 50 let. (Urbancová, 2017). Age management se vztahuje ke strategiím organizací v oblasti zaměstnávání starších lidí, věkové diverzity, work-life balance (sladění pracovního a osobního života) a alternativním pracovním úvazkům, zdraví a životnímu stylu starších pracovníků. (Kocianová, 2012) V praxi jej lze charakterizovat jako sadu opatření bojujících s věkovými bariérami či podporujících diverzitu a činností, které pomáhají umožnit zaměstnanci naplnit svůj potenciál a zabránit znevýhodnění kvůli jeho věku. (Čevela, 2014; Naegele a Walker, 2006)

3.1 Věková diskriminace a ageismus

Termín věková diskriminace lze charakterizovat jako „*negativní způsob jednání s člověkem zakládající se na jeho kalendářním věku*.“ Ageismus pak kromě věkové diskriminace zahrnuje i skryté předsudky a zařazení člověka do určitých kategorií jen na základě věku. (Štorová a Fukan, 2012) Lze ho tedy vysvětlit jako proces systematického stereotypizování a diskriminace na základě jejich věku anebo na jejich příslušnost k určité generaci. Problematika ageismu a věkové diskriminace nemají příliš dlouhou tradici. Poprvé se pojem ageismus začal používat v USA koncem 60. let 20. století. Ageismus je definován v řadě knih odborné literatury, pro účely této diplomové práce byla zvolena definice od české socioložky Mgr. Lucie Vidovičové, Ph.D, která jej definuje takto: „*Ageismus – neboli věková diskriminace je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci*.“ (Vidovičová, 2020) Základní princip tedy spočívá v rozlišování osob, jejich vlastností a schopností na irelevantním základě jako je jejich věk, respektive stáří. Ageismus může být benevolentní ve smyslu pozitivní diskriminace a přehnaného ochranářství, jehož pravým opakem je hostitelský ageismus, který je vůči seniorům nepřátelský a podceňující. Další možností je tzv. ambivalentní u kterého dochází k prolínání obou postupů. Negativní postoje vůči lidem z určité věkové skupiny však mohou mít lidé v jakémkoliv věku, avšak starší lidé si často uvědomují ateistické postoje mnohem více než mladší lidé. Tyto postoje je pak nutí přemýšlet o vlastním stárnutí, srovnávání sebe sama s vrstevníky. (Štorová a Fukan, 2012; Vidovičová, 2008) Jako hlavní zdroje ageismu označuje

Přibil (2015) thanatofobii, tj. strach ze smrti, která je vnímána jako nepřirozená součást životního cyklu, dále uvádí, že kult mládí a fyzické krásy, který je upřednostňován společností a vštěpuje se již malým dětem je také významným zdrojem ageismu. Podle něj jsou do společnosti přijímáni pouze mladí „živi“ lidé s čímž souvisí aktuálně stále více se rozšiřující strach ze stáří a seniorů, tzv. geronotofobii. Konkrétní příklady možností věkové diskriminace jsou popsány v Tab. 2.

Tabulka 2: Příklady věkové diskriminace vůči zaměstnancům

Vůči starším pracovníkům	Vůči mladší pracovníkům
Při náboru nových pracovníků jsou životopisy vyřazovány pouze na základě věku.	Firma nechce přijmout do pracovního poměru, mladé ženy, protože se předpokládá, že brzy otěhotní či již malé děti mají.
Firma nenabízí možnosti dalšího vzdělávání starším pracovníkům, neboť si myslí, že se investice nevyplatí.	Firma se staví negativně vůči nápadům a návrhům mladších pracovníků.
Nové technologické nástroje mají pouze k dispozici mladší pracovníci.	Názory a myšlenky mladších jsou zesměšňovány.
Zkušenosti starších pracovníků nejsou ani oceňovány ani využívány.	Mladší pracovníci jsou upozorňováni na sebemenší chyby.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Štorová a Fukan, 2012)

3.2 Vznik a vývoj Age managementu

Jedním z prvních států, který se již od 80. let minulého století zajímal o problematiku stárnoucích zaměstnanců bylo Finsko. Jeho motivací byla měnící se věková struktura finské populace z důvodu početné generace, která se narodila koncem druhé světové války. Odhadovalo se, že začátkem tohoto století opustí pracovní trh velké množství pracovní síly. Základem pro řešení tohoto problému byl výzkum v oblasti stárnutí. Profesor Juhani Ilmarinen spolu s výzkumnými pracovníky z Finského institutu pracovního zdraví (FIOH) se snažili získat odpovědi na otázky: *„Jaké změny nastávají u člověka v průběhu stárnutí, jakým způsobem tyto změny ovlivňují jeho schopnosti pracovat a na základě jakých faktorů zvolit správný věk pro odchod do důchodu.“* (Štorová, 2016)

Jedním z nejdůležitějších výsledků tohoto výzkumu byla identifikace faktorů ovlivňujících schopnost člověka pracovat a sestavení konceptu pracovní schopnosti. Byla sestavena nová metoda, tzv. Work Ability Index (WAI – Index pracovní schopnosti). Tato metoda byla následně otestována v dlouhodobé studii měření pracovní schopnosti. Měření bylo prováděno u 6 500 zaměstnanců státní správy ve věku nad 45 let. Byla měřena schopnost člověka pracovat a dalším cílem byl výzkum změn, které se v průběhu stárnutí projevují, především v oblasti zdraví pracovníků a jejich funkční kapacity, zároveň byl testován dopad vlivů, které vytváří

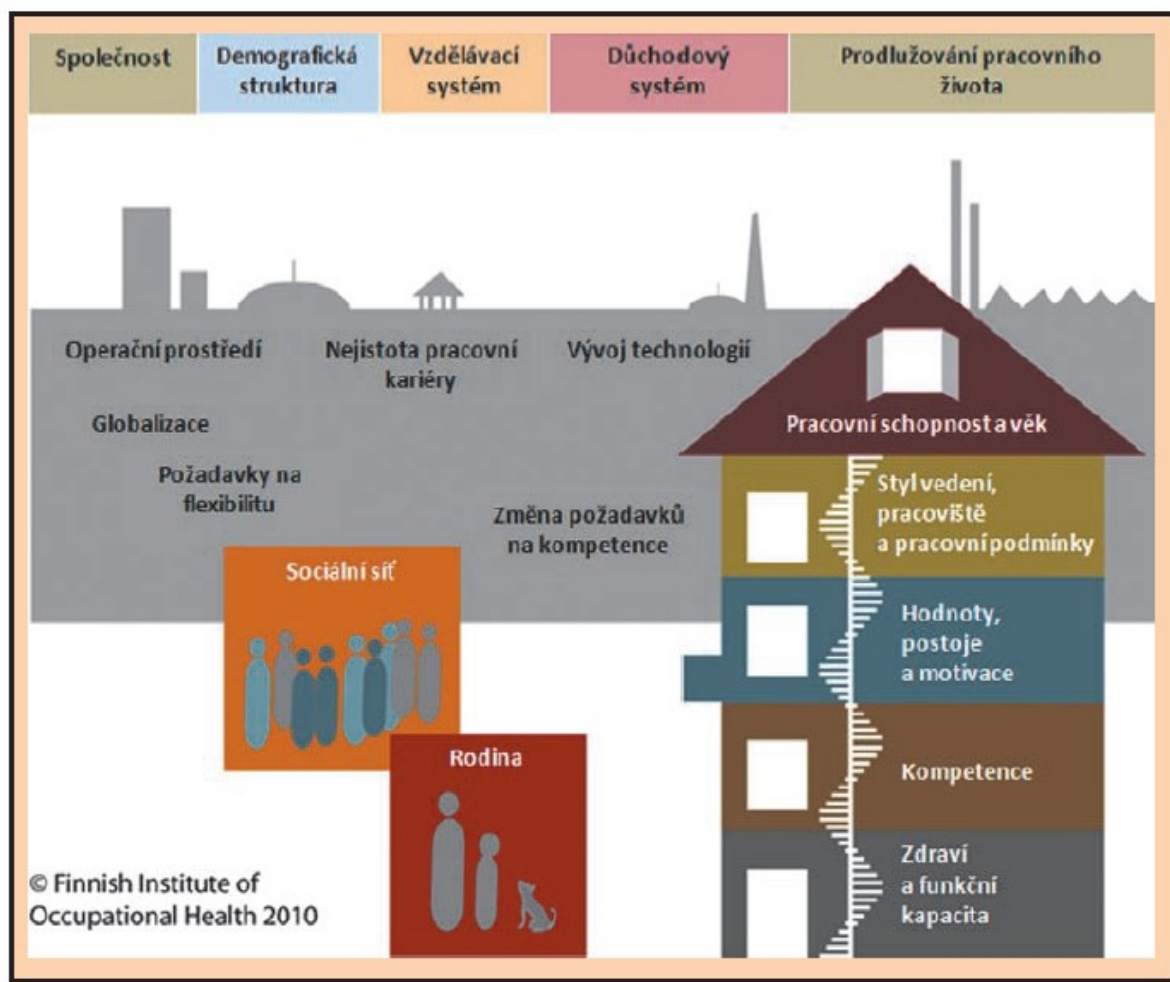
pracovní prostředí a stres. (Štorová, 2015) Výsledky výzkumné studie, vyhodnocované po čtyřech a jedenácti letech přinesly zajímavá zjištění (Cimbálníková, 2012):

- u 60 % měřených zaměstnanců zůstaly hodnoty práce schopnosti na dobré úrovni,
- u přibližně 10 % došlo dokonce ke zlepšení,
- ale téměř u 30 % zaměstnanců se hodnoty velmi výrazně zhoršily.

Výzkumníci dále hledali odpověď na otázku, proč k tak významnému poklesu došlo. Zjistili, že výsledky nesouvisely jednoznačně s pohlavím, ani typem vykonávané práce. Ale naznačovaly významnou souvislost se způsobem organizace práce, ergonomií pracoviště a také s individuálním životním stylem pracovníka. (Ilmarinen, 2008) Výsledky zjištění byly pro finskou vládu velmi důležité. Byly iniciátorem změn v legislativě v oblasti pracovního zdraví a následně i při vytváření důchodové reformy. Finské úspěchy při řešení problematiky stárnoucích pracovníků inspirovaly mnoho zemí Evropy i další země celého světa. (Štorová, 2016)

3.2.1 Koncept pracovní schopnosti

S přibývajícím věkem může docházet ke změně jednotlivých faktorů pracovní schopnosti. Pro úspěšné uplatnění na trhu práce je s prodlužujícím věkovou hranicí odchodu do důchodu nutné znát a rozvíjet jednotlivé faktory pracovní schopnosti. (Štorová, 2016) V současné době se již nehodnotí pouze zdravotní stav pracovníka promítající se do výkonu práce, ale používá se spíše multidimenzionální pohled. Pracovní schopnost je zkoumána z různých úhlů pohledu, a to ať už se jedná o lékařství, psychologii či management. Je ovlivněna mnoha faktory pracovního života v každém věku. Jsou spojeny jak s jedincem, tak i s prací samotnou. Kromě toho i s místem výkonu práce, sociálním prostředím či společností obecně. Finský institut pracovního zdraví (Finish Institute of Occupational Health, FIOH) vyvinul tzv. Holistický model pracovní schopnosti. Kde jsou uspořádány všechny faktory ovlivňující pracovní schopnost. Tento model nazývaný jako „Dům pracovní schopnosti“ je zobrazen na Obr. 8. (Cimbálníková, 2012)



Obrázek 8: Dům pracovní schopnosti (Work Ability House)

Zdroj: (Cimbáliková, 2012)

Jednotlivá patra domu jsou tvořena tzv. vnitřními faktory, které ovlivňují naši pracovní schopnost denně. Ostatní tzv. vnější faktory (šedá budova) pracovní schopnosti také ovlivňují, ale jejich vliv již není tak velký a nepůsobí denně. Schodiště propojující jednotlivá patra znázorňuje jejich vzájemné ovlivňování. Pro dobrou pracovní schopnost je třeba rovnováhy mezi osobními zdroji pracovníka a pracovními nároky, které jsou na něj kladeny. Kromě toho rovnováhu ovlivňuje i rodina a blízké okolí („sociální síť“). Pro udržení či další zlepšení pracovní síly je třeba realizovat celou řadu aktivit, které podpoří pracovní schopnost. Opatření by se pak, jak z obrázku vyplývá, měla týkat všech čtyř pater. (Horvátová, 2016)

První patro – Zdraví a funkční kapacita

Zdraví a funkční kapacita jsou základem pracovní schopnosti, jejich změny totiž mají neblahý vliv na pracovní schopnosti pracovníka. Mezi opatření k podpoře zdraví a funkční kapacity lze řadit např. podporu sportovních aktivit, zdravý životní styl a podporu zdravého stravování, nabídku rekreací a rehabilitací, pravidelné měření hodnot tlaku, cukru či BMI apod. Štorová (2015) uvádí, že každý zaměstnanec by si měl uvědomit, že odpovědnost za vlastní

zdraví je primárně jeho vlastní odpovědností a měl by se starat o vlastní dobrou kondici zdravým životním stylem, sebevzděláváním a dalším rozvojem osobních dovedností. (Horvátová, 2016)

Druhé patro – Kompetence

Hasselhorn (2008) uvádí, že důležitost kompetencí v dnešní době neustále zvyšuje. Avšak požadavky na naše kompetence se neustále mění a změna se stává hlavní charakteristikou pracovního života. Díky měnícím se požadavkům se důležitost rozvoje našich kompetencí stává ještě důležitějším předpokladem. Důležitou roli představuje koncept celoživotního vzdělávání jako nezbytná podmínka pro úspěšné začlenění se na trh práce. Opatřeními v této oblasti mohou být ku příkladu školení, komplexní vzdělávací plány, podpora mentoringu a mezinárodní spolupráce apod. (Štorová, 2015; Horvátová, 2016)

Třetí patro – Hodnoty, postoje a motivace

V této části se jedná o rovnováhu mezi prací a osobními zdroji a zároveň o vztah mezi prací a osobním životem. Sociální a morální hodnoty pracovníka ovlivňují schopnost a motivaci k učení a kvalifikaci (2. patro). Kromě podpory sdílených hodnot, postojů a nastavení motivace je důležité vytvořit předpoklady pro tzv. pocit pohody při práci. Ten zahrnuje i pracovní kolektiv, kvalitu pracovního života a též podmínky pro sladění práce a osobního života. Štorová (2015) uvádí, že k podpoře pracovníka může zaměstnavatel využít opatření jako jsou programy na podporu zaměstnanců při přílišném stresu, programy na podporu handicapovaných, plány pro zaměstnance, kteří se vracejí po delší době zpět do zaměstnání (např. po mateřské či rodičovské dovolené nebo dlouhodobé zdravotní neschopnosti), dále se může zabývat problematikou sladování rodinného a pracovního života. (Hasselhorn, 2008; Horvátová, 2016)

Čtvrté patro – Styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky

Ve čtvrtém patře jsou shrnuty všechny pracovní aspekty (fyzické, psychologické a sociální nároky), pracovní prostředí a organizace práce. Snaha je o vytvoření souladu mezi těmito aspekty. K tomu je možné využít např. nastavení firemní kultury, stylu vedení, přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti), zlepšování plánování a kvality práce apod. (Hasselhorn, 2008; Horvátová, 2016)

V České republice byl koncept pracovní schopnosti jako základní prvek Age managementu rozšířen pomocí realizovaných mezinárodních projektů, jejichž nositelem byla Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. ve spolupráci s Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého v Olomouci, Úřadem práce ČR, Krajskou pobočkou v Brně a Gender Studies o.p.s.

Zahraničními partnery byl FIOH a nizozemská společnost Blik op Werk. (Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2015)

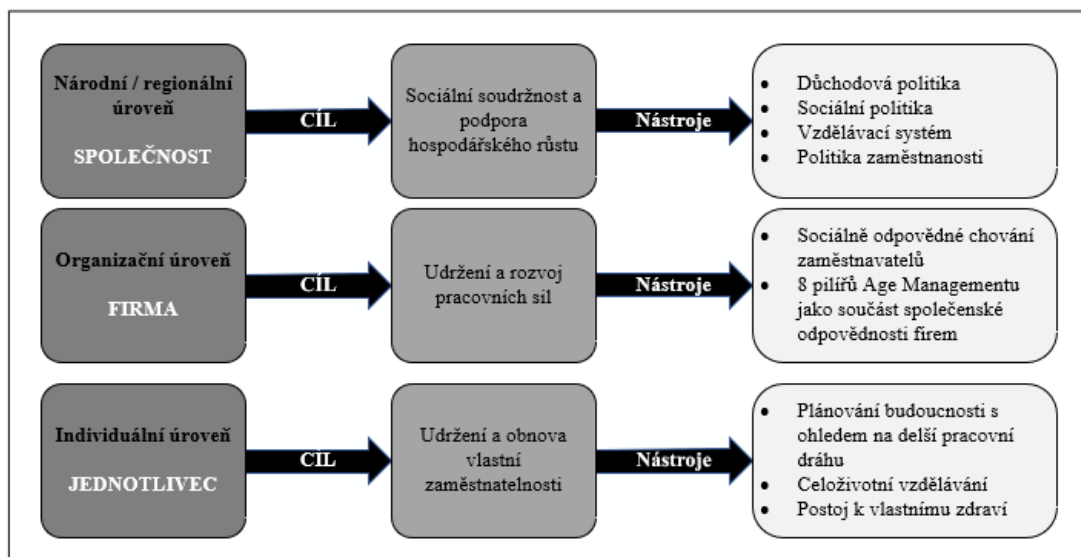
3.2.2 Metodika Work Ability Index

Tato metodika byla od doby vzniku v osmdesátých letech minulého století řádně vědecky testována, byla přeložena do 29 jazyků a používána v Evropě i mimo ni. Metoda je velice jednoduchá, praktická, spolehlivá a opakovatelná. Jedná se o index měřící pracovní schopnost, která se dá charakterizovat jako univerzální soubor faktorů, které přímo či nepřímo ovlivňují uplatitelnost zaměstnance na pracovišti. Jedná se např. o zdravotní stav, kompetence, hodnoty a postoje jednotlivce. (Podborský, 2016)

Hodnota WAI indexu je určována pomocí individuálního vyplnění standardizovaného dotazníku. Zvolené okruhy otázek dovolují objektivně zhodnotit všechna kritéria jimiž je pracovní schopnost zaměstnance ovlivňována. Odpovědi na otázky z dotazníku jsou rozděleny do 7 skupin. Výsledek je zařazen do jednoho ze 4 základních rozmezí, tzn. do úrovně pracovní schopnosti. Jednotlivá rozmezí pak napovídají, co je potřeba s pracovníkem dělat. Zda bude třeba jeho pracovní schopnost zásadně obnovit, vylepšovat, podporovat či udržovat. Hlavním cílem měření pracovní schopnosti pomocí této metodiky je identifikace problematických oblastí pracovní schopnosti zaměstnanců, jejich podpora a udržení pracovní schopnosti v průběhu stárnutí. (Česká a Slovenská asociace age managementu, 2020a)

3.3 Úroveň Age managementu

Řízení stárnoucí pracovní síly je předmětem zájmu na mnoha úrovních. Ovšem motivace k tomuto zájmu a jeho konkrétní projevy se liší. Rozlišujeme tři úrovně, na kterých jsou realizovány tyto zájmy. Jedná se o úroveň individuální (jednotlivec), úroveň organizace či podniku (úroveň organizační) a perspektivu veřejnou tzn. širší společenský zájem (národní či regionální úroveň). Na Obr. 9 jsou zobrazeny příklady opatření Age managementu na různých úrovních systému. (Bejtkovský, 2013)



Obrázek 9: Vybraná opatření Age managementu na různých úrovních systému

Zdroj: vlastní zpracování dle (Cimbálníková, 2012)

Kociánová (2012) doplňuje i čtvrtou úroveň, tj. úroveň kolektivní. Jednotlivé úrovně je možné charakterizovat takto:

Úroveň jednotlivce

Strategie na této úrovni jsou, jak již z názvu úrovně vyplývá zaměřeny na jednotlivé pracovníky. Typicky se týkají pracovních schopností, zdraví a kvality života, dále pak sociálních vztahů a přínosu starších pracovníků organizacím. (Urbanová, 2017)

Úroveň kolektivu/jednotlivců

V této úrovni se jedná o strategie vytvářené kolektivním dialogem mezi odbory a zaměstnavateli. (Kociánová, 2012)

Úroveň organizací

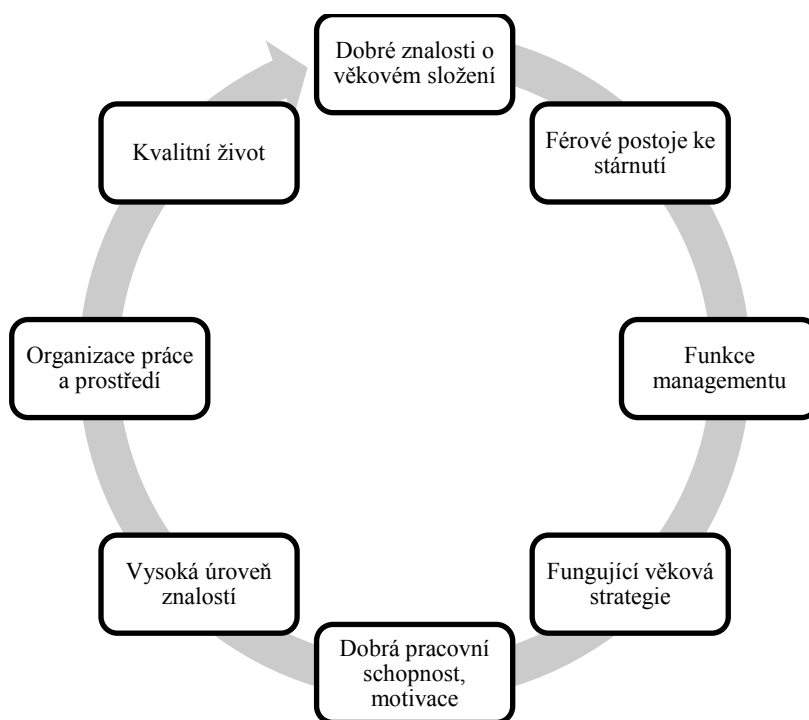
Jedná se o strategie, které jsou navrhovány pro celou organizační úroveň. Zabývají se udržováním dovedností a pracovní síly, předáváním znalostí, praktikami řízení lidských zdrojů a změnami v organizaci práce a pracovní doby. (Cimbálníková, 2012)

Úroveň celé společnosti

Jednotlivé strategie jsou vyvíjeny vládami států. Jsou zaměřeny na témata týkající se aktivního stárnutí, zlepšování zdraví a kvality život, snižování nákladů na důchody, zdravotní a sociální péči. (Urbanová, 2017)

3.4 Pilíře Age managementu

Metody a postupy Age managementu by měly být v souladu s firemní kulturou a zohledňovat personální činnosti v oblasti nábory a přijímání pracovníků s ohledem na věkovou diverzitu, vzdělání a rozvoj dovedností starších pracovníků, kariérní rozvoj a také přípravu starších pracovníků na odchod do důchodu. Pilíře Age managementu byly sestaveny Finským institutem pracovního zdraví. Vycházejí z dlouhodobých výzkumů problematiky stárnoucích zaměstnanců. Bylo identifikováno osm všeobecných pilířů, které se logicky ovlivňují, podporují a tvoří vzájemně propojený celek. Tyto pilíře jsou vyobrazeny na Obr. 10. (Štorová, 2012)

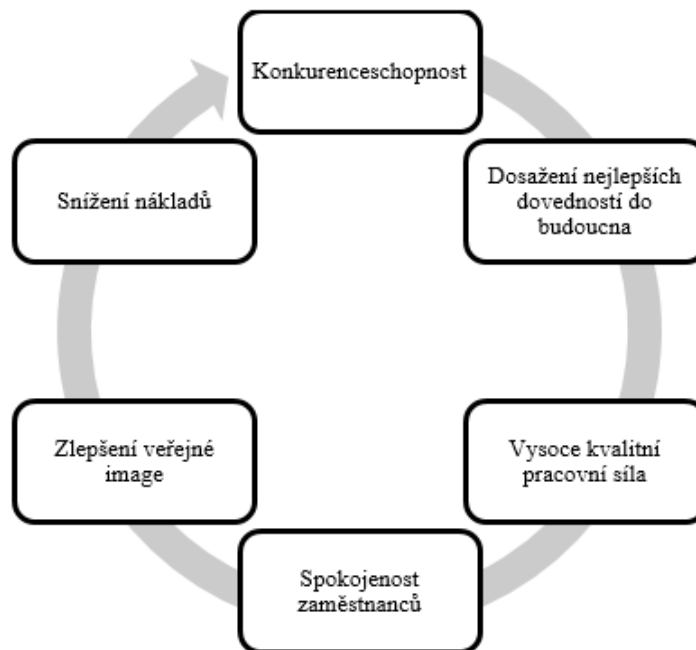


Obrázek 10: Pilíře Age managementu

Zdroj: vlastní zpracování dle (Cimbálníková, 2012)

3.5 Přínosy Age managementu

Pokud firmy přistupují k Age managementu strategicky mohou získat řadu různých výhod. Pillingerová (2008) ve své práci popisuje šest oblastí, ze kterých tyto výhody plynou. Tyto oblasti jsou znázorněny na Obr. 11.



Obrázek 11: Výhody strategického přístupu k Age managementu

Zdroj: vlastní zpracování dle (Pillingerová 2008)

- **Zachování si konkurenceschopnosti v tržním prostředí** – správný a plánovaný přístup k Age managementu umožňuje společně nahlížet do budoucna a udržet si konkurenceschopnost a prosperitu na globálním trhu.
- **Dosažení optimálního mixu dovedností a určení požadavků pro budoucnost** – opatření umožňují zajistit optimální plánování kvalifikačních požadavků, ty jsou nezbytné pro přizpůsobení se novým technologickým změnám.
- **Vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly** – výsledkem opatření, která mají za úkol nakládat a udržet si ty nejzkušenější a nejtalentovanější zaměstnance bude vytvoření velice kvalitní pracovní síly.
- **Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost** – ke zlepšování spokojenosti zaměstnanců vede zlepšování pracovních podmínek. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni přináší to personální stabilitu, snižují se absence a fluktuace pracovníků a zvyšuje se jejich loajalita ke společnosti.
- **Zlepšení veřejné image firmy** – firma bude vnímána jako prvotřídní a sociálně zodpovědný zaměstnavatel. Tato oblast je úzce propojena se společenskou odpovědností organizací.
- **Snížení nákladů** – může k němu docházet především díky nižší míře absencí, poklesu fluktuace pracovní síly a tím i snížení nákladů na odstupné.

Kromě těchto přínosů uvádí existují další důvody, proč je vhodné pro podniky zavedení Age managementu. Firma praktikující řízení lidí s ohledem na jejich věk, schopnosti a potenciál pracovníků si bude schopna udržet kvalifikované pracovníky, kteří jsou na trhu práce hůře sehnatelní. Stabilizuje se dovednostní základna v organizaci, věková různorodost má také pozitivní vliv na chod společnosti. Dalším důvodem může být dodržení antidiskriminačních opatření, respektování státní politiky či stárnutí populace. (Pauknerová, 2012; Štorová, 2015) Witkowski (2017) uvádí, že díky zavedení komplexního řízení věku dochází ke zvýšení flexibility personálního řízení, zvýšení úrovně efektivity a začlenění a přijetí nástrojů Age managementu do personální strategie společnosti. Pokud bude mít společnost rozmanitou pracovní sílu tak bude nejlépe schopna reagovat na rychle se měnící okolnosti spojené s globalizací. (Naegele a Walker, 2006)

3.6 Opatření Age managementu

Podle Pauknerové (2012) je nejlepší k problematice zaměstnávání starších pracovníků přistupovat komplexně. Měl by být především kladen důraz na prevenci, čímž lze předcházet problémům, které by mohli vzniknout se zaměstnáváním těchto pracovníků. Cílená opatření podporující zdraví a profesní rozvoj osob nad 50 let jsou pro firmu výhodnější než propouštění a předčasné odchody do důchodu. Dalším důvodem, proč zavést opatření je i fakt, že nestárnou pouze zaměstnanci, ale i zákazníci, kterým se v průběhu času mění jejich potřeby a věkově bližší zaměstnanci jim lépe porozumí.

3.6.1 Flexibilní formy práce

Velkou skupinu opatření Age managementu tvoří flexibilní formy práce. Důvodem je, že díky těmto formám práce je možné dosáhnout vyvážení pracovního a osobního života ku vzájemnému prospěchu zaměstnavatele a zaměstnance. Mezi flexibilní formy práce lze řadit:

- pružnou pracovní dobu,
- částečné úvazky,
- sdílené pracovní úvazky (Job-sharing),
- práce z domova (Home office),
- stlačený pracovní týden,
- flexibilní práce na směny.

Tyto formy práce jsou využitelné po celou pracovní dráhu jedince a jsou významným nástrojem pro zjednodušení přechodu z práce do důchodu. (Novotný, 2014)

Pružná pracovní doba

Tato forma je pravděpodobně nejrozšířenějším nástrojem na podporu Age managementu a harmonizace profesního a soukromého života. Jedná se o speciální režim směn, při němž si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem. Mezi úseky volitelné pracovní doby je vsazen časový úsek, po který musí být zaměstnanec přítomen na pracovišti tzv. základní pracovní doba. Záleží na zaměstnavateli, jak dlouhou základní dobu stanoví může se jednat o 4 hodiny nebo 6 hodin apod. Je několik forem, jak může být pružná pracovní doba uplatněna a to: pružný pracovní den, pružný pracovní týden či pružné čtyřdenní pracovní období. Novotný (2014) uvádí, že zaměstnavatel není povinen možnost pružné pracovní doby poskytnout a závisí to jen na jeho dobré vůli, zda ji poskytne. Co se týče využitelnosti různými zaměstnaneckými skupinami, jedná se o nejuniverzálnější formu ze všech. (BusinessCenter.cz, 2020; Dobrá práce.cz, 2020)

Částečné úvazky

Jak již z názvu vyplývá, zaměstnanec využívající částečných úvazků pracuje méně než 40 hodin týdně, jako tomu bývá u plného úvazku. Většinou se žádá o poloviční nebo tříčtvrteční úvazek. Částečný úvazek si zaměstnanec může se zaměstnavatelem domluvit kdykoli, když to bude oběma vyhovovat. V některých případech na něj má zaměstnanec nárok ze zákona. (Novotný, 2014)

Nárok podle §241 zákoníku práce (Česko, 2006) má:

- „zaměstnanec nebo zaměstnankyně pečující o dítě mladší než 15 let,
- těhotná zaměstnankyně,
- zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se podle zvláštního právního předpisu považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost).“

V těchto případech je povinen zaměstnavatel povinen žádosti vyhovět, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. Vážným důvodem může být např. nezastupitelnost zaměstnance kvůli úzké specializaci nebo prostě nejde práci dělit mezi více lidí. (Dlouhá, 2017)

Sdílené pracovní úvazky (Job-sharing)

Principem sdílených pracovních úvazků je, že na stejném pracovním místě pracují alespoň dva zaměstnanci s kratší pracovní dobou. Samotní zaměstnanci se pak dohodou nejprve spolu a později i se zaměstnavatelem, jak si rozvrhnout pokrytí pracovního místa, tak aby naplnili svoje úvazky. Do nedávna nebyla tato forma úvazů zakotvena v zákoně. To se však změnilo

novelou zákoníku práce, která by měla být účinnou od 1. ledna 2021. (Hejná, 2020; Homfray, 2020)

Práce z domova (Home office)

Jedná se o moderní nástroj na podporu harmonizace pracovního a osobního života. Nerozumí se ní však neustálá práce z domova, ale spíše se jedná o pravidelnou práci v domácím prostředí s využitím moderních technologií. Home office je často používán jako zaměstnanecký benefit, kdy např. 1 den v týdnu může zaměstnanec vykonávat práci z domova, ojedinele se může jednat o plný pracovní úvazek vykonávaný z domova. Nevýhodou je, že lze použít pouze pro některé profese a to ty, které jsou kancelářského typu. (Managementmania.com, 2020)

Stlačený pracovní týden

Stlačený pracovní týden je dalším možným opatřením Age managementu. Spočívá v tom, že zaměstnanec pracuje kupříkladu čtyři dny v týdnu deset hodin a jeden den v týdnu má volno. Maximální denní doba, kterou může zaměstnanec odpracovat je 12 hodin. Stlačení pracovního týdne umožňuje rodičům sladit pracovní život s péčí o děti a také je vhodný pro studující. (Gender Studies, 2010)

Flexibilní práce na směny

I u relativně pevného pracovního režimu, jakým je práce na směny, lze zavést jistou míru flexibility. Díky níž může zaměstnanec získat lepší rovnováhu mezi profesním a soukromým životem. Mezi nástroje flexibilní práce na směny patří např. možnost zapsat se do směn dle vlastních potřeb, informování o rozložení směn v dostatečně dopředu či volby pouze určitého typu směn. (Novotný 2014)

Vedle flexibilních forem zaměstnávání jsou v organizacích využívány i další opatření. Pauknerová (2012) uvádí např. tyto příklady opatření:

- Upravení náborů a výběru této věkové skupiny – při přijímání zaměstnanců ve vyšší věkové skupině využít speciálně vyškolených personálních pracovníků, inzerce zaměřená na starší pracovníky apod.
- Vzdělávání, trénink a celoživotní vzdělávání – stimulace pracovníků, kteří se vzdělávají, využívání starších zaměstnanců jako poradců a interních lektorů.
- Možnost osobního a kariérního rozvoje – zaměstnavatel dává zaměstnancům možnost využít svých nabytých zkušeností, čímž zvyšuje jejich motivaci a ti odcházejí do důchodu později, jsou angažovanější a mohou třeba působit jako poradci a mentoři pro mladší pracovníky.

- Nabídka zdravotní péče a upravení pracovního místa – pravidelné zdravotní prohlídky, ergonomické úpravy pracovního místa či poradenství ze strany zdravotníků.

Další opatření, která se týkala podpory pracovní schopnosti, která s Age managementem úzce souvisí byla uvedena v podkapitole Koncept pracovní schopnosti.

3.7 Age management v ČR

V dnešní době se již Age managementem a jeho implementací v České republice zabývá řada projektů a institucí. Jednou z prvních institucí byla Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, zkráceně AIVD ČR. Ta má za snahu sdružovat instituce vzdělávání dospělých, snaží se hájit jejich zájmy a pečovat o jejich rozvoj. (Asociace institucí vzdělávání dospělých, 2016) AIVD ČR realizovala mezi lety 2010 až 2012 projekt „Strategie age management v České republice“, jehož cílem bylo přenesení metodologie Finského institutu pracovního zdraví týkající se Age managementu a konceptu pracovní schopnosti do ČR. Výstupem tohoto projektu byla metodická příručka Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+, která je určena pro úřady práce, vzdělávací a výzkumné instituce a další organizace zabývající se danou cílovou skupinou. V roce 2013 byl pod vedením AIVD ČR realizován další navazující projekt „Implementace age managementu v České republice“. Cílem bylo vytvořit nástroje pro řešení problémů cílové skupiny 50+ na trhu práce formou implementace principů age managementu. Výsledkem byla také publikace s názvem: „Age Management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice. Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost.“ (Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2010; Age management, 2020)

Mezi jednu z novějších institucí zabývajících se tímto tématem lze zařadit Českou a Slovenskou asociaci age managementu. Jak již z názvu vyplývá jedná se o československou spolupráci. Byla založena před 3 lety a mezi její hlavní cíle mimo jiného patří: sdružování osob zabývajících se Age managementem, zajištění osvětové a publikační činnosti v oblasti Age managementu, poskytování odborného poradenství a konzultačních služeb apod. Aktuálně realizuje projekt pod názvem: „Vzdělávejte se s námi“. Pomocí nějž chce zvýšit úroveň odborných znalostí členů asociace. Kromě tohoto projektu provádí i další činnosti jako jsou vzdělávací programy pro osobní a profesní rozvoj zaměstnanců, vytváření profesní databáze na území ČR a SR výsledků indexu pracovní schopnosti, realizace osvětových i odborných seminářů, workshopů konferencí se zaměřením na aktuální trendy v oblasti Age managementu v ČR, SR a Evropě. (Česká a Slovenská asociace age managementu, 2020b)

Kromě jiných se Age managementem zabývá, jak již z názvu společnosti vypovídá i Age Management, z. s., který byl v roce 2013 založen jako nestátní nezisková organizace. Jako cíl si stanovili podporu rozvoje konceptu Age managementu a pracovní schopnosti. Tento spolek provádí osvětovou činnost a propagaci Age managementu v médiích. Realizují vědecké programy směřující k implementaci Age managementu formou spolupráce s českými i zahraničními univerzitami, výzkumnými centry, státní správou a zaměstnavateli. (Age management z.s., 2020). Aktuálně v září 2020 začali s realizací projektu strategického partnerství Erasmus+ „Work Ability Management“, který je zaměřen na řešení problematiky zaměstnávání stárnoucích pracovníků prostřednictvím konceptu pracovní schopnosti. Na tomto projektu bude spolupracovat konsorcium několika odborných pracovišť, které se problematikou pracovní schopnosti zabývají. Cílem projektu je propojit tato odborná evropská pracoviště a vzájemně sdílet jejich používané metody a společně vyvinout nové produkty se zaměřením na individuální potřeby zaměstnaných i nezaměstnaných osob, včetně podpory prostřednictvím digitálních technologií. Tento projekt má být dokončen v srpnu roku 2023 a kromě jiného bude výstupem i elektronická publikace „Podpora stárnutí na pracovišti“. (Kostelníková, 2020)

V České republice již několik firem principy Age managementu využívá. Kazdová (2017) ve svém článku představuje několik firem, které podporují starší zaměstnance a spolupráci mezi generacemi. Jedná se o tyto společnosti:

Škoda auto

Zaměstnancům starším 50 let poskytuje Škoda auto finanční benefity za odpracované roky. Mohou také využít rekondičních pobytů či pracovního volna navíc, a to včetně náhrady jejich mzdy. Firma se dále dlouhodobě zaměřuje na ergonomii na pracovišti, rehabilitační programy a péči o zdraví pracovníků.

AGC Flat Glass

Již řadu let mají zaveden komplexní a velmi široký program podpory zdraví zaměstnanců. Podle věku zaměstnanců dostávají dvakrát do roka finanční částku o jejímž čerpání si rozhodují sami. Mohou si vybrat ze škály více než sta benefitů. Zhruba polovina těchto benefitů je zaměřena na zdraví lidí. Dále ve firmě funguje sdílení zkušeností formou mentoringu starších a zkušenějších zaměstnanců.

Bosh Diesel Jihlava

Firma pro řešení problému předčasných odchodů do důchodu pracovníků zejména z dělnických profesí zavedla předdůchodový program. Ten nabízí zaměstnancům možnost pracovat na zkrácený úvazek tři roky před odchodem do důchodu. Přičemž jim bude stále zachován plat a další benefity v plné výši.

Uni Credit Bank

Tato společnost realizovala dlouhodobý rozvojový program Age managementu, jehož cílem bylo poznání různých generací v bance, rozvoj jejich spolupráce a také sdílení zkušeností starší generace s mladšími zaměstnanci a na předávání dovedností v práci s moderními technologiemi, které se ujala mladší generace zaměstnanců a školila své starší kolegy.

4 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

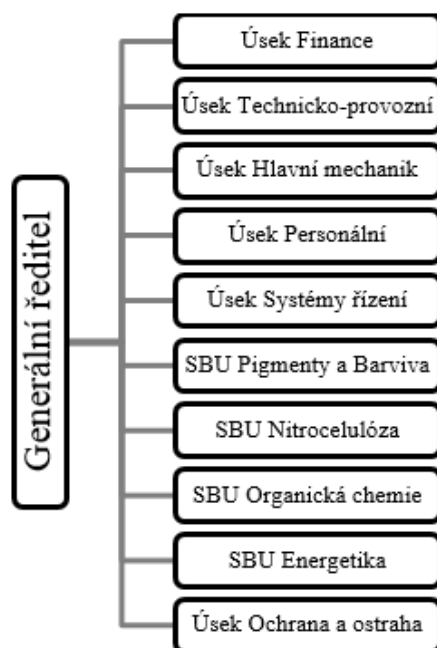
Poslední kapitola diplomové práce se zabývá analýzou vybraného podniku. Tato společnost nejdříve být konkrétně v práci jmenovaná, proto bude spolu se zaměstnanci, kteří se na sdílení informací o firmě podíleli anonymizovaná a v práci označovaná jako společnost „XY“.

4.1 Základní charakteristika společnosti

Společnost XY je lídrem kvalifikované chemie v České republice. Byla původně založena ze strategicko-vojenských důvodů v roce 1920 jako továrna na látky výbušné. Postupně úspěšně vstoupila na trh organických pigmentů a barviv, průmyslové a vojenské nitrocelulózy, účinných látek do farmacie, ochrany zemědělských plodin, stabilizátorů stělných prachů a mnoha dalších. Hlavní sídlo společnosti se nachází Semtíně, který je městskou částí Pardubic. Od roku 2000 se stala součástí koncernu AGROFERT, který patří k největším hráčům na českém chemickém trhu. Vzhledem k širokému sortimentu výrobků byla společnost v roce 2003 rozdělena do samostatných výrobních divizí tzv. SBU („Strategic Business Unit). Jedná se o SBU Pigmenty a barviva, SBU Nitrocelulza, SBU Organická chemie a SBU Energetika. Zároveň spravuje tzv. SEMTINZONE, která je nejstarší a nejrozsáhlejší průmyslovou zónou v Pardubickém kraji. Aktuálně vyváží do více než 60 zemí světa a její obrat v roce 2019 přesáhl 4,1 mld. Kč. Zajímavostí je, že společnost disponuje vlastním energetickým zdrojem, který dodává celé průmyslové zóně elektrickou energii a páru. Také se snaží dbát na ekologii, proto disponuje biologickými čistíčkami odpadních vod a provádí také přísný dohled nad emisemi a veškerými odpady. Společnost působí na trhu již sto let, za tu dobu se dokázala probít do čela předních evropských výrobců kvalifikované chemie, obohatit svět o množství nových technologií, patentů a produktů. A v neposlední řadě se stala jedním z největších zaměstnavatelů v regionu.

Organizační struktura

Organizační struktura je grafické znázornění uspořádání společnosti do jednotlivých útvarů. Zároveň vyobrazuje uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahy mezi jednotlivými útvary v rámci organizace. Jedná se o vztahy nadřízenosti, podřízenosti, pravomoci, odpovědnosti. Struktura naznačuje systém komunikace a stanovuje pravidla pro řízení a rozhodování. Na Obr. 12 je znázorněna organizační struktura vedení společnosti XY. Organizační struktura je přehledná a má jednoduchou stavbu. Z obrázku lze vyčíst, že v čele společnosti je generální ředitel. Pod ním se již podnik dělí na jednotlivé úseky a SBU, které jsou odpovědné generálnímu řediteli. Mezi úseky a SBU v rámci hierarchie není žádný rozdíl.

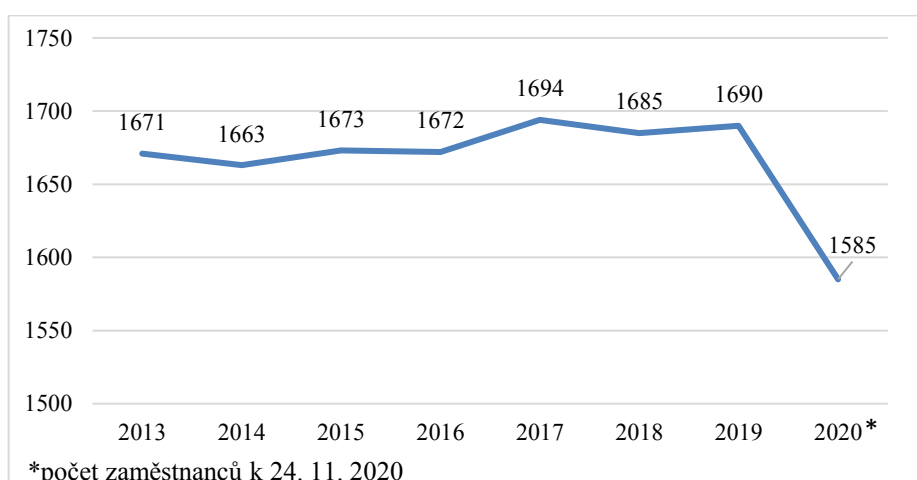


Obrázek 12: Organizační struktura vedení společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku

4.2 Lidské zdroje společnosti

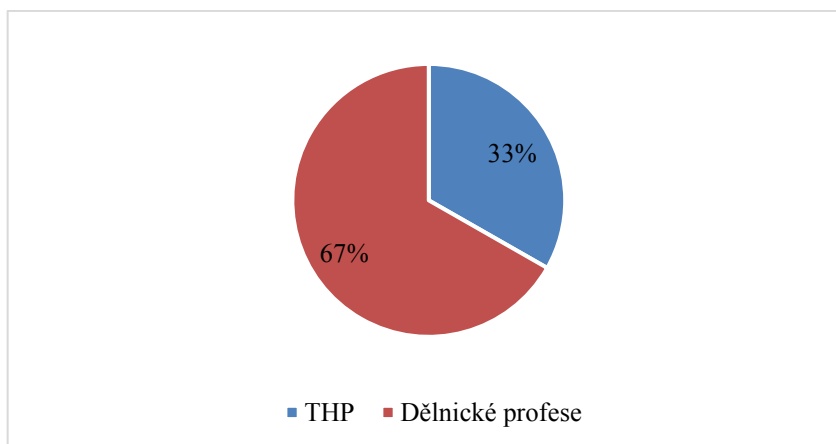
S růstem společnosti dochází i k mírnému nárůstu počtu zaměstnanců. V roce 2013 byl počet zaměstnanců o 19 lidí menší než v předchozím roce. Na Obr. 13 je znázorněno, jak se počet zaměstnanců v průběhu jednotlivých let měnil (údaje jsou vždy k 31. 12.). K razantnímu poklesu došlo až v letošním roce, kdy počet aktuálně oproti minulému roku klesl o více než 100 lidí. Naopak největší nárůst je možné sledovat mezi lety 2016 a 2017, kdy počet vrostl o 22 nových zaměstnanců.



Obrázek 13: Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku

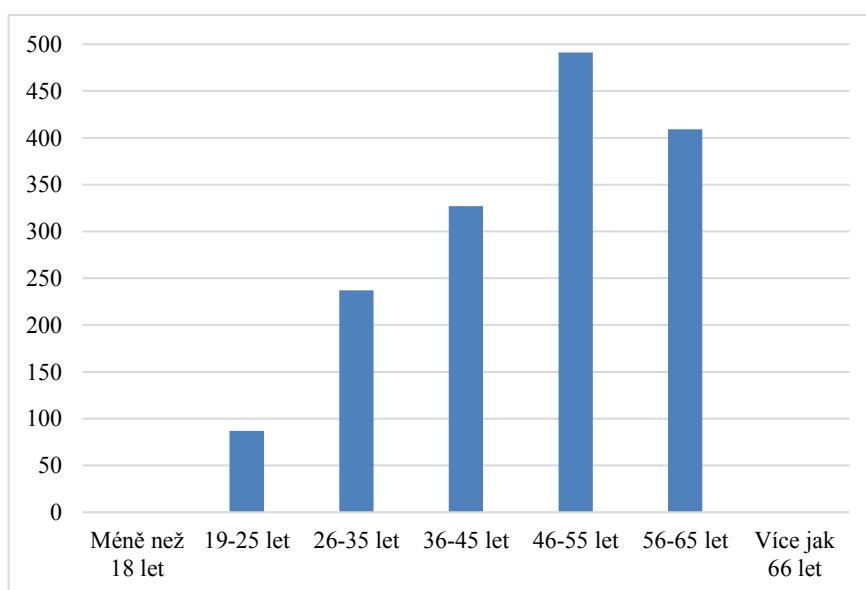
Jak již bylo zmíněno výše aktuálně společnost XY zaměstnává 1585 pracovníků. Na Obr. 14 je znázorněna struktura zaměstnanců. Jak je z obrázku patrné v této společnosti převažují dělnické profese.



Obrázek 14: Struktura zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku

Obr. 15 znázorňuje věkovou skladbu zaměstnanců této společnosti. Z grafu vyplývá, že společnost zaměstnává převážně pracovníky starší 45 let. Nejméně je zaměstnáno osob do 25 let a zaměstnance mladší 18 let nebo starší 66 let nemá žádné.

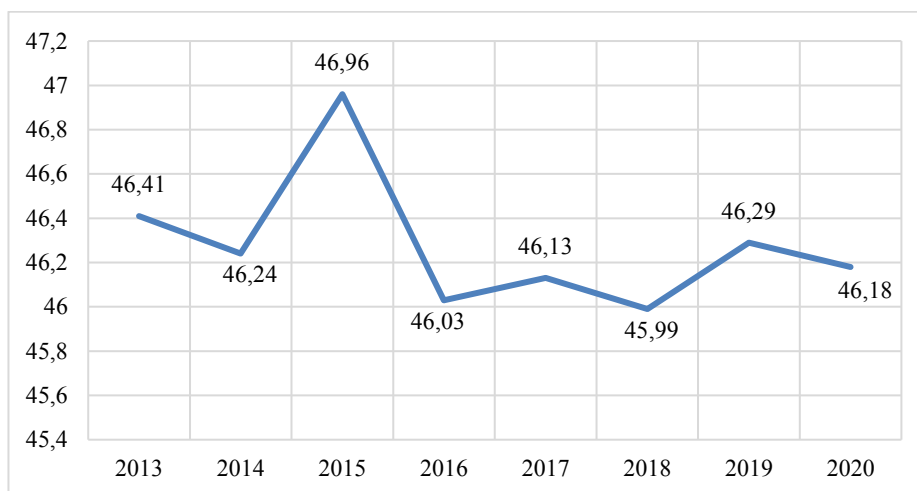


Obrázek 15: Věková skladba zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku

Průměrný věk zaměstnanců společnosti XY se pohybuje okolo hodnoty 46 let. Což potvrzuje výše uvedený fakt, že společnost především zaměstnává starší zaměstnance. Rozdíly mezi jednotlivými lety jsou řádů desetín. Největší skok v hodnotách, jak je možné vidět na Obr. 13 je mezi lety 2014–2015 a poté mezi 2015-2016. U prvního rozdílu lze předpokládat, že společnost

XY přijmula nějaké nové zaměstnance starší 50 let na rozdíl od rozdílu mezi lety 2015 a 2016 kdy nejspíš zaměstnala někoho mladšího, než je věkový průměr.



Obrázek 16: Vývoj průměrného věku zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku

Z grafů na Obr. 15 a 16 je patrné, že zaměstnanci společnosti XY jsou lidé, kteří se již jako starší pracovníci označit dají nebo se jimi brzy stanou. Z tohoto důvodu je téma Age managementu pro společnost velice důležité. A podpora starších pracovníků je zde namístě.

4.3 Cíl výzkumu a metodika

Hlavním cílem výzkumu je zjistit pomocí rozhovoru s personalistou a dotazníkového šetření úroveň zapojení Age managementu ve společnosti XY. Kromě toho má výzkum několik dílčích cílů, jejímž úkolem je zjistit:

- jaký názor mají zaměstnanci na starší zaměstnance,
- v jaké míře jsou zaměstnanci seznámeni s pojmem Age management,
- o jaké flexibilní formy práce je ze strany zaměstnanců především zájem,
- jaké benefity jsou zaměstnancům společnosti XY nabízeny a o které by měli zájem.

Pro rozhovor s personalistou byla sestavena struktura celkem patnácti otázek dělicí se do pěti tematických okruhů. První tři otázky jsou zaměřeny na problematiku Age managementu. Další část otázek se týká nábory a zapracování zaměstnanců. Třetí skupina otázek je zaměřena na postoj vůči věku. Následující dvě otázky jsou pak zacíleny na péči o zaměstnance a poslední sada otázek se zabývá možnostmi pokračování ve spolupráci, tzn. jestli je společnost např. má program podporující zaměstnance v závěru jejich pracovní schopnosti, zda nabízí formu zaměstnání pro zaměstnance, kteří sice již dosáhli důchodového věku, ale přesto by chtěli nadále pracovat. Druhá část výzkumu je provedena pomocí

dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti XY. Dotazník se skládá celkem z 25 otázek. Tyto otázky jsou tematicky zaměřeny např. na přístup zaměstnavatele k problematice věku, zda jsou poskytovány zaměstnancům nějaké výhody, jsou-li starší a dlouholetí pracovníci nějakým způsobem zvýhodňováni, názor zaměstnance na starší zaměstnance a zda jejich zaměstnání je přínosem pro firmu. Na začátku je dotazník doplněn krátkou úvodní zprávou, jejímž úkolem je informovat respondenty o cílech dotazování a jsou také upozorněni, že dotazník je zcela anonymní a slouží pouze ke studijním účelům.

4.4 Fáze výzkumu

Nový, Surynek a kol. (2008) ve své knize uvádí, že sociologický výzkum je možné dělit do tří částí. Na fázi přípravnou, kde se autor seznamuje s odbornou literaturou a stanovuje si cíle výzkumu, fázi realizační, ve které je samotný sociologický výzkum realizován a závěrečnou fázi zpracování výsledků a jejich interpretaci.

4.4.1 Přípravná etapa

V přípravné etapě byla nejprve provedena rešerše odborné literatury zabývající se řízením lidských zdrojů, problematikou zaměstnávání starších pracovníků a samotným Age managementem. Následně byl stanoven hlavní a dílčí cíle dotazování. Pro možnou realizaci výzkumu byla domluvena spolupráce s firmou XY. Poté již byly sestaveny jednotlivé otázky pro dotazník a rozhovor. Dotazník byl převeden do elektronické podoby v Google formuláři. Vzhledem k aktuální situaci s Covid19 nebylo možné provést osobní schůzku s personalistkou, proto byl rozhovor proveden na dálku.

Další fází přípravné etapy bylo tzv. pilotní šetření ve kterém byl dotazník zaslán různým 10 osobám. Tyto osoby byly upozorněny, že se jedná pouze o pilotní šetření a požádány o zaslání případných připomínek na dotazník. Tyto připomínky byly později zpracovány a dotazník podle nich upraven. Otázky připravené pro rozhovor s personalistkou a dotazník byly konzultovány a následně schváleny vedoucí práce.

4.4.2 Realizační etapa

Realizační etapa byla započata rozhovorem s personalistkou, který byl uskutečněn v říjnu 2020. Jelikož si firma XY nepřála být kontaktována přes videohovor, byly všechny úkony domlouvány přes mobilní telefon. Samotný rozhovor byl pak proveden formou zaslání otázek přes email přímo paní personalistce, která jej vyplnila a zaslala zpět. Poté byl společnosti zaslán elektronický odkaz na dotazník. Ta jej pak sama distribuovala mezi zaměstnance. Tato část zkoumání byla provedena v listopadu 2020. Celkem bylo rozesláno 115 dotazníků, tedy

dotazník mělo vyplnit přes 7 % ze všech zaměstnanců. Zpět se vrátilo 94 vyplněných dotazníků čili návratnost činila necelých 82 %.

4.4.3 Vyhodnocovací etapa

Ve vyhodnocovací etapě došlo nejprve k roztřídění sesbíraných dat a následnému porovnávání v rámci jednotlivých otázek. Data byla zpracovávána pomocí programu Microsoft Office Excel, kde byla uspořádávána do přehledných tabulek a grafů. Z vyhodnocených dat byly deduktivně vyhodnoceny závěry.

4.5 Tematický rozhovor s vedoucí personálního oddělení společnosti XY

Pro doplnění výsledků dotazníkového šetření byl vybrán tematický rozhovor s vedoucí personálního oddělení v společnosti XY, která si nepřeje být oficiálně jmenována. Rozhovor byl rozdělen do pěti témat souvisejících s problematikou Age managementu a zaměstnáváním starších osob.

4.5.1 Problematika Age managementu

Na začátku rozhovoru byla položena otázka týkající se věkové struktury zaměstnanců ve společnosti: *„Průměrný věk zaměstnanců ve firmě spadá do kategorie středního věku, pohybuje se kolem 46 let.“* Na důležitosti témat stárnutí pracovníků, Age managementu a věkové diverzity pro společnost paní personalistka odpověděla, že: *„Pro tak velkou společnost je samozřejmě nezbytné sledovat věkovou strukturu zaměstnanců. Je to důležité a dlouhodobé téma, neboť na některých úsecích pracuje i více než polovina zaměstnanců, kteří během následujících 5 let budou mít nárok na odchodu do starobního důchodu. Z tohoto důvodu musíme zajistit takový personál, který bude schopný tyto zkušené zaměstnance nahradit.“* Dále uvedla, že se s problémem stárnutí zaměstnanců v určitých úsecích potýkají: *„Zaměstnanci v předdůchodovém věku jsou většinou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují téměř celý život, to znamená, že jejich odchodem neztratíme jen pracovní sílu, ale i znalosti a dovednosti, které za ta léta získali. Pokud zaměstnanec chce i po nabytí důchodového věku dále pracovat ve společnosti pak toto jeho rozhodnutí podporujeme. Případně, pokud nechtějí dále pracovat na hlavní pracovní poměr, ale chtějí si něco přivydělat, tak s nimi uzavíráme Dohody konané mimo hlavní pracovní poměr.“*

4.5.2 Nábor a zapracování zaměstnanců

V otázce zohledňování věku při náborovém procesu uvedla, že: *„Při náborovém procesu není věk rozhodující. Díváme se na kandidáta komplexně, především hodnotíme znalosti*

a dovednosti. “ Ohledně tvorby diverzitních týmů se ve společnosti XY snaží „vytvářet týmy především tak, aby byla zajištěna jejich funkčnost. To znamená, že pro nás jsou důležité osobnostní charakteristiky, a právě i výše zmíněné znalosti a dovednosti.“ Tudíž se nezaměřují na diverzitu týmů z hlediska jejich věku. Dále byla paní personalistka tázána na způsob zaškolování nových zaměstnanců. To ve společnosti XY probíhá takto: *„Prvotní základní školení probíhá v průběhu prvního pracovního dne zaměstnance. Jedná se o tzv. hromadná školení zaměřená na BOZP, Pracovní řád apod. Tato školení vede vždy odpovědný pracovník za danou oblast. Poté následuje uvedení na pracoviště a zaškolení na tomto konkrétním pracovišti. Školení na pracoviště je prováděno zpravidla mistrem, kdy jsou zaměstnanci postupně vysvětlovány jednotlivé činnosti. Než je zaměstnanec schopen vykonávat některé činnosti samostatně, může uplynout až několik týdnů.“* Poslední otázkou tohoto tématu bylo, zda existuje v dané společnosti řízená mezigenerační spolupráce: *„Oficiální řízená mezigenerační spolupráce není vytvořena. Na druhou stranu na každém oddělení jsou seniorní pracovníci, kteří své znalosti a zkušenosti předávají novým pracovníkům, aby i do budoucna byl zajištěn chod oddělení.“*

4.5.3 Postoj vůči věku

Dotazovaná uvádí jako pozitiva starších pracovníků: *„Znalosti, Zkušenosti, Ochota pracovat nad rámec svých povinností, Pracovní návyky (tzn. Dodržování pravidel, Dodržování pracovní doby apod.)“* naopak jako negativa označuje, že *„Pracují v zažitých stereotypech, Nepříliš velká ochota učit se novým věcí, Problémy při práci s moderními technologiemi.“* Co se týče generačního konfliktu tak, ten: *„jsem ve společnosti zatím nezaznamenala – to může být, ale dáno i tím, že zde nepracuji příliš dlouho. Nicméně si myslím, že obecně pokud se objeví konflikty na pracovišti, tak jsou vyvolané z jiného důvodu, než je věk.“*

4.5.4 Péče o zaměstnance

Společnost XY vzdělávací programy nabízí: *„Na každý rok je vytvořen katalog vzdělávání, který obsahuje povinná školení pro určité skupiny zaměstnanců, ale i dobrovolná školení, na které se může přihlásit sám zaměstnanec. Jedná se především o školení tvrdých dovedností, kdy si zaměstnanci zvyšují své odborné znalosti. A rovněž zaměstnanci mají možnost se účastnit jazykových kurzů.“* Jako benefity, které zaměstnancům nabízejí byly označeny:

- *zvyšování kvalifikace prostřednictvím odborného vzdělávání,*
- *kurzy anglického jazyka,*
- *teplé obědy za 19 Kč (v ceně: hlavní jídlo, polévka, dezert/ salát),*
- *5 týdnů dovolené,*

- *příspěvek na penzijní připojištění až do 800 Kč/ měsíc,*
- *cafeterie ve výši 5.000 Kč/rok,*
- *zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance a jejich blízké,*
- *zvýhodněné rekondiční a zážitkové pobyty,*
- *zvýhodněné bankovní produkty.*

4.5.5 Možnost pokračovat ve spolupráci

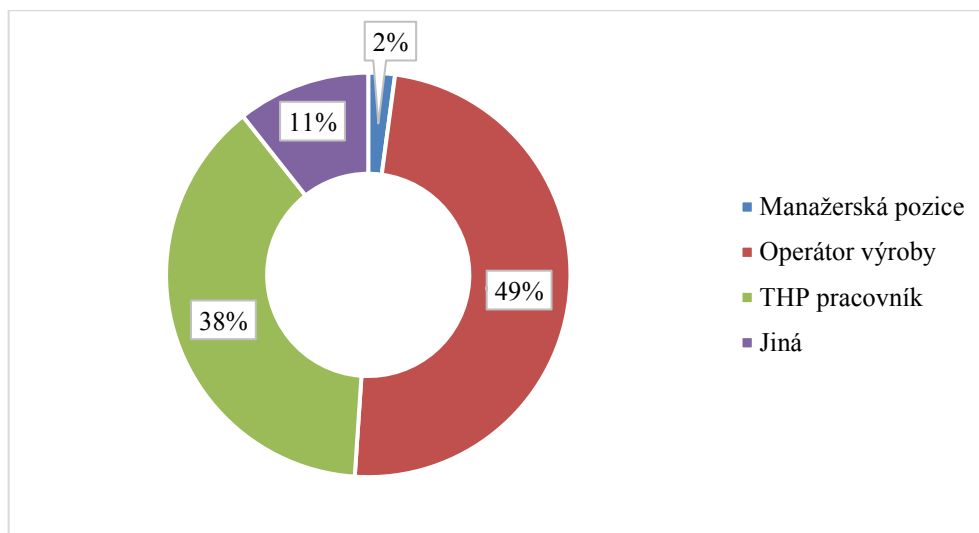
Poslední skupina otázek byla zaměřena na možnosti firmy nadále pokračovat ve spolupráci se zaměstnancem i v závěru jejich pracovní kariéry. První dotaz byl směřován na řešení situace, kdy zaměstnanec nemůže nebo není schopen ze zdravotních důvodů zastávat dosavadní pozici. Společnost XY tuto situaci řeší takto: *„Pokud zaměstnanec není schopen vykonávat dosavadní práci z důvodu změny zdravotního stavu, pak se snažíme najít zaměstnanci jiné pracovní místo, které by odpovídalo jeho zdravotnímu stavu. Až poté, když se nepodaří najít vhodné pracoviště, tak se zaměstnancem končíme pracovní poměr. Ale ve většině případů se podaří najít vhodné pracoviště a zaměstnanec ve společnosti může zůstat.“* Dotázaná uvedla, že společnost XY nedisponuje programem podporujícím zaměstnance v závěru jejich pracovní kariéry. V případě přípravy pracovníků na přechod z pracovního života do penze: *„Firma podporuje hmotné zabezpečení zaměstnance. To znamená, že zaměstnanec může využít benefitu ve formě příspěvku na penzijní připojištění, čímž podporuje zaměstnance k tomu, aby si naspořil peníze pro období penze.“* Na otázku, zda společnost nabízí zaměstnání, ve kterém může zaměstnanec zůstat i po dosažení důchodového věku, odpověděla paní personalistka takto: *„Jak je již popsáno výše, tak máme mnoho zaměstnanců, kteří zde pracují v důchodovém věku. Nicméně speciální pozice pro důchodce zde vytvořené nemáme. Pracují na standardních pozicích.“*

4.6 Dotazníkové šetření

Výše již bylo specifikováno, jak byl dotazník vytvořen a jak probíhalo samotné šetření. Nyní je provedena samotná analýza výsledků šetření, a to podle jednotlivých otázek. U každé otázky jsou vyhodnocené a zpracované odpovědi okomentovány a popř. doplněny grafickým aparátem.

Otázka č. 1. – Na jaké pozici ve firmě pracujete?

Z grafu na Obr. 17 vyplývá, že většina respondentů vyplňujících dotazník byli Operátoři výroby, druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli THC pracovníci. Nejmenší zastoupenou skupinou pak byl management společnosti. Možnost „Jiná“ zvolilo 11 % odpovídajících jednalo se především o zaměstnance údržby.

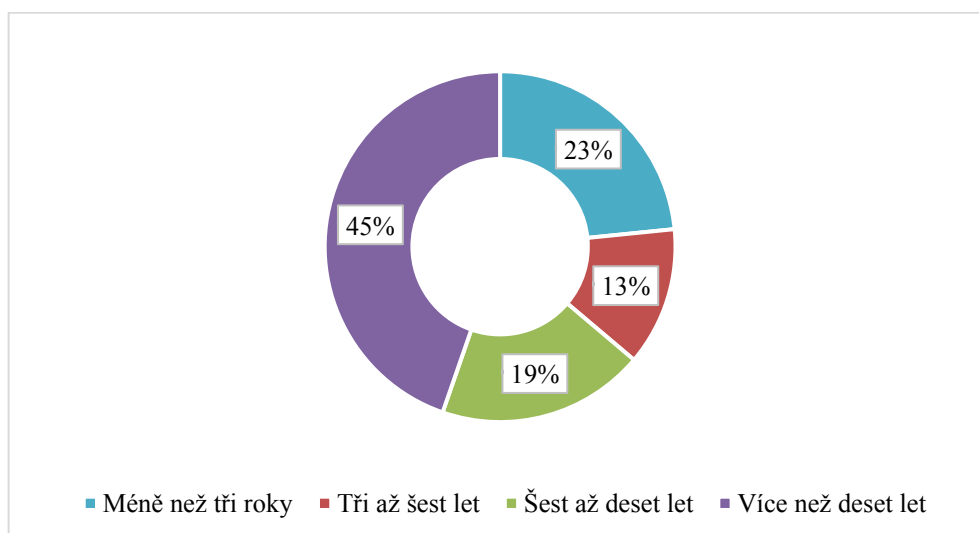


Obrázek 17: Pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Jak dlouho ve firmě pracujete?

Společnost XY má především dlouholeté zaměstnance. Z Obr. 18 je patrné, že 45 % všech respondentů pracuje ve společnosti více než 10 let. Také je možné vyčíst, že společnost v posledních letech nabírala velké procento nových zaměstnanců, protože 23 % dotázaných zde pracuje méně než 3 roky.

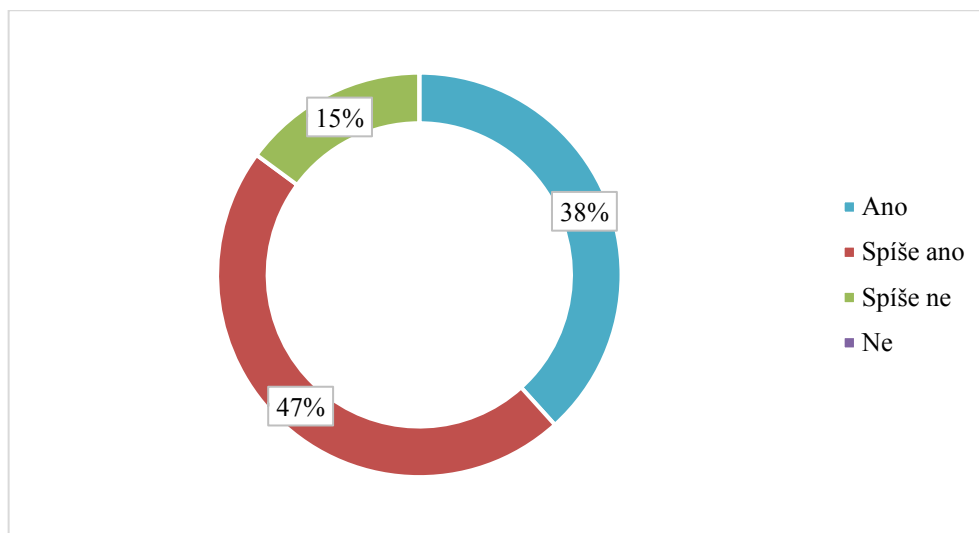


Obrázek 18: Délka zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 - Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

Se zaměstnáním v této společnosti je většina respondentů spokojená, což je možné vyčíst z grafu na Obr. 19. Lehce nespokojených je pouze 15 % a vyloženě nespokojený není nikdo z dotázaných. Svoji spokojeností se zaměstnáním si je jisto 38 % a docela spokojených je 47 %.

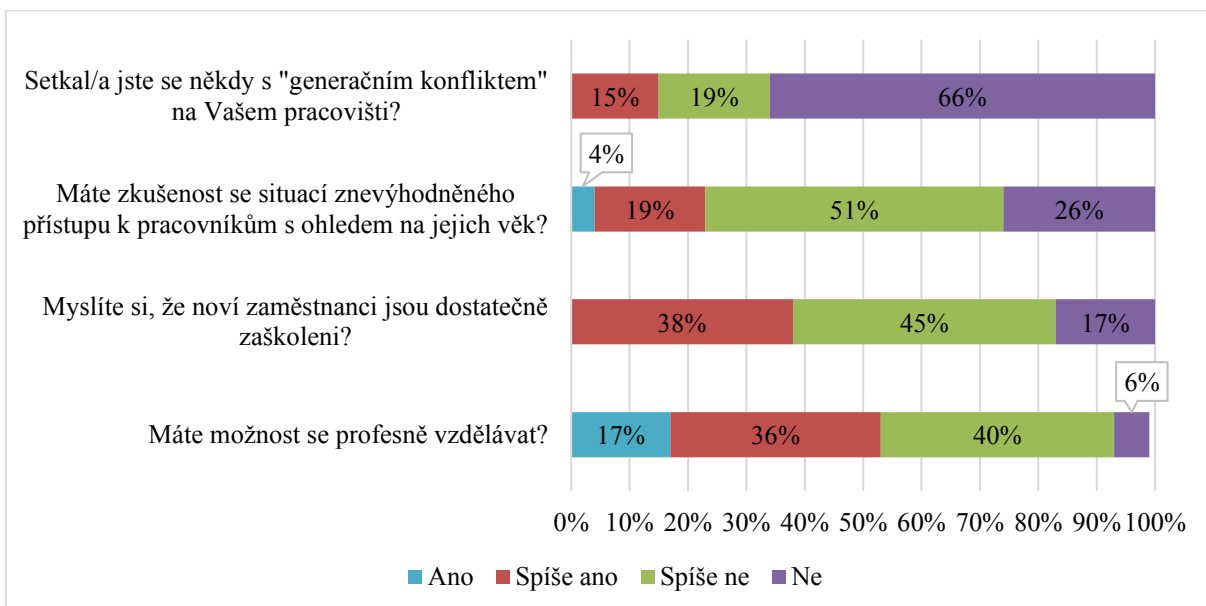


Obrázek 19: Spokojenost zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4

Tato otázka byla složena ze setu dotazů týkajících se věkových otázek, školení a vzdělávání. S „generačním konfliktem“ se většina respondentů neseťkala, zbytek si není jistý a 15 % se přiklání k možnosti, že se s ním setkat mohli. Dalších 19 % se domnívá, že se s ním spíše neseťkali. I otázka na zkušenosti se znevýhodněným přístupem z důvodu věku má celkem pozitivní výsledky. Pouze 4 % respondentů se s nějakou formou diskriminace nebo znevýhodnění kvůli věku setkali. Většina uvádí, že se buď se znevýhodněním neseťkali vůbec nebo si tím nejsou úplně jistí. Druhá část setu otázek byla zaměřena na vzdělávání a školení. Necelých 40 % respondentů uvádí, že pokud na pracoviště přijde nový kolega tak je poté celkem dostatečně zaškolen k vykonávání své práce. Větší procento, tj. 45 % uvádí, že noví zaměstnanci spíše nejsou dobře zaškoleni a 17 % s dostatečným zaškolením zcela nesouhlasí. U možnosti profesně se vzdělávat 17 % souhlasí, že tuto možnost mají. Zbylá většina si touto možností není zcela jistá a větší procento si myslí, že ji spíše nemají. Avšak jen 6 % dotázaných, podle Obr. 20 tvrdí, že možnost profesního vzdělávání vůbec nemají.

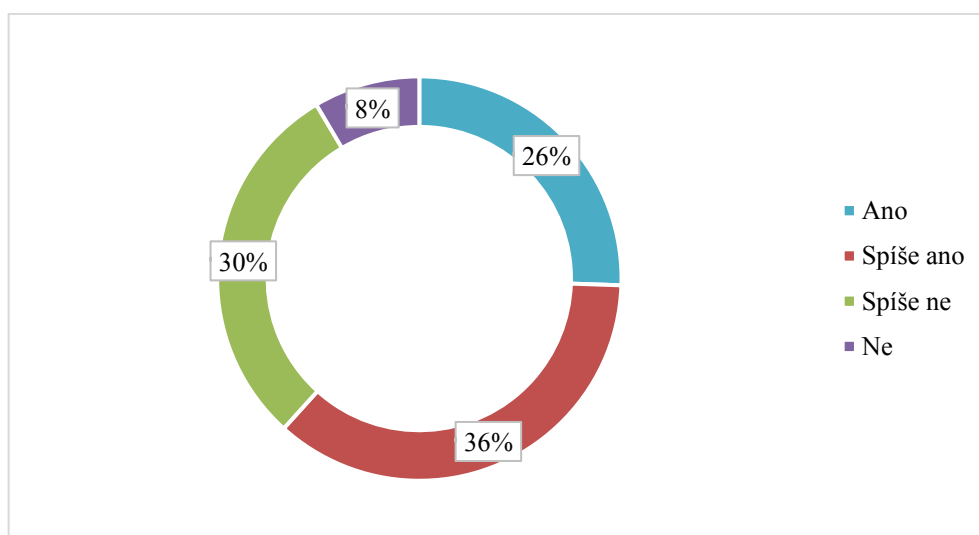


Obrázek 20: Přístup k věku a školení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 a 6 – Funguje na Vašem pracovišti mezigenerační spolupráce a výměna profesních zkušeností?

Na Obr. 21 je vidět, že ve společnosti nějakým způsobem mezigenerační spolupráce funguje. S tímto je ztotožněno 26 % respondentů a 36 % se domnívá, že nějaká forma spolupráce na pracovišti funguje. Pouze 8 % dotázaných uvedlo, že v jejich zaměstnání žádná forma mezigenerační spolupráce nefunguje. Těmto osobám byla ještě podána otázka proč tomu tak je.

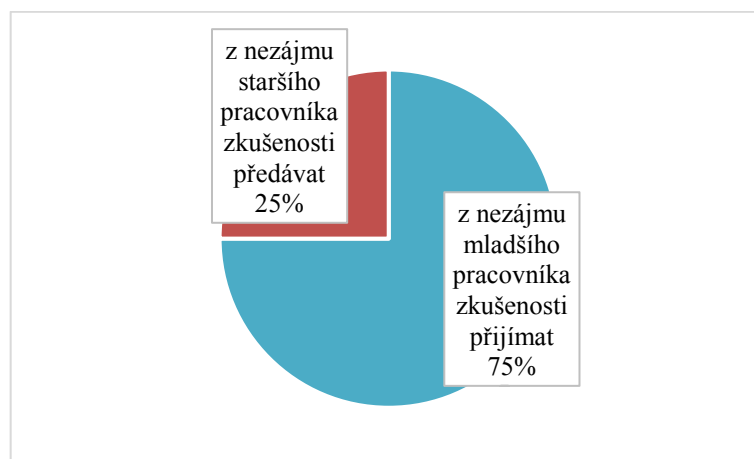


Obrázek 21: Mezigenerační spolupráce

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud ne tak z jakého důvodu?

Respondenti, měli možnost vybrat si ze 3 možností nebo uvést svoji vlastní. Tři čtvrtiny uvedli, že tento druh spolupráce nefunguje z důvodu nezájmu mladšího pracovníka zkušenosti od starších přijímat. Druhá část odpovídajících se domnívá, že spíše starší pracovníci nechtějí své zkušenosti těm mladším předávat. Tyto výsledky jsou znázorněny na Obr. 22. Také se dá odvodit, že společnost XY mezigenerační spolupráci žádným způsobem nebrání, protože ani jeden z respondentů nezvolil možnost obavy ze ztráty zaměstnání.

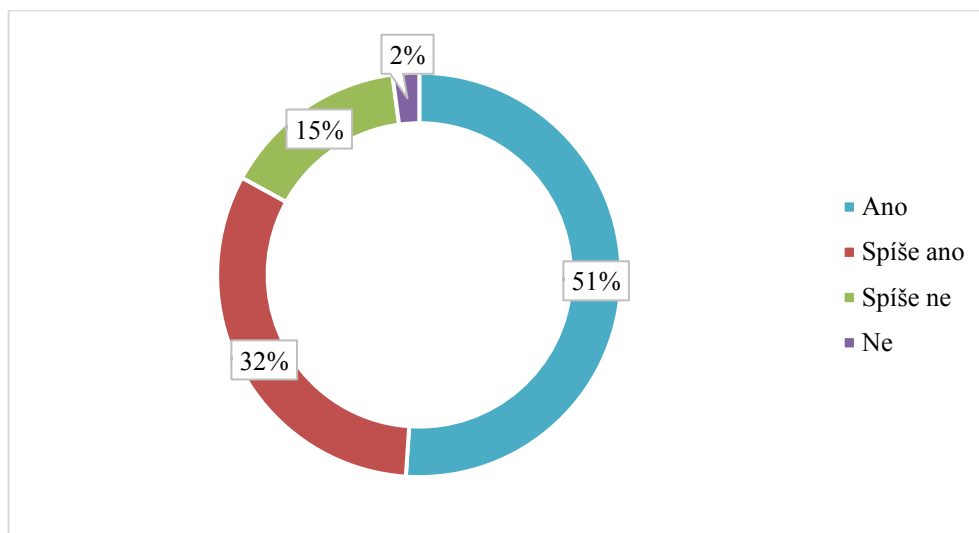


Obrázek 22: Důvody nefunkčnosti mezigenerační spolupráce

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Měl/a byste zájem předávat své pracovní zkušenosti a zacvičovat nové pracovníky?

Přes 50 % respondentů má zájem předat své pracovní zkušenosti, jak je možné vidět z Obr. 23. Ochotu předávat pracovní zkušenosti potvrzuje i průzkum z roku 2012 tzv. Marigold effect, který uvádí, že 8 z 10 starších pracovníků chce pomoci mladé generaci úspěšně prostřednictvím mentoringu. Podle průzkumu více než 80 % těch, kteří v současné době pracují, uvedlo, že by byli ochotni předávat své pracovní zkušenosti mladším, kteří vstupují do jejich oboru nově. (Emerman, 2012)

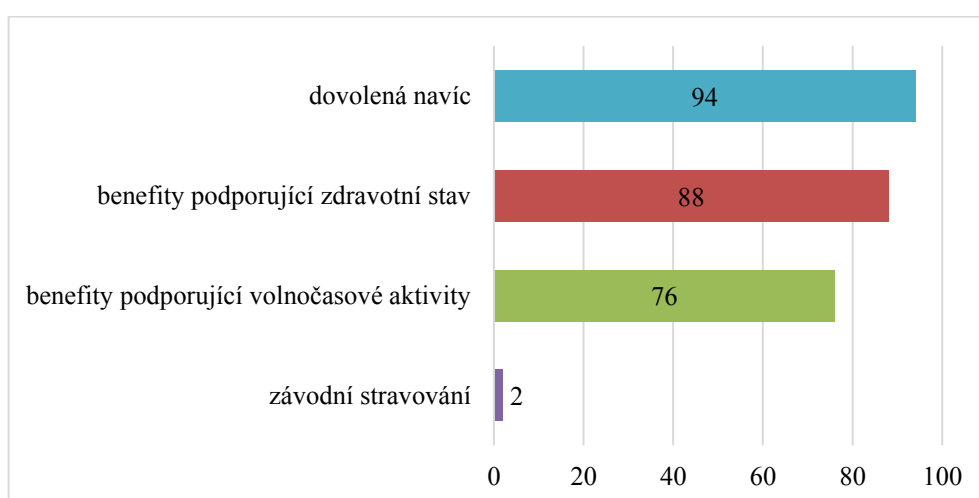


Obrázek 23: Zájem o předávání pracovních zkušeností

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 a 9– Jaké z těchto výhod jsou Vám nabízeny zaměstnavatelem?

U těchto dvou otázek, zobrazených na Obr. 24 bylo možné zvolit více odpovědí. Všichni ze zaměstnanců vědí o benefitu dovolené navíc. Velké procento z nich také uvádí, že společnost nabízí i benefity podporující zdravotní stav (příspěvek na lázně, rehabilitace, masáže) a benefity podporující volnočasové aktivity (vstupenky na kulturní akce). Dva respondenti také uvedli jako benefit poskytovaný zaměstnancem závodní stravování. Kromě těchto benefitů paní personalistka v rozhovoru uvedla, že jsou zaměstnancům poskytovány i možnosti zvyšování kvalifikace prostřednictvím odborného vzdělávání, kurzy anglického jazyka, příspěvky na penzijní pojištění, cafeterie, zvýhodněné mobilní tarify a bankovní produkty.

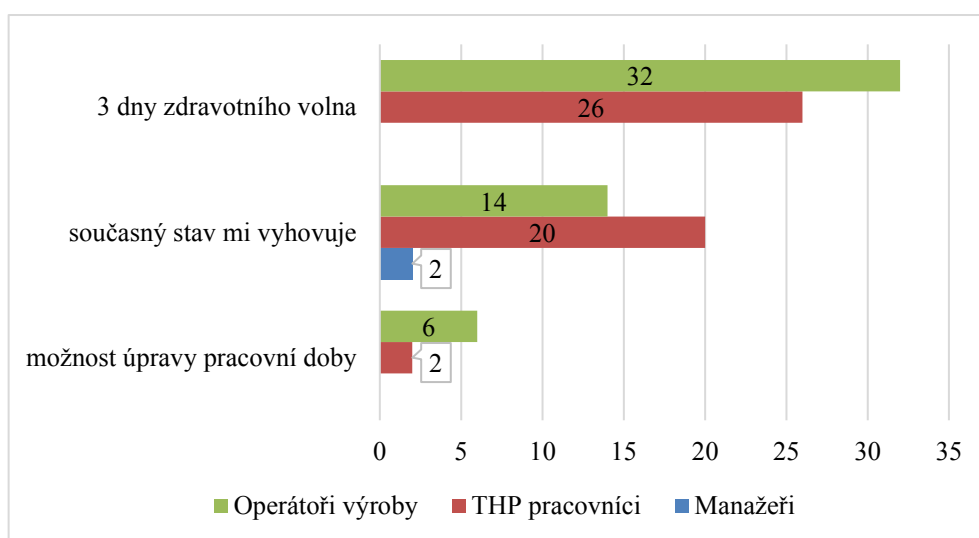


Obrázek 24: Zaměstnanecké výhody nabízené zaměstnavatelem

Zdroj: vlastní zpracování

Které z těchto výhod byste ve firmě uvítal/a?

Na Obr. 25 jsou znázorněny výhody, které by zaměstnanci ve firmě uvítali. Stejně jako u předchozích dvou otázek bylo možné volit více odpovědí. Nejvíce zaměstnanců by chtělo zavést 3 dny zdravotního volna. Velká část z respondentů uvedla, že jsou se současným stavem spokojeni. Nejméně hlasů poté získala možnost úpravy pracovní doby. Z grafu je patrné, že operátoři výroby by rádi měli 3 dny pracovního volna. Naopak spokojenost se současným stavem zvolilo více THP pracovníků než operátorů ve výrobě. Vzorek manažerů byl malý, ale oběma současný stav vyhovuje.

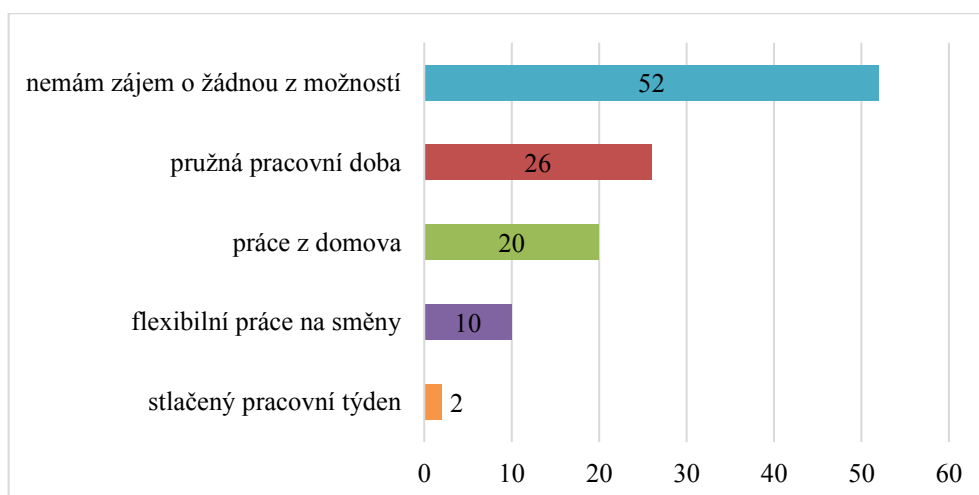


Obrázek 25: Vítané zaměstnanecké výhody

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Měl/a byste zájem o některou z flexibilních forem práce, popř. o které?

U této otázky bylo také možno zvolit více odpovědí. Zaměstnanci společnosti XY však většinou neměli zájem o žádnou z možností. Přes 20 by chtěli pružnou pracovní dobu, podobný počet by uvítal i práci z domova. Menší oblibu pak mají flexibilní práce na směny nebo stlačený pracovní týden. To, že největší oblibu má pružná pracovní doba, potvrzuje i průzkum Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, který měl za cíl zjistit využívání flexibilních forem práce z pohledu ekonomicky aktivní populace v ČR. Z jejich šetření vyšlo, že nejfrekventovanější formou flexibilní práce je právě pružná pracovní doba. Druhou také oblíbenou možností je práce z domova. (Mlezivová, 2018) Což nastiňuje i graf na Obr. 26.



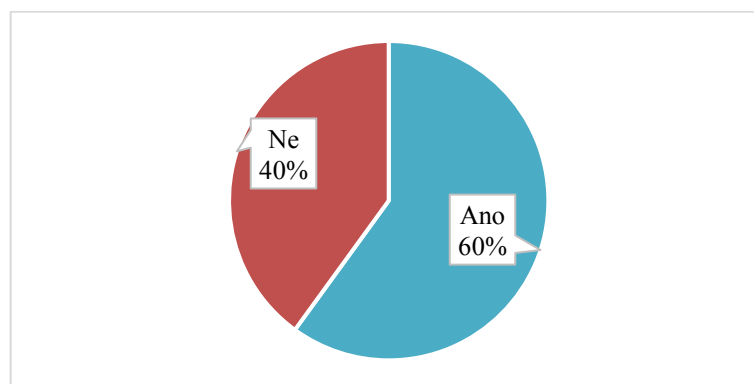
Obrázek 26: Zájem o flexibilní formy práce

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11-13 – Age management

Setkal/a jste se někdy s pojmem Age management?

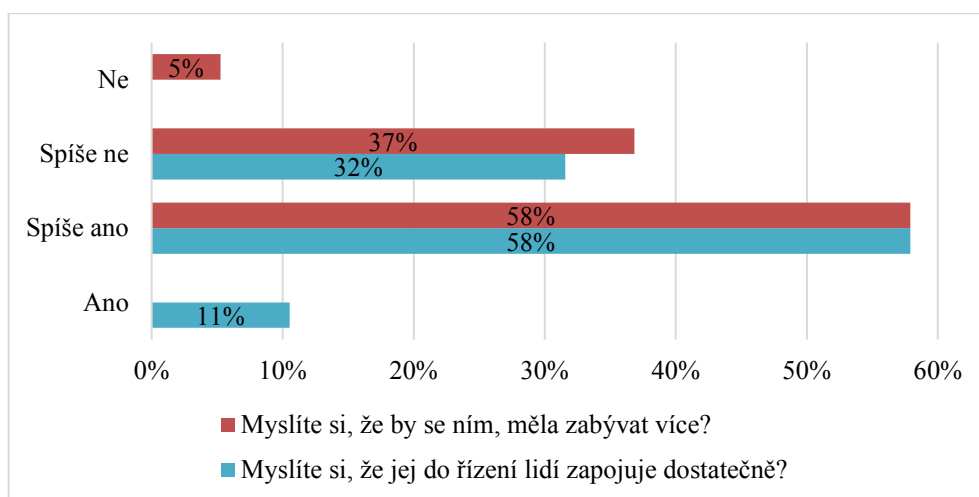
Další sada otázek byla mířena na ověření znalosti Age managementu. Z Obr. 27 je patrné, že většina z dotazovaných se s pojmem Age management již někdy setkala, avšak celkem velké procento zaměstnanců tento pojem nezná.



Obrázek 27: Znalost pojmu Age management

Zdroj: vlastní zpracování

Ti, co zvolili odpověď, že se s pojmem již někdy setkali byli dotazováni, zda společnost jej zapojuje do řízení lidí dostatečně nebo zda by se jím měla více zabývat. Zajímavý je výsledek u možnosti spíše ano, protože lidé zároveň mají názor, že jen dostatečně zapojuje do řízení, avšak si myslí, že by se ním měla zabývat více. Pouze 11 % uvádí, že společnost XY do řízení lidí dostatečně zapojuje Age management. Z celkových výsledků těchto dvou otázek, zobrazených na Obr. 28, vyplývá, že společnost již Age management k řízení lidí využívá, avšak podle zaměstnanců ne v dostatečné míře.

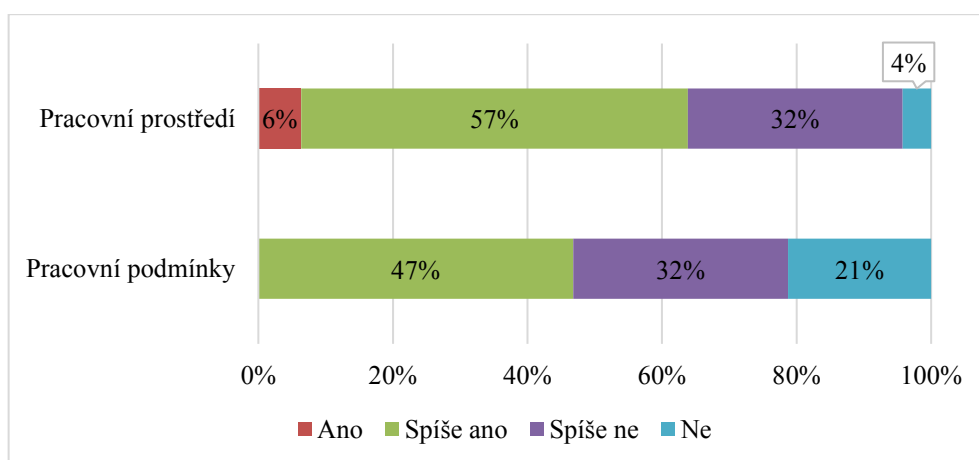


Obrázek 28: Hodnocení Age managementu ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 - Jsou dle Vašeho názoru přizpůsobeny následující faktory i starším pracovníkům?

Jako faktory byli rozlišeny pracovní podmínky (jako např. formy úvazku, mzda, pracovní doba a organizace práce, pracovní rytmus a stres při práci, přístup k dalšímu vzdělávání, BOZP) a pracovní prostředí (jako např. uspořádání pracovních stolů, kanceláří, výrobních hal a prostor, společných firemních prostor – zasedací místnost, jídelna, relaxační místnost apod.), jak je možné vyčíst z grafu na Obr. 29. Podle většiny respondentů je pracovní prostředí více méně přizpůsobeno starším pracovníkům, pouze 4 % z nich s tím zcela nesouhlasí a dalších 32 % se domnívá, že spíše není. Úprava pracovních podmínek pro starší zaměstnance dopadla o něco hůře, tam již 21 % dotázaných tvrdí, že nejsou nijak přizpůsobeny. Poté 32 % označilo, že pracovní podmínky spíše nejsou upraveny oproti tomu 47 % si myslí, že podmínky práce pro starší zaměstnance nějakým způsobem upraveny jsou.

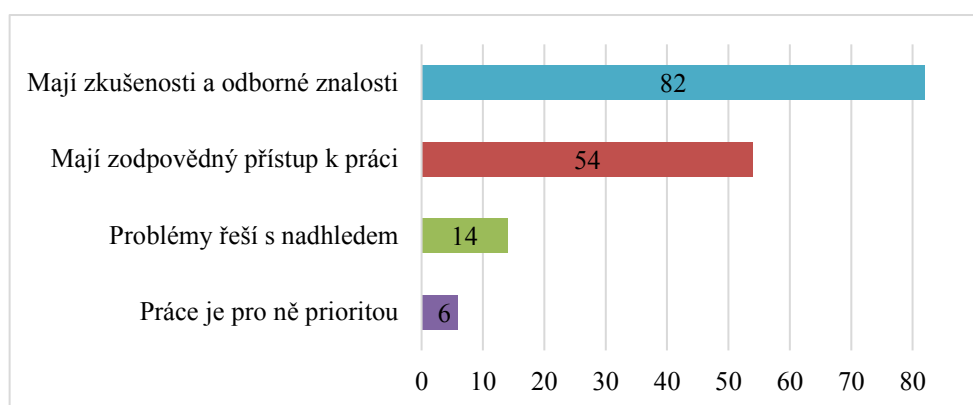


Obrázek 29: Přizpůsobení faktorů starším pracovníkům

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 – Proč si myslíte, že by měl podnik zaměstnávat starší zaměstnance?

Zaměstnanci si u této otázky mohli vybrat z 5 možností, popř. napsat svůj vlastní názor a zároveň jim bylo umožněno vybrat si možností více. Jako hlavní výhoda, proč by měl podnik zaměstnávat starší zaměstnance byla označena ta, že mají zkušenosti a odborné znalosti. Na Obr. 30 je vidět, že respondenti nejméně volili možnost, že práce je pro starší zaměstnance prioritou, tuto možnost zvolilo pouze 6 zaměstnanců. Velký počet dotázaných vidí starší zaměstnance jako zodpovědné při přístupu k práci. A pouze 14 z nich tvrdí, že problémy řeší s nadhledem.

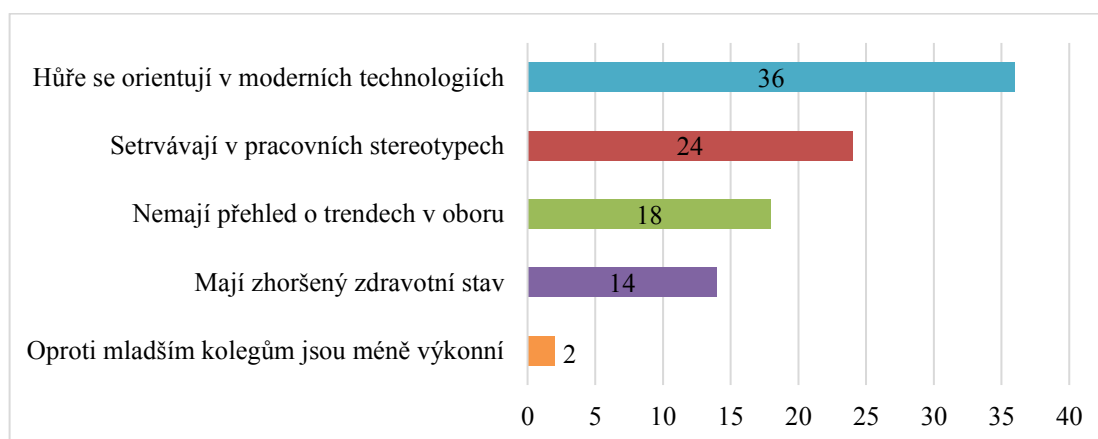


Obrázek 30: Důvody pro zaměstnávání starších pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 – V čem spatřujete nevýhody zaměstnávání starších pracovníků?

Na Obr. 31 je znázorněn graf nevýhod zaměstnávání starších osob, v tomto případě bylo také možné volit více různých odpovědí. Jako hlavní nevýhoda je spatřována především v horší orientaci v moderních technologiích, dále také podle respondentů setrvávají starší zaměstnanci v pracovních stereotypch. Již méně jich zvolilo, že mají zhoršený zdravotní stav a pouze 2 uvedli, že jsou méně výkonní oproti mladším kolegům.



Obrázek 31: Nevýhody zaměstnávání starších pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 – Jsou dlouholetí zaměstnanci nějakým způsobem zohledňováni?

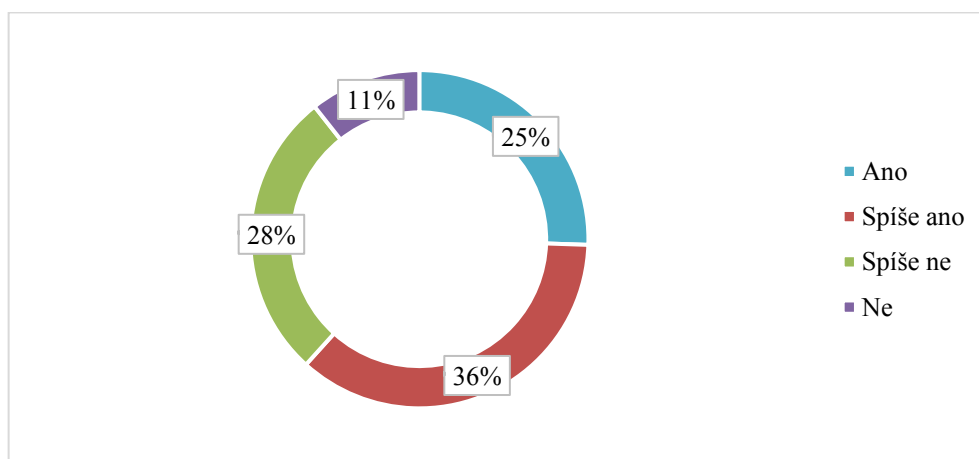
Tato otázka byla otevřená a respondenti měli možnost popsat jakým způsobem zohledňování probíhá. Většina z nich přesněji 85 % z nich na otázku odpovědělo, že ano. Pouze 2 z nich pak více specifikovali jakým způsobem, a to: „*pracovními jubilei*“ a druhý uvedl, že dostávají „*odměny za pracovní výročí, benefit navýšený o určitou částku za každý odpracovaný rok.*“

Otázka č. 18 – Myslíte si, že ve firmě probíhá nějaká forma věkové diskriminace?

Následovala další otevřená otázka ve, které většina dotázaných odpověděla, že ve společnosti XY žádná forma věkové diskriminace neprobíhá, celkem jich bylo 87 %. Další 4 % uvedli odpověď, že o diskriminaci neví anebo probíhá částečně. Zbytek respondentů tj. 9 % byl svědkem nějaké formy věkové diskriminace. Uváděli zde i konkrétní příklady: *na pozici operátorů z důvodu zdravotního stavu, neochota přizpůsobit pracovní prostředí a pracovní podmínky.*“

Otázka č. 19 a 20 – V případě, že budete mít možnost, uvažujete o tom, že budete pracovat v této firmě až do důchodu?

Pouze 25 % zaměstnanců si je jisto, že chtějí pracovat ve společnosti XY až do důchodu. Těch, co jsi jsou jisti, že ve společnosti do důchodu pracovat nebudou je 11 %. Z Obr. 32 vyplývá, že většina si není úplně jistá 36 % z nich se přiklání k variantě zůstat zatímco 28 % si myslí, že nejspíš v této společnosti až do důchodu nezůstanou.

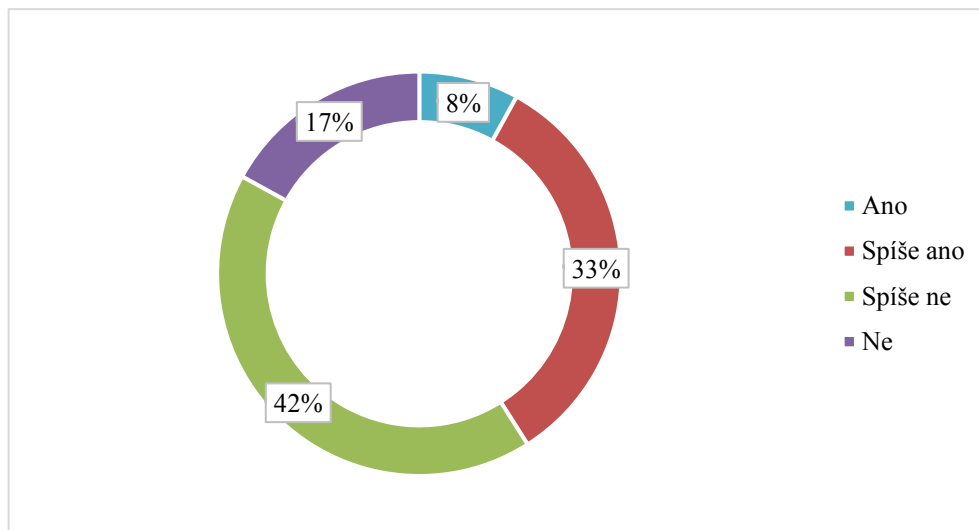


Obrázek 32: Ochota pracovat až do důchodového věku

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud ano, byl/a byste ochoten/na pracovat zde i v důchodovém věku?

Většina z dotázaných již v důchodovém věku spíše pracovat nechce a 17 % se tím je zcela jisto. Dalších 33 % je této možnosti otevřeno a 8 % respondentů by klidně ochotni pracovat v důchodovém věku byli. Tyto výsledky nastiňuje graf na Obr. 33.

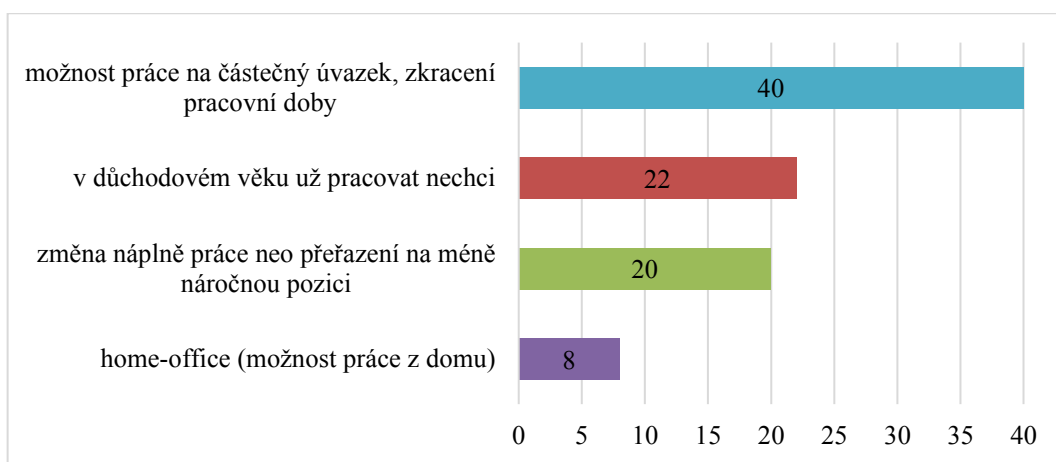


Obrázek 33: Ochota pracovat i v důchodovém věku

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21 – Co by Vás mohlo přesvědčit, abyste ve firmě pracoval/a i v důchodovém věku?

Na Obr. 34 je graf znázorňující předpoklady co by respondenty přesvědčili k práci i v důchodovém věku. V této otázce bylo znovu možné volit z více odpovědí. Největší část respondentů by byla ochotna pracovat, pokud by bylo možné zkrátit jejich pracovní dobu. Zcela jistě nechce pracovat v důchodovém věku 22 respondentů. Další by motivovalo, kdyby je zaměstnavatel přesunul na méně náročnou práci a 8 z nich by uvítalo možnost práce z domova. Dále v otázce bylo možné napsat i vlastní předpoklady co by je přesvědčili o práci v důchodě, popř. proč by nechtěli v něm pracovat. Jeden z respondentů uvedl, že „že při náročnosti a rychlosti života v jaké se nacházíme si nedovedu představit v tomto rytmu pracovat i v důchodovém věku.“



Obrázek 34: Přesvědčivé předpoklady pro práci v důchodovém věku

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22 – Je ve firmě k zaměstnancům v důchodovém věku přístupováno specifickým způsobem?

Poslední otevřená otázka byla zaměřena na přístup k zaměstnancům v důchodovém věku. Pouze 2 respondenti uvedli, že ano, a to formou zkrácených úvazků. Zbytek, tj. 98 % o žádném specifickém způsobu přístupu neví nebo tvrdí, že není.

Struktura respondentů

Závěrečné otázky byly určeny pro identifikaci respondentů. První z nich byla zaměřena na jejich pohlaví. Dotazník vyplnilo 66 % mužů a 34 % žen. Následující otázka hledala odpověď na věkovou strukturu dotazovaných pracovníků. Nejvíce zastoupenou skupinou s 51 % jsou zaměstnanci ve věku od 25 do 49 let. Druhou velmi početnou skupinou tvoří zaměstnanci od 50 do 65 let a těch odpovídalo 45 %. Nejméně početnou skupinou jsou respondenti ve věku od 15 do 24 let, těch byly pouze 4 %. Tento výsledek je logický protože, jak již bylo uvedeno výše u specifikace společnosti průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 45 let, tzn. že společnost XY zaměstnává především starší pracovníky. Poslední otázka se zabývala vzděláním zaměstnanců. Z výsledků v Tab. 3 je patrné, že společnost, kromě osob s vyšším odborným vzděláním, zaměstnává vyrovnané počty ostatních druhů vzdělání. Nejvíce zaměstnanců má střední vzdělání s výučním listem, jenž je 36 %. Poté 30 % vysokoškolsky vzdělaných a 25 % se středoškolským vzděláním s maturitou. Nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci se základním vzděláním těch je 9 %.

Tabulka 3: Struktura respondentů

Dělení struktury		Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví respondentů	Muž	62	66 %
	Žena	32	34 %
Věk respondentů	15-24 let	4	4 %
	25-49 let	48	51 %
	50-65 let	42	45 %
	Více než 65 let	0	0 %
Vzdělání respondentů	základní	8	9 %
	střední s výučním listem	34	36 %
	střední s maturitou	24	25 %
	vyšší odborné	0	0 %
	vysokoškolské	28	30 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Shrnutí a doporučení

Ve společnosti XY je většina zaměstnanců spokojena, což vyplývá i z dotazníkového šetření kdy 38 % z respondentů uvedlo, že spokojeni jsou a odpověď spíše ano uvedlo 47 % z nich. Se znevýhodněným přístupem kvůli věku se setkali přes 20 % zaměstnanců a přímo s diskriminací pak 9 % ze všech dotázaných. Toto číslo však nemusí být pravdivé, protože při výzkumu společnosti Alternativa 50+ zodpovědělo 94 % respondentů, že se s takovou diskriminací nesetkali, avšak později z hloubkových kvalitativních rozhovorů byly zjištěny diskriminační případy a praktiky. (Alternativa 50+, 2014)

Mezigenerační spolupráce není samotnou firmou spravována, ale ve společnosti funguje celkem dobře. Pouze 8 % z dotazovaných uvedlo, že ne. A paní personalistka sama uvádí, že na každém oddělení jsou seniorní pracovníci, které své znalosti a zkušenosti předávají novým zaměstnancům.

Z výsledků šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou dostatečně informovaní o možnostech jejich vzdělávání a benefitech. Přes 70 % zaměstnanců si možností profesního vzdělávání jisto není a 6 % tvrdí, že tuto možnost vůbec nemají. Přičemž paní personalistka uvedla, že každoročně je vytvořen katalog vzdělávání, kde jsou kromě povinných školení pro určité skupiny zaměstnanců i dobrovolná, na která se mohou přihlásit v případě zájmu všichni. Zároveň mají možnost účastnit se i jazykových kurzů. U benefitů respondenti uvedli jen asi polovinu benefitů. Bylo by tudíž dobré zlepšit informovanost o benefitech a vzdělávání. Většina respondentů by dále měla zájem o tzv. „sick days“. Tento trend potvrzuje i průzkum zaměstnaneckých preferencí, které provedla společnost Grafton Recitment v únoru a červnu

letošního roku. Podle něj mění obavy o zdraví, ekonomickou stabilitu a jistotu zaměstnání priority zaměstnanců. Kromě nejčastěji poskytovaných benefitů jako je flexibilní pracovní doba, 5 a více týdnů dovolené či firemní stravenky, roste zájem i o snahu chránit své zdraví. Při porovnání výsledků z února a června, je patrné, že v červnu po ukončení nouzového stavu dotazovaní více tíhli k benefitům, které souvisí s péčí či ochranou zdraví. (Grafton Recruitment, 2020) Dalším zajímavým zjištěním bylo, že pokud respondent volil možnost úpravy pracovní doby, tak vždy zároveň volil i možnost 3 dní zdravotního volna.

Informovanost o Age managementu nebyla také nebyla na vysoké úrovni. Necelá polovina respondentů tento pojem vůbec nezná. Podobné výsledky měl i výzkum z roku 2015 od polských výzkumníků z Univerzity ve Wroclawi. Ve svém šetření uvádí, že 49 % respondentů tento pojem vůbec neznají a z 51 % dotazovaných, kteří uvedli, že se s ním setkali pouze 12,5 % bylo schopno přesně definovat co tento pojem znamená. (Fornalczyk, Stompór-Świdarska a Ślazyk-Sobol, 2015). Lze konstatovat, že společnost XY je na tom o něco lépe, ale bylo by dobré tuto informovanost zvýšit.

V případě hodnocení starších pracovníků se jak respondenti, tak i vedoucí personálního oddělení ve svých odpovědích více méně shodují. Obě skupiny uvádí jako výhody, že starší zaměstnanci mají zkušenosti a znalosti a jsou zodpovědní při přístupu k práci. Jako nevýhody problémy při práci s moderními technologiemi, setrvávání v pracovních stereotypech a neochotu učit se novým věcem. Podobné pozitivní a negativní stereotypy potvrzuje i výzkum Alternativy 50+ z roku 2014. Mezi pozitivní stránky řadí např. nadhled, loajalitu, spolehlivost, pečlivost či životní a pracovní zkušenosti. Jako negativní označují kupříkladu menší otevřenost ke změnám, menší přizpůsobivost k tempu vývoje techniky a jsou příliš zatíženi svými stereotypy a návyky. (Alternativa 50+, 2014)

Při otázce na ochotu dále pracovat ve společnosti i po překročení důchodového věku respondenti většinou uváděli, že v důchodovém věku pracovat nechtějí, avšak našli se i ti co by v důchodovém věku klidně pracovali. Jako předpoklady, aby byli ochotni pracovat v tomto věku uváděli především možnost práce na částečný úvazek či zkrácení pracovní doby nebo změnu náplně práce. Společnost uvedla, že v případě, že chce zaměstnanec pracovat i po dosáhnutí důchodového věku, tak jeho rozhodnutí podporují. V případě, že nechtějí pracovat na hlavní pracovní poměr nabízí jim Dohody konané mimo hlavní pracovní poměr.

Z výsledků šetření vyplývá, že společnost XY se již Age managementem zabývá a vlastně je to pro ni i nutnost vzhledem k věkové skladbě zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti uvádějí, že by se jí měla zabývat více. Doporučením, jak toho docílit by mohlo být zavést od zaměstnanců velice požadované 3 dny zdravotního volna. Dále by pro společnost bylo přínosné

více informovat zaměstnance o benefitech, které mohou využívat. Jelikož z šetření vyplynulo, že spousta z nich ví jen o pár možnostech. Jedním z často uváděných negativních stereotypů starších zaměstnanců je horší orientace v moderních technologiích. Není však pravdou, že by se starší zaměstnanci neměli chuť dále vzdělávat, proto by vhodným řešením mohlo být formou školení tento stereotyp vyvrátit a pomoci těmto zaměstnancům se něco nového přiučit. Z důvodu vysokého věkového průměru by bylo vhodné zamyslet se nad tím, jak více podpořit zaměstnance, aby ve společnosti zůstali alespoň do té doby, než se dostanou do důchodového věku. Anebo ideálně získat namotivovat co nejvíce zaměstnanců, aby ve společnosti XY zůstali i po překročení této hranice. Možností by bylo kromě Dohod mimo pracovní poměr nabízet zaměstnancům i jiné flexibilní formy práce. Velká část respondentů uváděla, že aby byli ochotni v tomto věku pracovat rádi by práci na zkrácený úvazek či zkrácenou nebo pružnou pracovní dobu. Také by nebylo špatné zavést určitou formu mentoringu, kdyby zaměstnanci, kteří již jsou v důchodu, v případě potřeby poskytli mentoring novým zaměstnancům pro jejich lepší zaškolení. Popřípadě by mohli být např. na telefonním spojení, kdyby byla ve firmě potřeba nějaká konzultace. Tím by se alespoň mohl částečně vyřešit problém s tím, že v nejbližší době odejde velká část zaměstnanců do důchodu. Pokud by firma měla zájem o zvýšení povědomí zaměstnanců o Age managementu tak by mohla provést nějakou osvětu, popřípadě školení na toto téma.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo rozpracovat problematiku Age managementu a implementovat ji v konkrétním podniku. Na začátku práce byly rozebrány pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, diverzity managementu, starších pracovníků a samotného Age managementu. Poslední kapitolou byla analýza společnosti. Pro tuto analýzu byla vybraná společnost XY, která sídlí v Pardubickém kraji a zabývá se chemickou výrobou. Sběr dat byl prováděn pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucí personálního oddělení dané společnosti. Hlavním cílem šetření bylo zjistit úroveň zapojení Age managementu ve společnosti XY. Podnik je s tímto stylem řízení seznámen a je zde i praktikován, avšak zaměstnanci zastávají názor, že by její společnost měla do svého řízení zapojit ještě více. Kromě hlavního cíle mělo šetření ukázat jaký názor mají zaměstnanci na starší pracovníky. Personalistka i zaměstnanci hodnotí starší zaměstnance jako přínosné pro podnik. Jako jejich pozitiva zejména uvádí pracovní zkušenosti a znalosti a zodpovědnost se kterou k práci přistupují. Avšak spolu s pozitivními stereotypy jsou zde i ty negativní, mezi ně respondenti převážně řadili horší orientaci v moderních technologiích, setrvávání v pracovních stereotypech, neochota učit se novým věcem a zhoršený zdravotní stav. Druhým dílčím cílem bylo zjistit v jaké míře jsou zaměstnanci seznámeni s Age managementem. Šetření ukázalo, že 60 % z dotazovaných tento pojem zná, je to sice větší polovina, ale rozhodně by informovanost o tomto tématu, které je v dnešní době vzhledem ke stárnutí populace velice důležité, měla být větší. Zaměstnanci společnosti XY o flexibilní formy práce ve většině případů zájem nemají, protože více než polovina respondentů uvedla, že žádnou z flexibilních forem práce nechce. Poté nejčastěji volenou možností byla pružná pracovní doba, dále práce z domova a flexibilní práce na směny. V případě benefitů bylo zjištěno, že docela velké části zaměstnanců současná situace vyhovuje. Více než polovina zaměstnanců by uvítala zavedení tzv. „sick days“, které se v poslední době velice často v podnicích zavádějí. Společnost XY má docela pestrou nabídku benefitů ať už se jedná o různá školení, jazykové kurzy, příspěvky na penzijní pojištění nebo benefity podporující zdravotní stav či volnočasové aktivity. Nejvíce uváděnou možností respondentů v dotazníkovém šetření byla dovolená navíc. Závěrem lze konstatovat, že všechny stanovené cíle práce byly splněny a navržená doporučení by společností XY mohla pomoci ke zlepšení řešení situace se starší věkovou skupinou zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AGE MANAGMENT Z. S., 2020. Proč se obrátit na nás. Age management [online]. [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/o-nas-4/>
- [2] ALTERNATIVA 50+, 2014. Výzkum překážek a výzev v oblasti zaměstnávání osob 50+ a pečujících osob ve skupině 50+. *Alternativa 50+* [online]. [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: http://alternativaplus.cz/wp-content/uploads/2016/01/vyzkum-prekazek-a-vyzev.indd03_FINAL.pdf
- [3] ANDRADE, Sahar, 2010. 6 advantages of Workplace Diversity. *Saharconsulting's Blog* [online]. Bře 26, 2010 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://saharconsulting.wordpress.com/2010/03/26/6-advantages-of-workplace-diversity/>
- [4] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3
- [5] ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR, 2015. Co je Age Management a proč je aktuální. Education, s. r. o. [online]. Lis 02, 2015 [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.edunews.cz/a-546/co-je-age-management-a-proc-je-tak-aktualni>
- [6] BEJTKOVSKÝ, Jiří, 2013. Zaměstnanci věkové kategorie 50+ z pohledu řízení lidských zdrojů. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-8154-052-3
- [7] BOČKOVÁ, Lenka, Šárka HASTRMANOVÁ a Egle HAVRDOVÁ, 2011. 50+ aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života. [Praha]: Respekt institut. ISBN 978-80-904153-2-4
- [8] BRATTON, John, Jeff GOLD, 2017. *Human Resource Management, 6th Edition: Theory and Practice*. Vyd. 6. Londýn: Palgrave. ISBN 978-1-137-57259-2
- [9] BUSINESSCENTER.CZ, 2020. Pružná pracovní doba. *BusinessCenter.cz* [online]. [cit. 2020-07-2]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/slovnicek/pruzna-pracovni-doba/>
- [10] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka et. al, 2012. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9
- [11] ČESKÁ A SLOVENSKÁ ASOCIACE AGE MANAGEMENTU, 2020a. Work ability index: Koncept pracovní schopnosti a měření pracovní schopnosti metodou Work Ability Index. *Agemanagement.eu* [online]. [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <https://www.agemanagement-eu.com/sluzby/work-ability-index-wai/>

- [12] ČESKÁ A SLOVENSKÁ ASOCIACE AGE MANAGEMENTU, 2020b. ČAAM. *Age management.eu* [online]. [cit. 2020-09-25]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.eu.com/caam/>
- [13] ČESKO, 1993. Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů, České republiky*. 1993, částka 1, usnesení předsednictva České národní rady č. 2, s. 17-23. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=22426>
- [14] ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů, České republiky*. 7. 6. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace.html>
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. Česká republika od roku 1989 v číslech. In: *Český statistický úřad* [online]. Kvě 15, 2020 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-1552020#01>
- [16] ČEVELA, Rostislav et. al, 2014. Sociální gerontologie: Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4544-2
- [17] DLOUHÁ, Petra, 2017. Práce na zkrácený úvazek: Co je dobré vědět, na co dát pozor. *Peníze.cz* [online]. Zář 19, 2017 [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/326586-prace-na-zkraceny-uvazek-co-je-dobre-vedet-na-co-dat-pozor>
- [18] DOBRÁ PRÁCE.CZ, 2020. Klouzavka nebo pružná pracovní doba. O co vlastně jde?. *Dobrá Práce.cz* [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.dobraprace.cz/article/klouzavka-nebo-pruzna-pracovni-doba-o-co-vlastne-jde-106/>
- [19] DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: KEY Publishing s.r.o. ISBN 978-80-87071-89-2
- [20] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4
- [21] EGER, Ludvík, 2009. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost. Česká a slovenská andragogika, sv. 3. ISBN 978-80-87306-03-1
- [22] EMERMAN, Jim, 2012. New Survey Shows Intergenerational Solidarity Despite Bad Economy. *Encore.org* [online]. [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://encore.org/new-survey-shows-intergenerational-solidarity-despite-bad-economy/>

- [23] FORMALCZYK Agnieszka, Jagoda STOMPÓR-ŚWIDERSKA a Magdalena ŚLAZYK-SOBOL, 2015. Age Management within Organizations – Employees' Perceptions of the Phenomenon – Research Report. *Research Gate* [online]. Zář, 2015 [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/292677663_Age_Management_within_Organizations_-_Employees'_Perceptions_of_the_Phenomenon_-_Research_Report
- [24] GARDENSWARTZ, Lee a Anita ROWE, 2008. *Diverse Teams at work*. USA: SHRM, ISBN 978-1586440367
- [25] GENDER STUDIES, 2010. Stlačený pracovní týden. *Gender studies, o.p.s* [online]. [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <http://dobrepraxe.rovneprilezitosti.cz/cz/stlaceny-pracovni-tyden>
- [26] GRAFTON RECRUITMENT, 2020. Covid – 19 mění svět zaměstnaneckých benefitů, zájem roste o služební auta a sick days. *Grafton recruitment* [online]. Čvc 02, 2020 [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefitu-zajem-roste-o>
- [27] HASSELHORN, Hans Martin, 2008. Work Ability – Concept and Assesment. *WAI-Netzwerk* [online]. Srp 22, 2008 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/Concept_and_Assessment.pdf
- [28] HEJNÁ, Veronika, 2020. Sdílené pracovní místo. Kratší úvazek bude jednodušší. *Peníze.cz* [online]. Čvc 01, 2020 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/417591-sdilene-pracovni-misto-kratsi-uvazek-bude-jednodussi>
- [29] HOMFRAY, Šárka, 2020. Sdílené pracovní místo: Nová forma zaměstnání neřeší vše, ale i tak může matkám pomoci. *Partners media* [online]. Čvn 02, 2020 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.heroine.cz/spolecnost/2523-sdilene-pracovni-misto-nova-forma-zamestnani-neresi-vse-ale-i-tak-muze-matkam-pomoci>
- [30] HORVÁTOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 978-80-7261-430-1
- [31] HUBBARD, Edward, 2004. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst: HDR Press. ISBN 0-87425-761-1

- [32] ILMARIEN, Juhani, 2008. *Jako si předlžit' aktivny život: Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda. ISBN 978-80-07-01658-3
- [33] LÁZOKOVÁ, Eva, 2016. Zaměstnanci ve věku 50+, Výhody najímání starších pracovníků. *SearchForce s.r.o.* [online]. Dub 04, 2016 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <http://www.searchforce.cz/blog/zamestnanci-ve-veku-50-vyhody-najimani-starsich-pracovniku/>
- [34] KAZDOVÁ, Alena, 2017. Lidi do týmu vybírejte podle kompetencí ne podle věku. *Economia, a.s., Hospodářské noviny iHned.cz* [online]. Led 25, 2017 [cit. 2020-10-08]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65596780-lidi-do-tymu-vybirejte-podle-kompetenci-ne-podle-veku>
- [35] KEIL, Marion et. al, 2007. Diversity Management: Vzdělávací manuál. *International Society for Diversity Management-imd* [online]. Zář, 2007 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>
- [36] KMOŠEK, Petr, 2017. Proč se v České republice Diverzity Managementu nedaří... *kmosek.com* [online]. Lis 08, 2017 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/proc-se-v-ceske-republice-diverzity-managementu-nedari/>
- [37] KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5
- [38] KOSTELNÍKOVÁ, Michaela, 2020. Zahajujeme realizaci projektu strategického partnerství Erasmus+ „Work Ability Managment“. *Age Management z.s.* [online]. Zář. 01, 2020 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/zahajujeme-realizaci-projektu-strategickeho-partnerstvi-erasmus-work-ability-management/>
- [39] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8
- [40] KRÁL, Miroslav, 2018. Zaměstnávání starších zaměstnanců: Problematika stárnutí a zapojování starších pracovníků do pracovního procesu. *Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.* [online]. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-podminky/specificke-skupiny-zamestnancu/zamestnavani-starsich-zamestnancu/413-starsich-pracovnici-uvod,%20https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-podminky/specificke-skupiny-zamestnancu/zamestnavani-starsich-zamestnancu/546-problematika-starnuti-a-zapojovani-starsich-pracovniku-do-pracovniho-procesu>

- [41] MANAGEMENTMANIA.COM, 2020. Práce z domova (Home Office). *ManagementMania.com* [online]. Bře 21, 2020 [cit. 2020-07-2]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/homeoffice-prace-z-domova>
- [42] MLEZIVOVÁ, Iveta, 2018. Využívání flexibilních forem práce a pracovní doby z pohledu ekonomicky aktivní populace v ČR. *Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.* [online] Pros 31, 2018 [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/vyuzivani-flexibilnich-forem-prace-pracovni-doba-z-pohledu-ekonomicky-aktivni-populace-v-cr>
- [43] NAEGELE, Gerhard a Alan WALKER, 2006. *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. ISBN 92-897-0934-0
- [44] NOVOTNÝ, Petr, et. al, 2014. Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice. *ResearchGate* [online]. Led, 2014 [cit. 2020-06-13]. ISBN: 978-80-904531-7-3. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/275229573_Age_management_jak_rozumet_starnuti_a_jak_na_nej_reagovat_Moznosti_uplatneni_age_managementu_v_Ceske_republice
- [45] NOVÝ, Ivan, Alois SURYNEK A KOL, 2008. *Sociologie pro ekonomy a manažery: 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. Publishing, a. s. ISBN 80-247-1705-0
- [46] OECD, 2020. LFS by sex and age – indicators. In: *OECD* [online]. Čvc 15, 2020 [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS_EMP
- [47] OKE, Leke, 2015. *Human Resources Management*. [online]. Bře, 2015 [cit. 2020-02-05] Vyd. 4. Nigérie: University of Ado-Ekiti. ISSN 2356-5926. Dostupné z: <http://ijhcs.com/index.php/ijhcs/article/view/275/284>
- [48] PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [49] PETERSEN, Lars-Eric, Jörg DIETZ, 2020. Diversity management. *ResearchGate* [online]. Dub 14, 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/340620642>

- [50] PILLINGER, Jane, 2008. Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu. *Evropská komise* [online]. [cit. 2020-08-14]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?mode=dsw&docId=8756&langId=cs>
- [51] PODBORSKÝ, Richard, 2016. Work ability index a jeho praktická aplikace. *Koopolis* [online]. [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <https://koopolis.cz/sekce/revue-dv/443-work-ability-index-a-jeho-prakticka-aplikace>
- [52] PŘIBYL, Hugo, 2015. *Lidské potřeby ve stáří*. Praha: Maxdorf. Jessenius. ISBN 978-80-7345-437-1.
- [53] RUDOWSKI, Evan, 2018. What is the business case for diversity?. *Medium* [online]. Bře 16, 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://medium.com/firm-ethics/what-is-the-business-case-for-diversity-6d1883621173>
- [54] SOKOLOVSKÝ, Tomáš, 2009. Informace o problematice diverzity a Diversity Management. *Centrum vizualizace a interaktivity vzdělání, s. r. o.* [online]. Zář, 2009 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: https://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf
- [55] STROBACH, Vera Budway, 2018. Evropský den diverzity 2018 – předsudky a stereotypy jako skrytá brzda inovací a rozvoje. *Diversita+* [online]. Kvě 29, 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/evropsky-den-diverzity-2018-predsudky-a-stereotypy-jako-skryta-brzda-inovaci-a-rozvoje/>
- [56] SZYMAŃSKA, Dominika, 2016. Diversity management jako konkurenční výhoda. *IVITERA a. s.* [online]. Zář 22, 2016 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/diversity-management-jako-konkurencni-vyhoda-id-2840026>
- [57] ŠATAVA, Jiří, 2018. Evropský den diverzity 2018 – předsudky a stereotypy jako skrytá brzda inovací a rozvoje. *Diversita+* [online]. Kvě 29, 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/evropsky-den-diverzity-2018-predsudky-a-stereotypy-jako-skryta-brzda-inovaci-a-rozvoje/>

- [58] ŠTOROVÁ, Ilona, 2012. Principy Age Managementu v kontextu udržitelného rozvoje a kvality života. *Česká společnost pro jakost* [online]. Úno 16, 2012 [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: https://www.csq.cz/22007/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=955&cHash=81fd9e25e53e3ee0ed0729ec67b99495
- [59] ŠTOROVÁ, Ilona, 2015. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR. [online]. Říj 21, 2015. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/publikace-age-management-pro-zamestnavatele-se-zamerenim-na-stars-i-pracovniky/>
- [60] ŠTOROVÁ, Ilona, 2016. Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení. *svkkl.cz* [online]. Led, 2016 [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.svkkk.cz/en/ctenar/clanek/614>
- [61] ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA. ISBN 978-80-87137-35-2
- [62] TWUMASI, Ricardo a Sheena JOHNOSON, 2018. Five stereotypes about older workers debunked. *The Conversation Trust* [online]. Čvc 24, 2018 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://docker.theconversation.com/five-stereotypes-about-older-workers-debunked-99954>
- [63] URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3
- [64] URBANCOVÁ, Hana, 2017. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-772-1
- [65] VIDOVIČOVÁ, Lucie, 2008. *Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav. EDIS: ediční řada disertačních prací Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity, sv. 2. ISBN 978-80-210-4627-6.
- [66] VIDOVIČOVÁ, Lucie, 2020. Co je ageismus?. *Masarykova univerzita* [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.ageismus.cz/>
- [67] ZOJCESKA, Anja, 2018. Top 10 Benefits of Diversity in the Workplace. *TalentLyft* [online]. Pros 19, 2018 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/244/top-10-benefits-of-diversity-in-the-workplace-infographic-included>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník k diplomové práci.....	- 75 -
Příloha 2: Tematický rozhovor s personalistou	- 79 -

Příloha 1: Dotazník k diplomové práci

Vážený respondente,
jsem studentkou 5. ročníku na Univerzitě Pardubice a tímto si Vás dovoluji oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku pro účely zpracování diplomové práce. Ve své diplomové práci se věnuji problematice Age managementu neboli vedení a řízení pracovníků s ohledem na jejich věk. Věnujte, proto prosím několik minut Vašeho času k vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní a bude sloužit pouze ke studijním účelům.

Děkuji Vám za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.
Bc. Lucie Justová

Jakékoliv připomínky k dotazníku pošlete na následující e-mailovou adresu:
st47901@student.upce.cz

1. Na jaké pozici ve firmě pracujete?

- a) Operátor výroby
- b) Technicko-hospodářská profese
- c) Manažerské pozice
- d) Jiné, doplňte prosím

2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) méně než 3 roky
- b) 3-6 let
- c) 6-10 let
- d) více než 10 let

3. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

ano – spíše ano – spíše ne – ne

4. Zaškrtněte u každé otázky jednu z možností.

	Ano	spíše ano	spíše ne	ne
Máte možnost se profesně vzdělávat?				
Myslíte si, že jsou noví zaměstnanci přicházející na Vaše pracoviště dostatečným způsobem zaškoleni?				
Máte zkušenost se situací znevýhodněného přístupu k pracovníkům s ohledem na jejich věk?				
Setkal/a jste se někdy s „generačním konfliktem“ na Vašem pracovišti?				

5. Funguje na Vašem pracovišti mezigenerační spolupráce a výměna profesních zkušeností?

ano – spíše ano – spíše ne – ne

6. Pokud jste odpověděl/a ne, domníváte se, že je to z důvodu:

- a) obavy ztráty zaměstnání
- b) nezájmu staršího pracovníka zkušenosti předávat
- c) nezájmu mladšího pracovníka zkušenosti přijímat
- d) z jiného důvodu, prosím doplňte....

7. Měl/a byste zájem předávat své pracovní zkušenosti a zacvičovat nové pracovníky?

ano – spíše ano – spíše ne – ne

8. Jsou Vám některé z těchto výhod nabízeny zaměstnavatelem?

(Lze zaškrtnout i více možností)

- možnost úpravy pracovní doby (práce na částečný úvazek, zkrácení pracovní doby)
- dovolená navíc
- 3 dny zdravotního volna/rok
- benefity podporující zdravotní stav (příspěvek na lázně, rehabilitace, masáže)
- benefity podporující volnočasové aktivity (vstupenky na kulturní akce)
- současný stav mi vyhovuje
- jiný názor, prosím, uveďte.....

9. Které z těchto výhod byste ve firmě uvítal/a? *(Lze zaškrtnout i více možností)*

- možnost úpravy pracovní doby (práce na částečný úvazek, zkrácení pracovní doby)
- dovolená navíc
- 3 dny zdravotního volna/rok
- benefity podporující zdravotní stav (příspěvek na lázně, rehabilitace, masáže)
- benefity podporující volnočasové aktivity (vstupenky na kulturní akce)
- současný stav mi vyhovuje
- jiný názor, prosím, uveďte.....

10. Měl/a byste zájem o některou z flexibilních forem práce, popř. o které?

(Lze zaškrtnout i více možností)

- pružná pracovní doba
- práce na částečný úvazek
- sdílené pracovní úvazky
- práce z domova
- stlačený pracovní týden
- flexibilní práce na směny
- nemám zájem o žádnou z nich

11. Setkal/a jste se někdy s pojmem Age management?

- a) ano
- b) ne

12. Myslíte si, že jej vaše firma zapojuje do řízení lidí dostatečně?

- a) ano
- b) ne

13. Myslíte si, že se Age managementem vaše firma měla zabývat více?

ano – spíše ano – spíše ne – ne

14. Jsou dle Vašeho názoru přizpůsobeny následující faktory i starším pracovníkům?

(Uvažujeme pracovníky 50+)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Pracovní podmínky <i>(jako např. formy úvazku, mzda, pracovní doba a organizace práce, pracovní rytmus a stres při práci, přístup k dalšímu vzdělávání, BOZP)</i>				
Pracovní prostředí <i>(jako např. uspořádání pracovních stolů, kanceláří, výrobních hal a prostor, společných firemních prostor – zasedací místnost, jídelna, relaxační místnost apod.)</i>				

15. Proč si myslíte, že by měl podnik zaměstnávat starší zaměstnance?

(Uvažujeme pracovníky 50+. Lze zaškrtnout více možností)

- mají zkušenosti a odborné znalosti
- problémy řeší s nadhledem
- mají zodpovědný přístup k práci
- umí si dobře zorganizovat práci
- práce je pro ně prioritou
- jiný názor, prosím, uveďte....

16. V čem naopak spatřujete nevýhody zaměstnávání starších zaměstnanců?

(Uvažujeme pracovníky 50+. Lze zaškrtnout více možností)

- oproti mladším kolegům jsou méně výkonní
- nemají přehled o trendech v oboru
- setrvávají v pracovních stereotypch
- zhoršený zdravotní stav
- hůře se orientují v moderních technologiích
- jiný názor, prosím, uveďte.....

17. Jsou dlouholetí zaměstnanci nějakým způsobem zohledňováni?

- a) ano (prosím rozepište)
- b) ne

18. Myslíte si, že ve vaší firmě probíhá nějaká forma věkové diskriminace?

- a) ano (prosím rozepište)
- b) ne

19. V případě, že budete mít možnost, uvažujete o tom, že budete pracovat až do důchodového věku?

ano – spíše ano – spíše ne – ne

20. Pokud ano, byl/a byste ochoten/a pracovat i v důchodovém věku?

ano – spíše ano – spíše ne – ne

21. Co by Vás mohlo přesvědčit o tom, abyste ve firmě pracoval/a i v důchodovém věku?

(Lze zaškrtnout i více možností)

- možnost práce na částečný úvazek, zkrácení pracovní doby
- home-office (možnost práce z domu)
- změna náplně práce nebo přeřazení na méně náročnou pozici
- v důchodovém věku už pracovat nechci
- jiný důvod, prosím, doplňte.....

22. Je ve Vaší firmě přístupováno k zaměstnancům v důchodovém věku specifickým způsobem?

- a) ano (prosím rozepište)
- b) ne

23. Jste?

- a) Žena
- b) Muž

24. Kolik vám je let?

- a) 15-24
- b) 25-49
- c) 50-65
- d) 65+

25. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední odborné vzdělání s výučním listem
- c) Střední vzdělání s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání

Příloha 2: Tematický rozhovor s personalistou

Problematika Age managementu

1. Jaká je v současnosti věková struktura zaměstnanců ve vaší firmě? Je spíše nižšího, středního nebo vyššího věku?
2. Považujete téma stárnutí pracovníků, Age managementu a věkové diverzity pro Vaši organizaci za důležité?
3. Řešíte ve firmě problém stárnutí zaměstnanců? Pokud ano, jaký postoj má Vaše firma ke starším zaměstnancům?

Nábor a zapracování zaměstnanců

4. Zohledňujete při plánování pracovníků jejich věk?
5. Při náboru nových zaměstnanců preferujete výběr pracovníků stejné generace nebo se spíše snažíte vytvářet diverzitní týmy z hlediska jejich věku?
6. Jakým způsobem probíhá zaškolování nových zaměstnanců?
7. Existuje ve vašem podniku řízená mezigenerační spolupráce spojená s výměnou profesních zkušeností? Jakým způsobem je organizována?

Postoj vůči věku

8. V čem vidíte pozitiva starších pracovníků a v čem naopak jejich negativa?
9. Setkali jste se na pracovišti s generačním konfliktem? Pokud ano, jakým způsobem jste ho řešili?

Péče o zaměstnance

10. Nabízí Vaše firma svým zaměstnancům nějaké vzdělávací programy? Specifikujte.
11. Jaké finanční, případně nefinanční benefity nabízíte svým zaměstnancům?

Možnost pokračovat ve spolupráci

12. Jakým způsobem Vaše firma přistupuje k situaci, kdy zaměstnanec nemůže, případně není schopen ze zdravotních důvodů zastávat dosavadní pozici? Existuje možnost, aby byl přeřazen na jinou pracovní pozici?
13. Disponuje firma programem podporujícím zaměstnance v závěru jejich pracovní kariéry?
14. Řeší Vaše firma přípravu pracovníků na přechod z pracovního života do penze?
15. Nabízí firma zaměstnání, ve kterém může zaměstnanec zůstat i po dosažení důchodového věku?