

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Přístup vybrané organizace k pracovníkům padesát plus – age management ve
vybrané organizaci

Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

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

Jméno a příjmení: **Bernard Vaníček**
Osobní číslo: **E19649**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Přístup vybrané organizace k pracovníkům padesát plus – age management ve vybrané organizaci.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést analýzu přístupu ve vybrané organizaci k pracovníkům označovaným jako „older workers“ 50+. Zaměř se na oblasti strategického managementu lidských zdrojů, kariérové plánování, důraz na kontinuální rozvoj, komunikace, motivační nástroje k rozvoji a diverzitě, organizační kulturu, reakce podniku na nedostatek zaměstnanců. Součástí práce bude kvalitativní šetření (dotazníkové mezi zaměstnanci, e-mailové či osobní pohovor s managementem) v dané organizaci.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Koncepce age managementu.
- Analýza age managementu ve vybrané organizaci.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
MACDONALD, Jamie L.; LEVY, Sheri R. Ageism in the workplace: The role of psychosocial factors in predicting job satisfaction, commitment, and engagement. *Journal of Social Issues*, 2016, 72.1: 169-190.
URBANCOVÁ, Hana. AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2020
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2021

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem **Přístup vybrané organizace k pracovníkům padesát plus – age management ve vybrané organizaci** jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, 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 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23.4. 2021

Bernard Vaníček v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Romaně Provazníkové, Ph.D. za její cenné rady a vřelý přístup při zpracovávání této práce. Dále bych rád poděkoval společnosti, která mi umožnila provést výzkum. Na závěr pak chci poděkovat svým rodičům a také svému týmu kamarádů, kteří mi byli vždy oporou.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na téma přístup vybrané organizace k pracovníkům padesát plus – age management ve vybrané organizaci. V teoretické části práce je nejdříve popsán problém demografického stárnutí a následně blíže definován koncept age management. Ve výzkumné části je popsána organizace, ve které výzkum probíhal a následně je formou dotazníkového šetření analyzován samotný koncept age management v této organizaci. V poslední části práce jsou pak popsány návrhy a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Age management, demografické stárnutí, pracovní schopnost

TITLE

Organisational performance to workers fifty plus (50+) - age management in selected organisation

ANNOTATION

The theses is focused on approach of selected organization to the employees of fifty-plus – age management in the chosen organization. The theoretical part of this thesis first describes demographic ageing and then defines the concept of age management. The research part describes the organization, in which the research took place, and then the same approach of age management in this organization is analyzed using a questionnaire survey. The last part of this theses describes proposals and recommendations.

KEYWORDS

Age management, demographic ageing, work ability

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ POJMŮ	13
1.1 Stáří, stárnutí.....	13
1.1.1 Produktivní stárnutí.....	14
1.2 Věk.....	14
1.3 Generace padesát plus.....	14
1.3.1 Fyzické a psychické změny po padesátce.....	15
1.3.2 Profesní změny	16
1.4 Demografické stárnutí.....	16
1.4.1 Demografické stárnutí ve světě.....	19
1.4.2 Dopady demografického stárnutí ve světě.....	20
1.4.3 Demografické stárnutí v České republice.....	23
2 Koncept Age management	25
2.1 Age management jako pojem	25
2.1.1 Ageismus	26
2.1.2 Pracovní schopnost	26
2.2 Cíle Age managementu.....	28
2.3 Úrovně Age managementu	29
2.3.1 Veřejná úroveň.....	30
2.3.2 Organizační/podniková úroveň.....	30
2.3.3 Individuální úroveň.....	31
2.4 Nástroje Age managementu.....	32
2.5 Pozitiva Age managementu	38
3 Analýza Age managementu ve vybrané.....	39
organizaci.....	39
3.1 Základní údaje o organizaci.....	39

3.2	Forma výzkumu	39
3.3	Dotazníkové šetření	40
3.3.1	Charakteristika respondentů	40
3.3.2	Analýza dotazníkového šetření	41
3.4	Analýza rozhovoru s jednatelem Společnosti XY	57
3.5	Porovnání výsledků průzkumu	61
3.5.1	Znalost pojmu	61
3.5.2	Věkové rozložení pracovníků	61
3.5.3	Rovnost pracovníků	62
3.5.4	Možnost kariérního růstu	62
3.5.5	Důležitost podpory produktivity a motivace	62
3.5.6	Zaměstnávání pracovníků v důchodovém věku.....	63
4	Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.....	64
4.1	Zhodnocení výsledků	64
4.2	Návrh doporučení	66
	ZÁVĚR	68
	POUŽITÁ LITERATURA.....	70
	PŘÍLOHY	74

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Střední délka života ve vybraných zemích	18
Obrázek 2 - Zvýšení podílu obyvatel ve věku 65 let a více v letech 2009-2019	20
Obrázek 3 - Počet obyvatel v produktivním věku vč. projekce do roku 2070	22
Obrázek 4 – Počet obyvatel ČR starších 65 let a meziroční rychlost růstu.....	24
Obrázek 5 – Vývoj obyvatelstva ČR ve věku 65-85+ včetně prognózy pro rok 2051	24
Obrázek 6 - Model dům pracovní schopnosti.....	28
Obrázek 7 - Výsledky měření WAI v ČR v letech 2013-2015.....	35
Obrázek 8 - Znáte pojem Age management a co představuje?	42
Obrázek 9 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku číslo 1	42
Obrázek 10 - Myslíte si, že je věkové rozložení zaměstnanců ve Vaší organizaci rovnoměrné?	43
Obrázek 11 - Mají zaměstnanci starší 50 let stejné postavení v organizaci jako zaměstnanci ve věku do 50 let?	44
Obrázek 12 - Myslíte si, že vedení Vaší organizace zohledňuje věk zaměstnanců (např. změnou pracovní náplně)?.....	44
Obrázek 13 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku číslo 4	45
Obrázek 14 - Vyhovuje Vám pracovní prostředí, ve kterém vykonáváte svou profesi?	46
Obrázek 15 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku číslo 5	47
Obrázek 16 - Považujete za dostatečné platové ohodnocení ve Vaší organizaci?	47
Obrázek 17 - Panují u Vás v organizaci dobré vztahy na pracovišti?	48
Obrázek 18 - Myslíte si, že je u Vás v organizaci možnost kariérního růstu dostatečná?	48
Obrázek 19 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku číslo 8	49
Obrázek 20 – Důležitost jednotlivých aspektů v zaměstnání	50
Obrázek 21 - Myslíte si, že Váš zaměstnavatel přistupuje stejně ke všem pracovníkům bez ohledu na jejich věk?	51
Obrázek 22 - Plánujete setrvat ve stávajícím zaměstnání až do důchodu?	51
Obrázek 23 - Důvod nesetrvání ve Společnosti XY	52
Obrázek 24 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku č. 14.....	53
Obrázek 25 - Plánujete setrvat ve stávajícím zaměstnání i po dovršení důchodového věku, pokud Vám to zdravotní stav dovolí?	53
Obrázek 26 - Z jakého důvodu plánujete setrvat v zaměstnání i po dovršení důchodového věku?	54

Obrázek 27 - Myslíte si, že budete schopni vykonávat stejnou pracovní náplň i po dovršení důchodového věku?	55
Obrázek 28 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku č. 18.....	56
Obrázek 29 - Jste ve svém současném zaměstnání spokojený/a?	56
Obrázek 30 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku č. 19.....	57
Tabulka 1 - Počet obyvatel starších 65 let ve světě.....	19
Tabulka 2 - Charakteristika respondentů.....	41

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
NTL	Nízkotlak
OSN	Organizace spojených národů
STL	Středotlak
VTL	Vysokotlak
WAI	Index pracovní schopnosti
WHO	Světová zdravotnická organizace

ÚVOD

Stárnutí populace se v současnosti stává stále častěji diskutovaným tématem a prognózy do budoucna nejsou nikterak pozitivní. Tomuto fenoménu se bohužel nevyhne ani Česká republika, jak tomu napovídá její demografický vývoj. Tento fakt přináší pro společnost spoustu výzev a jednou z nich je otázka zaměstnávání neustále stárnoucí populace. Koncept, který tuto problematiku řeší a v současnosti je využíván již v mnoha podnicích po celém světě, se nazývá Age management. Ten představuje systematický způsob vedení a řízení lidských zdrojů s ohledem na věk a individualitu každého jedince. V České republice není tento koncept příliš známý a pokud ano, organizace jsou s ním obeznámeny spíše z hlediska teoretického, než by jej systematicky využívaly. Demografický vývoj a prognózy pracovní síly však napovídají, že tento koncept bude potřebné stále častěji začleňovat do chodu organizací. Právě tím se zabývá tato diplomová práce, která analyzuje problematiku konceptu Age management ve vybrané organizaci.

V teoretické části diplomové práce jsou nejdříve popsány různé definice stáří a v tomto kontextu vymezeny pracovníci věkové kategorie padesát plus. Dále jsou vymezeny vlastnosti této skupiny pracovníků a také to, jaké změny mohou tuto skupinu pracovníků v budoucnu potkat. Následně je popsán demografický vývoj a stárnutí lidské populace ve světě a v České republice. Je zde nastíněno stárnutí populace ve světě a také v České republice. Dále jsou zde vyjmenovány dopady, které s sebou dle světových organizací stárnutí populace přináší.

Další kapitola teoretické části diplomové práce se již zabývá přímo konceptem Age management. Jsou zde prezentovány definice Age managementu od celé řady odborníků, kteří se tímto tématem zabývají. Následně jsou zde představeny úrovně Age managementu, které se člení na národní, organizační a individuální úroveň. Ke konci teoretické části jsou pak vymezeny nástroje Age managementu, které nejrůznější odborníci představují jako ty nejdůležitější.

V empirické části je nejdříve představena organizace, ve které probíhal celý výzkum. Jelikož si organizace nepřeje být jmenována, je v celé práci uváděna jako Společnost XY. V empirické části je proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření se zaměstnanci ve věku padesát plus a polostrukturovaný rozhovor s představitelem společnosti. Age managementu ve Společnosti XY, který probíhal formou dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Na základě výsledků z výzkumu jsou pak navržena doporučení.

1 VYMEZENÍ POJMŮ

Základním kamenem problematiky Age managementu je stárnutí. Považuji proto za nutné vymezit některé pojmy, které budou v práci používány.

1.1 Stáří, stárnutí

Nejdříve je nutné definovat, co je to stáří. Přístupů k vymezení pojmu stáří existuje celá řada - medicínský, biologický, sociologický, ekonomický či demografický. Tato práce se bude zabývat především vymezením ekonomickým a demografickým.

Čevela (2012, s. 19) stáří definuje jako „*poslední vývojová etapa, která uzavírá, završuje lidský život. Souhrnně jde o projev a důsledek involučních změn funkčních a morfoložických, vedoucích k typickému obrazu označovanému jako fenotyp stáří.*“

Dle Mlýnkové (2011) je stáří vyvrcholením života a představuje poslední kapitolu života jedince.

Někteří lidé posuzují stáří podle věku. V takovémto případě se stáří člověka pohybuje vzhledem k věkové hranici jeho rodičů a prarodičů. Pokud je mladý člověk, jehož rodičům je třicet let a jeho prarodičům padesát pět let, považuje za starého člověka již pětapadesátiletou osobu, tedy své prarodiče. Z biologického hlediska však věk se stářím přímo nesouvisí a je nespolehlivým ukazatelem stáří. Z tohoto hlediska se stáří posuzuje dle celkového fyzického a psychického stavu jedince (Haškovcová, 2010).

Se stářím úzce souvisí také stárnutí. Novotný a kol. (2014) stárnutí popisují jako nevyhnutelný proces života každého jedince. Nejedná se pouze o biologický proces, nýbrž také o psychosociální. Představy o stáří a stárnutí jsou určovány danou kulturou a jsou vytvářeny na základě sociální percepce a vnímání sebe sama. Při stárnutí hraje hlavní roli především vlastní pocit jedince, který převažuje vnímání fyziologického věku. Stárnutí je tvarováno individuálně chováním a nikoli na základě změn, které daný jedinec vidí v zrcadle, nebo které vnímá při svých denních aktivitách. Mnoho lidí se často vůbec necítí staří a jako staré je vnímá pouze společnost a jejich blízké okolí. Společnost má tendenci mluvit o stáří a starších lidech jako o nějakém určitém stavu. V dnešní moderní společnosti by však stárnutí mělo být chápáno jako pocit a nikoliv stav. Pocit „ještě nejsem starý, ale stárnu“ má velký vliv na sebehodnocení daného jedince a přímo ovlivňuje jeho chování (Novotný a kol., 2014).

Proces stárnutí přímo ovlivňují také vnější a vnitřní vlivy. Vnějšími vlivy se rozumí především zdravotní a sociální péče nebo životní prostředí, které se velkou měrou podílí na zdraví jedince.

Naopak vnitřní vlivy vychází z každého daného jedince. Může se tak jednat o životní styl, určité vrozené vady nebo také genetickou vybavenost daného jedince (Čevela, 2012).

1.1.1 Produktivní stárnutí

S pojmem *produktivní stárnutí* se společnost setkává čím dál častěji, a proto je dobré uvést, co znamená. Tento pojem je chápán především z ekonomického hlediska, neboť pokud je někdo produktivní, znamená to, že pracuje za mzdu. V dnešní době je však tento názor velmi zúžený, jelikož být produktivní nemusí nutně znamenat jen to, že člověk dostává za odvedenou práci mzdu. Produktivní stárnutí tak lze definovat jako koncept, který v sobě zahrnuje nejen práci za mzdu, ale také vytváření a produkci určitých sociálních hodnot, které jsou pozitivně vnímány společností. Jmenovitě se může jednat například o hlídání vnoučat, z čehož senior nemá žádnou mzdu, avšak sociální hodnoty, které touto aktivitou vytváří, jsou prospěšné pro všechny zúčastněné a v podstatě i pro celou společnost (Novotný, 2014).

1.2 Věk

Jedná se o číslo, které říká, jak dlouho daný jedinec existuje na tomto světě. Měří se od data narození a dělí se na určité vývojové etapy, které se vyznačují mentálním a tělesným vývojem a převzetím právní zodpovědnosti za sebe sama (Dictionary, 2012).

Dle Novotného a kol. (2014) věk číselně charakterizuje to, v jaké životní etapě se daný jedinec nachází. Toto číslo může poskytnout obecné informace o daném jedinci a je tak praktické pro organizace. Jedná se především o předvídání sociálního chování, jeho osobní postoj k bezpečnosti při práci nebo například náchylnost k některým nemocem.

1.3 Generace padesát plus

Vzhledem k tomu, že tato práce se přímo zaměřuje na tuto skupinu obyvatelstva, je nutné vysvětlit, čím se tato skupina vyznačuje.

Současná česká společnost, která stále častěji přijímá aspekty západního stylu života mnohdy vnímá tuto generaci spíše v negativním slova smyslu. To se projevuje tím, že stále více lidí ve věku nad 50 let nemůže nalézt pracovní uplatnění a připadají si tak zbyteční a nepotřební. Tento trend je bohužel dán povrchními hodnotami dnešní společnosti. Lidé si nechtějí připomínat stáří, chtějí být neustále mladí a aktivní, což bohužel vede k negativnímu vnímání starší generace mladší generací (Malíková, 2012).

1.3.1 Fyzické a psychické změny po padesátce

Změny, ať už tělesné či psychické, jsou u každého jedince zcela individuální. U někoho se mohou projevit dříve, u někoho až později. Dle Kaczmarka (2015) jsou tyto změny v těle indikovány systémy, které zaznamenávají pokles adaptačních mechanismů a oslabení některých funkcí.

Kaczmarek (2015) dále vysvětluje, že mezi prvotní fyzické změny patří především pokles tělesné výkonnosti jedince. Dochází k ubývání výkonnosti důležitých orgánů jako jsou plíce nebo srdce. Pomalu také začíná úbytek svalových tkání, což má za následek snížení fyzické síly. V tomto období dochází nejen k úbytku svalové tkáně, ale také ke zhoršení hustoty kostí a začínají se objevovat první známky osteoporózy. Zde je důležité uvést, že to, jakou rychlostí se začnou tyto změny projevovat je velmi individuální. Je přímo dokázané, že pravidelné fyzické cvičení dokáže udržet kvalitní fyzickou kondici až do 70 let života jedince. V tomto věku se také začínají objevovat smyslové problémy. Především jsou tyto změny nejvíce znát u zraku a sluchu. Nejvíce je těmito změnami postižen zrak na blízko, který již není tak ostrý, jak býval. Také citlivost na světlo je větší, než bývala. Sluch ztrácí na jasnosti a pomalu přestává vnímat určité vyšší frekvence zvuku (Kaczmarek, 2015).

Stejně jako u fyzických změn, i psychické změny jsou z velké části individuální. Vágnerová (2007) píše, že spousta těchto změn závisí na dědičnosti, životním stylu a celkovém zdraví daného jedince. Psychické změny se nejvíce projevují u paměti. Tyto změny jsou nejvíce patrné u krátkodobé paměti, jedinec si nevybavuje informace tak rychle a pomalu se začínají objevovat také potíže se zapamatováním některých informací. Zde je nutné podotknout, že každý jedinec je individuální a každý má problém s jiným druhem informací nebo naopak nemusí mít žádný problém a paměť mu funguje stále velmi dobře. Starší lidé jsou si však často vědomi těchto změn a své nedostatky jsou schopni velmi efektivně kompenzovat. Díky svým zkušenostem, pečlivosti a efektivním způsobům analýzy jsou schopni vyřešit spoustu nových problémů a najít tak různé vhodné alternativy řešení. Dále Vágnerová (2007) dodává, že jejich výkon se tak nemusí nutně snížit a mohou dosahovat velmi dobrých výsledků především v činnosti či profesi, se kterou mají dostatek zkušeností.

1.1.1 Změna postoje k učení po padesátce

Postoj jedinců k učení a k získávání nových zkušeností a schopností má mírně klesající trend zhruba od 30 let jedince. Tento mírně klesající trend pokračuje přibližně do 60 roku života, kde se ustálí (Humes, 2015). Učení a osvojení nových znalostí a schopností je však možné v jakémkoliv věku. Je však důležité podotknout, že proces učení je v tomto věku dosti odlišný,

než jaký měl daný jedinec v mladším věku. Zásadní rozdíl je postoj daného jedince k samotnému učení. Učení již není chápáno jako něco, co jedinec musí udělat, ale spíše jako něco nad rámec, něco tzv. „navíc“. V tomto věku se mnohdy člověk neučí proto, že musí, nýbrž proto, že sám chce. Další podstatnou změnou je, že je třeba tyto jedince motivovat správným směrem. Dle Vágnerové (2007) může učení se novým věcem v tomto věku často vést k úzkostem a obavám z neúspěchu, proto je motivace velmi důležitým aspektem. Motivovat by měli zaměstnavatel, kolegové i rodina. Důležité je i efektivní učení. Starší člověk rychleji ztrácí koncentraci a rychleji se psychicky unaví, proto musí být učení efektivní a být na toto připravené.

1.3.2 Profesionální změny

Změny v tomto období se nevyhnou ani profesionálnímu životu. Dle Thorové (2015) jsou jedinci v tomto věku stále pracovníčně velmi aktivní. Často se již nacházejí na vedoucích pozicích, které představují pomyslný vrchol jejich kariéry. Právě na takovéto pozici mohou předávat své zkušenosti získané za dobu konání své profese mladším generacím. Mnohdy tito pracovníci slouží jako mentoři novým pracovníkům.

Pracovníci s věkem vyšším než padesát let, již neuvažují o změně profese či o tom, že by se jejich kariéra mohla rozvíjet jinak. Většina si již uvědomuje, čeho v profesionálním životě dosáhli a pomalu se chystají na stále se blížící uzavření své dlouholeté kariéry. Někteří z těchto jedinců má vyzrálý přístup ke své profesi, který se vyznačuje především nadhledem a akceptováním toho, čeho dosáhli. Začínají zaujímat a preferovat jiné hodnoty, než je vysoký výkon v jejich zaměstnání. Naopak jsou i tací jedinci, kteří z důvodu vyčerpání či psychologického nátlaku z nezdaru ztrácí zájem o práci. To mnohdy může vést až k syndromu vyhoření. To, jaký postoj daný jedinec zaujímá je z velké části ovlivněno jejich profesí. U pracovníků, kteří vykonávají fyzicky náročnou práci v nepříznivých podmínkách je stárnutí na první pohled více viditelné než u těch, kteří spíše pracují v psychologickém vypětí (Vágnerová, 2007).

1.4 Demografické stárnutí

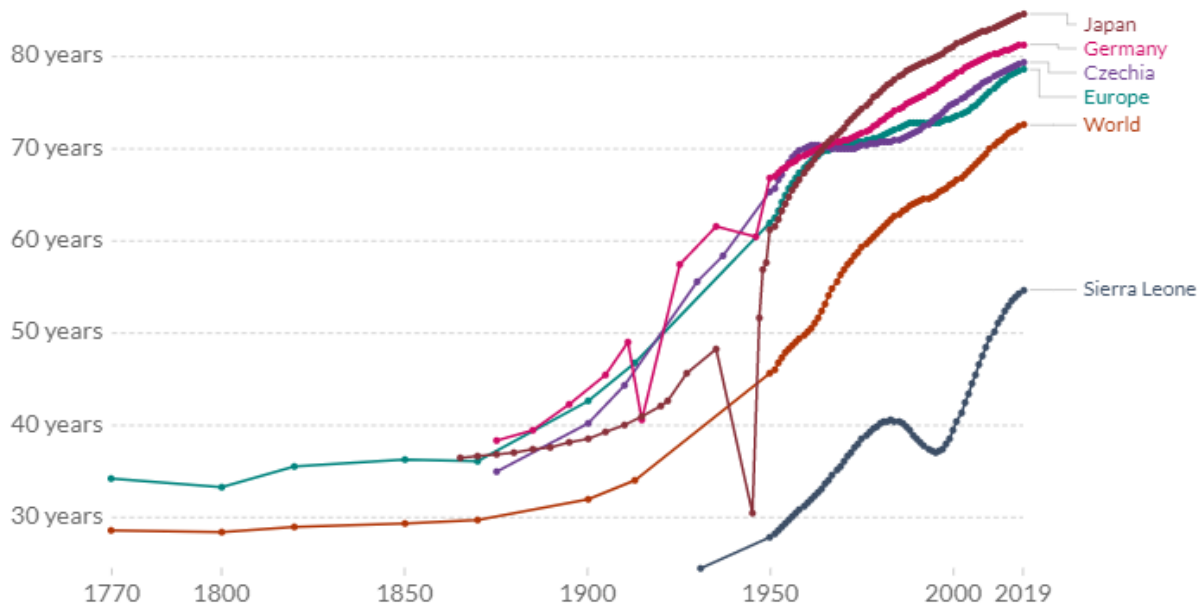
Demografické stárnutí je mnohdy vnímáno jako fenomén a jedna z nejdiskutovanějších otázek 21. století (United Nations, 2019). Jelikož je Age management zaměřen na starší obyvatele, je nutné nastínit problematiku demografického stárnutí.

Demografické stárnutí je důsledkem neustále se zlepšujícího zdravotního stavu obyvatelstva a obecné kvality života, což má za následek dlouhodobé snižování porodnosti. Tím, že demografické stárnutí ovlivňuje hned několik aspektů lidského života, je bráno jako komplexní proces. Demografické stárnutí populace je často bráno a vnímáno jako negativní proces, především

pak v ekonomických, sociálních a zdravotních kruzích. Je však důležité si uvědomit, že stárnutí jakožto dlouhodobý proces, je velmi úzce spjato s celkovým pokrokem. Jedná se tak o nevyhnutelný atribut života moderních společností (Klapková et al., 2016). Dle Štěpánkové (2014) je stárnutí populace zapříčiněno snižováním úhrnné plodnosti. To znamená, že pomalu dochází k změnám ve struktuře obyvatelstva, roste počet stárnoucích obyvatel a nerodí se nové děti.

U problematiky stárnutí se často objevují pojmy jako *průměrná délka života*, *střední délka života* nebo *délka života prožitá ve zdraví*. Průměrnou délku života chápeme jako naději na dožití do určitého věku s jistou pravděpodobností. Například v místech s vysokou úmrtností mladé generace bude průměrná délka očekávaného dožití daleko menší než v místech, kde se mladá generace dožívá dospělosti v hojném počtu. Průměrná délka života je ovlivněna mnoha faktory. Těmi může například být příslušnost k sociální vrstvě, neboť lépe majetkově zajištění jedinci si mohou dovolit lepší zdravotní péči. Dalším ovlivňujícím faktorem je stav veřejného zdravotnictví, který v podstatě odráží vyspělost daného státu, kupříkladu Japonsko má průměrnou délku života 83 let. Dalšími významnými faktory jsou války v daných oblastech, politická stabilita, promořenost populace smrtelnými chorobami (např. HIV nebo TBC) a hladomory v dané oblasti. Pro příklad, pokud se v období industrializace nějaký jedinec dožil puberty, měl vysokou pravděpodobnost dožít se stejného věku jako my dnes, avšak jelikož v té době byla úmrtnost mladé generace velmi vysoká, byla průměrná délka života přibližně 30 let. V dnešní době (2019) se pohybuje celosvětová průměrná délka života mezi 70 a 71 rokem. Od roku 1900 se tak průměrná délka téměř zdvojnásobila (Roser et. al, 2019).

Střední délka života neboli z anglického *life expectancy* (očekávaná délka života) zobrazuje, jakého věku se dožije právě narozená osoba. Při vypočtení tohoto ukazatele je nutné předpokládat, že se úmrtnostní poměry nebudou měnit po celou dobu života daného jedince, tzv. počítá se s poměry, které byly aktuální v době narození jedince (ČSÚ, 2014). V roce 1800 byla střední délka života jedince 29 let. V roce 1950 již 46 let. V současnosti se tento ukazatel pohybuje celosvětově v průměru mezi 72 a 73 rokem. Zjednodušeně, pokud se v tuto chvíli narodí dítě, očekává se, že se dožije přibližně 73 let. To znamená, že za posledních 70 let se tento ukazatel zvednul o přibližně 25 let. Pokud by tento trend pokračoval i nadále, každá další generace by se měla dožít dvojnásobku věku svých rodičů (Roser et al., 2019). Zde je však nutné podotknout, že dle některých vědců, například z Albert Einstein College of Medicine (2016) je aktuální maximální délka života předpokládána na 125 let.



Obrázek 1 - Střední délka života ve vybraných zemích

Zdroj: Roser, 2019

Grafu výše ilustruje zvýšení střední délky života za posledních přibližně 200 let. Jednu z největších středních délek života na světě 84,6 let má Japonsko. Evropa 78,6 let, což je o 6 let více než je světový průměr. Na grafu lze vidět, že Česká republika má střední délku života (79,1 let) mírně vyšší než evropský průměr, avšak nižší než sousední Německo (81,3 let). Na grafu je také znázorněn stát Sierra Leone, který má jednu z nejnižších středních délek života na světě (54,7 let).

Posledním základním pojmem, který souvisí s demografickým stárnutím, je délka života prožitá ve zdraví (angl. *health life expectancy*). Ten udává, jakého věku se dožije osoba bez zdravotního postižení (WHO, 2015). Tento ukazatel začala používat Světová zdravotnická organizace v roce 1999 sběrem dat a vzorců, které způsobovaly úmrtnost v různých regionech. Po zjištěných a sesbíraných datech bylo možné určit, jakého průměrného věku se dožívají obyvatelé všech 180 členských států WHO bez zdravotních komplikací. Tento ukazatel se jeví jako velmi užitečný především v oblasti zdravotnictví, neboť dokáže předvídat budoucí potřeby obyvatel v tomto odvětví. Každý stát se tak může do budoucna lépe na tyto potřeby připravit a co nejvíce je eliminovat. Pomocí tohoto ukazatele se také určuje vyspělost každého daného státu v oblasti zdravotnictví. Zjišťuje se schopnost států eliminovat civilizační choroby, eliminovat přenositelné choroby (např. pomocí vakcinace obyvatel), či jak vysoká je zdravotní péče o těhotné ženy a novorozence (Stibich, 2020). Je důležité poznamenat, že tento ukazatel započítává do svých kalkulací také pohlaví. U mužů je v průměru nižší než u žen. Globální průměr celkové délky života prožitého ve zdraví je 76,8 let u žen a 74,8 let u mužů. Od roku 1990

se zvýšil průměrně o 5,5 let (Stibich, 2020). Dle Eurostat (2018) byla délka života prožitého ve zdraví 63,7 let u mužů a 64,2 let u žen v Evropě. V České republice pak 62,2 let u mužů a 63,4 let u žen. Česká republika se tak nachází pod evropským průměrem.

1.4.1 Demografické stárnutí ve světě

Globálně je skupina obyvatel ve věku 65 let a více nejrychleji početně rostoucí generací. Dle OSN (2019) by měla být do roku 2050 každá šestá osoba starší jak 65 let. Pro představu, dnes se jedná o každého jedenáctého obyvatele naší planety. Pokud uvažujeme pouze Evropu a Severní Ameriku, byl by v roce 2050 každý čtvrtý obywatel starší jak 65 let. V roce 2018, poprvé v historii počet obyvatel starších 65 let přesáhl počet dětí mladších 5 let. Pokud se situace nezmění, bude v roce 2050 o téměř 300 milionů více osob starších 80 let, než je tomu dnes.

Věková skladba obyvatelstva je nejvíce určována třemi základními faktory. Těmi jsou: plodnost, úmrtnost a migrace. Většina hlavních regionů světa zažilo největší růst plodnosti a porodnosti po roce 1950. Jak tato generace postupně stárne a zvyšuje se dlouhověkost, stává se z této generace globálně stále větší skupina. Zatímco zvyšující se dlouhověkost a menší porodnost přímo způsobují stárnutí populace, migrace obyvatelstva ji naopak snižuje. V zemích, které zažívají velké migrační vlny lze přímo odpozorovat, že se snížil průměrný věk obyvatel (OSN, 2019).

Tabulka 1 - Počet obyvatel starších 65 let ve světě

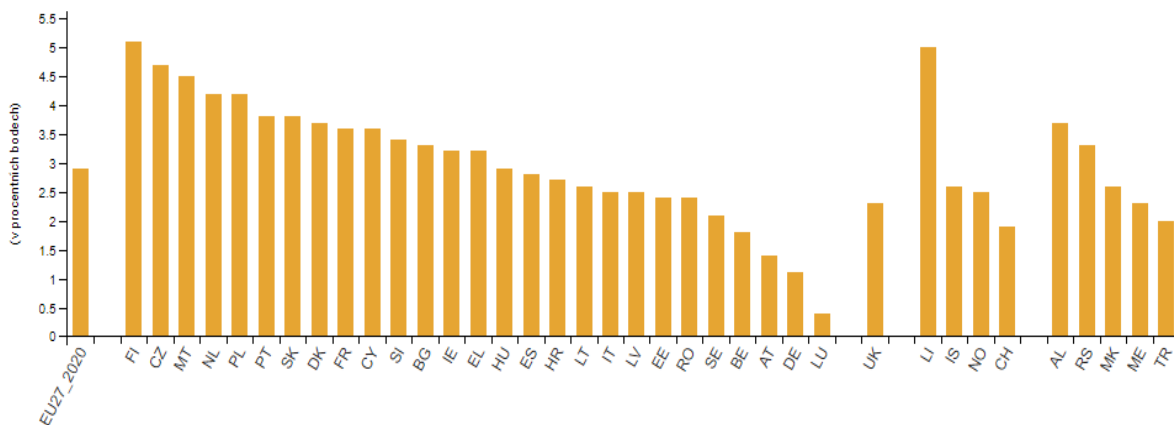
Region	Počet osob ve věku 65 let a více v roce 2019 (v milionech)	Předpokládaný počet osob ve věku 65 let a více v roce 2050 (v milionech)	Procentuální změna mezi roky 2019 a 2050
Sub-Saharská Afrika	31,9	101,4	218
Severní Afrika a Západní Asie	29,4	95,8	226
Střední a Jižní Asie	119	328,1	176
Východní a Jihovýchodní Asie	260,6	572,5	120
Latinská Amerika a Karibik	56,4	144,6	156
Austrálie a Nový Zéland	4,8	8,8	84
Oceánie (bez Austrálie a Nového Zélandu)	0,5	1,5	190
Evropa a Severní Amerika	200,4	296,2	48
Svět	702,9	1548,9	120

Zdroj: OSN, 2019

Tabulka 1 ilustruje predikci OSN (2019) ve které varuje, že během tří desetiletí se počet osob ve věku 65 let a starší více než zdvojnásobí. Největší nárůst této skupiny obyvatelstva bude

nejvíce patrný v méně rozvinutých regionech nebo extrémně přelidněných regionech. Například v Sub-saharské Africe se očekává v roce 2050 více než trojnásobek těchto obyvatel. Podobně je na tom například Střední a Jižní Asie a Východní a Jihovýchodní Asie, které jsou známé svou početnou populací. Naopak nejmenší nárůst lze očekávat v Oceánii, Austrálii, Novém Zélandu, Evropě a Severní Americe. Celosvětově se pak počet obyvatel starších 65 let odhaduje na 1,5 miliard. Je však důležité si uvědomit, že ne všude je tento růst tak markantní. Například v Sub-saharské Africe se sice počet obyvatel starších 65 let ztrojnásobí, avšak z hlediska relativních počtů, je to stále malé procento z celkového počtu obyvatel. To je způsobeno tím, že téměř polovina obyvatel tvoří skupina mladší 20 let. Naopak, například v Evropě a Severní Americe, není absolutní nárůst tak velký, avšak procentně se jedná o velké množství obyvatel, kteří budou starší 65 let.

V polovině roku 2020 Eurostat zveřejnil desetiletý výzkum, který se zabýval stárnutím populace Evropské Unie. Obrázek 2 ilustruje relativní zvýšení podílů obyvatel, kteří jsou starší 65 let. Největší procentní zvýšení bylo zaznamenáno ve Finsku (5,1 %), poté v Lichtenštejnsku (5,0 %) a třetí největší zvýšení v České republice (4,7 %). Průměr všech 27 zemí Evropské Unie je pak 2,9 %. Celkově v roce 2019 činil relativní podíl osob starších 65 let v Evropské Unii 20,3 %.



Obrázek 2 - Zvýšení podílu obyvatel ve věku 65 let a více v letech 2009-2019

Zdroj: Eurostat, 2020

1.4.2 Dopady demografického stárnutí ve světě

Stanovit dopady demografického stárnutí na celý svět je velmi složité. Je třeba brát v úvahu velké množství neznámých veličin, jejichž odhad je mnohdy značně obtížný nebo dokonce nemožný. Tímto tématem se zabývá několik mezinárodních institucí jako je Světová zdravotnická organizace (WHO), Organizace spojených národů (OSN) či Evropská komise.

Světová zdravotnická organizace (WHO, 2012) definuje tyto základní negativní dopady demografického stárnutí:

- vyšší úspory na důchod mohou způsobit výrazný pokles investic,
- nedostatek pracovníků,
- větší výskyt chronických a degenerativních onemocnění,
- zvyšování daňového zatížení,
- extrémní navýšení vládních výdajů na zdravotní péči a důchody.

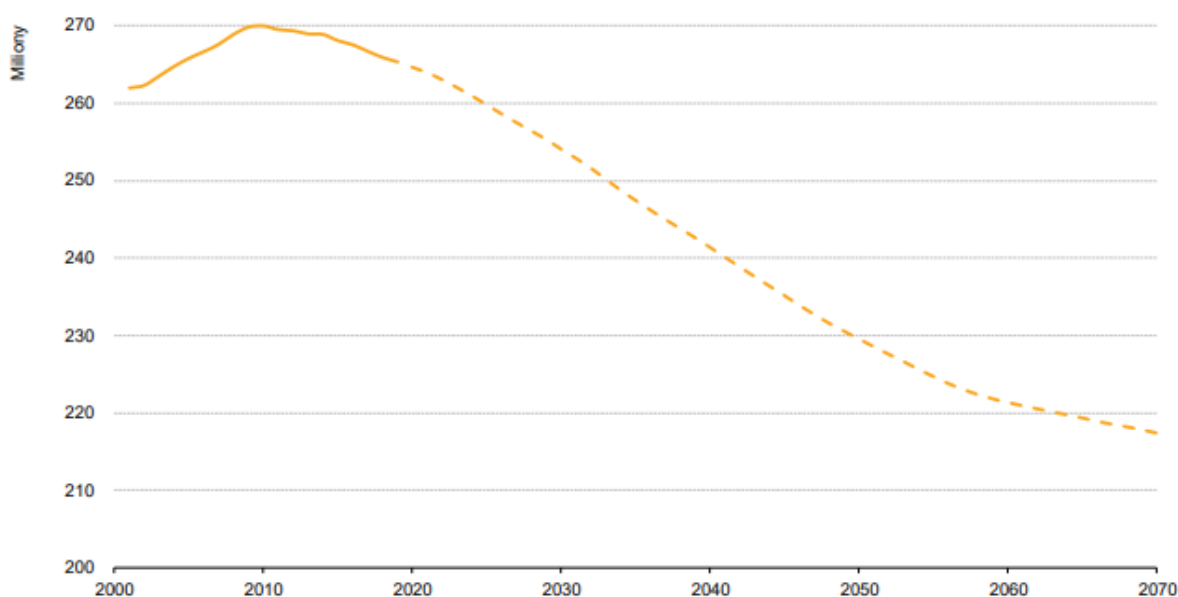
Všechny tyto negativní dopady přímo závisí na měnící se struktuře pracovní síly, nemocích úzce spojených se stárnutím a následným navyšováním výdajů na zdravotní péči. Je však důležité poznamenat, že ne všechny faktory jsou pouze negativní. Vezme-li se v potaz například zvyšující se výskyt nemocí, vlády neustále zvyšují své výdaje na výzkum těchto nemocí, a tím přispívají k jejich celkovému odstranění nebo alespoň k jejich bližšímu pochopení. Jedná se především o tzv. nepřenosné nemoci. Ty dle statistik WHO ročně zaviní 60 procent celkového úmrtí na planetě. Mezi nejznámější nepřenosné nemoci patří kardiovaskulární nemoci, diabetes 1. a 2. typu, rakovina a chronická respirační onemocnění. Všechny tyto nemoci sdílí 4 základní ovlivnitelné faktory: užívání tabáku, nadměrné užívání alkoholu, nízká pohybová aktivita a nezdravé stravování. Všechny tyto faktory lze odstranit a snížit tak výskyt těchto onemocnění. Avšak existuje i pátý neovlivnitelný faktor, kterým je stáří. Senioři jsou k těmto nemocem nejvíce náchylní, a proto vlády neustále zvyšují své výdaje na výzkum těchto nemocí (Marešová a kol., 2015).

Demografické stárnutí populace má také výrazný dopad na ekonomický cyklus, který je univerzálním ukazatelem současných států a společností. Pojmy, se kterými ekonomický cyklus pracuje, jsou spotřeba a produktivita. Na začátku a na konci lidského života převažuje spotřeba produktivitu a vlastní práci člověka, zatímco ve středních letech (tzv. v produktivním období) převažuje produktivita spotřebu. Spotřeba seniorů je financována ze čtyř základních zdrojů:

- veřejné programy (např. státní sociální podpora a zdravotní pojištění),
- podpora od členů rodiny či jiných soukromých zdrojů,
- vlastnictví aktiv a jiného kumulovaného bohatství,
- příjmy ze zaměstnání (např. brigády) (OSN, 2019).

Stárnutím populace se spotřeba rapidně navyšuje a produktivita jí se svým konstantním růstem přestává pokrývat. Tím tak vzniká deficit, který se každým rokem navyšuje (OSN, 2019).

Ve zprávě pro Evropský parlament, která byla vydána v červnu 2020 se Evropská komise zabývá stárnutím populace a tím, jaký přímý dopad bude stárnutí mít na sociální a tržní hospodářství Evropské Unie. Počet obyvatel v produktivním věku se trvale snižuje již 10 let. Evropská komise předpokládá, že v roce 2070 bude pokles o celých 18 % (Evropská komise, 2020). Tento jev je graficky znázorněn na obrázku 3. Je přímo vidět, že pokles obyvatel v produktivním věku bude markantní.



Obrázek 3 - Počet obyvatel v produktivním věku vč. projekce do roku 2070

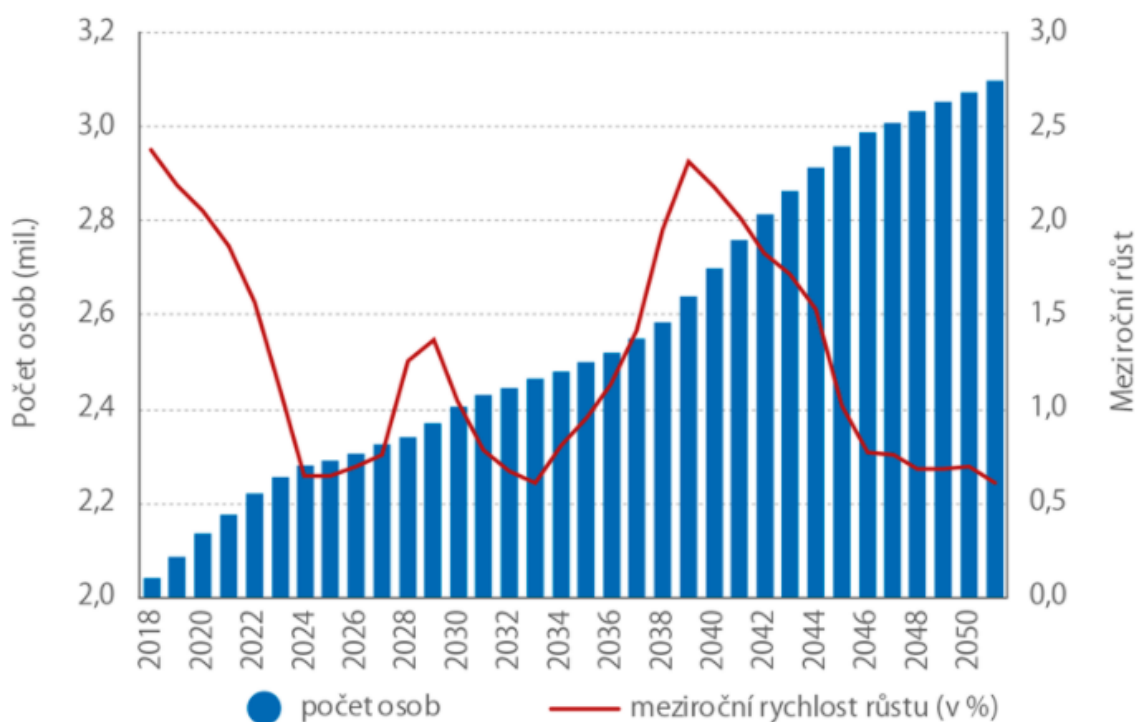
Zdroj: Evropská komise, 2020

Snižující se počet obyvatel v produktivním věku zdůrazňuje důležitost využití všech silných stránek trhu práce. Důležitým aspektem pro zmírnění všech negativních dopadů bude zvyšování zaměstnanosti žen. V roce 2019 byl rozdíl v zaměstnanosti mužů a žen 12 %. Další zásadní aspekt, který by měl pomoci při snižování negativních dopadů, je zapojování starších pracovníků do zaměstnání. Jedná se o pracovníky ve věkovém rozmezí 55-64 let. Míra zaměstnanosti u těchto pracovníků byla v roce 2019 59,1 %. I přes to, že se vůči roku 2009 jedná o 15 % zlepšení, je toto číslo stále malé. Díky stárnutí populace bude více než žádoucí, aby lidé pracovali déle a do penze chodili později, než je tomu doposud. Na to je přímo navázáno zlepšení zdravotní péče, neboť lidé pracující do pozdního věku budou potřebovat daleko kvalitnější zdravotní péči. Dále je nutné zvyšovat vzdělanost mladých lidí, kteří již dosáhli produktivního věku, neboť bude potřeba neustálý pokrok na poli vědy. V neposlední řadě se bude muset do bu-

doucna trh práce otevřít i pracovníkům z jiných prostředí. Kupříkladu osobám, které jsou narozené mimo Evropskou Unii nebo osobám se zdravotním postižením. Bohužel je nutné podotknout, že míra zaměstnanosti u osob se zdravotním postižením je v Evropské Unii velmi nízká. To je zapříčiněno mnoha překážkami, které tyto osoby čelí, včetně například diskriminace či nedostatečným podmínkám na pracovištích (Evropská komise, 2020). Všechny tyto aspekty mohou pomoci snížit negativní dopady, které se budou v budoucích letech zvyšovat díky stárnutí populace.

1.4.3 Demografické stárnutí v České republice

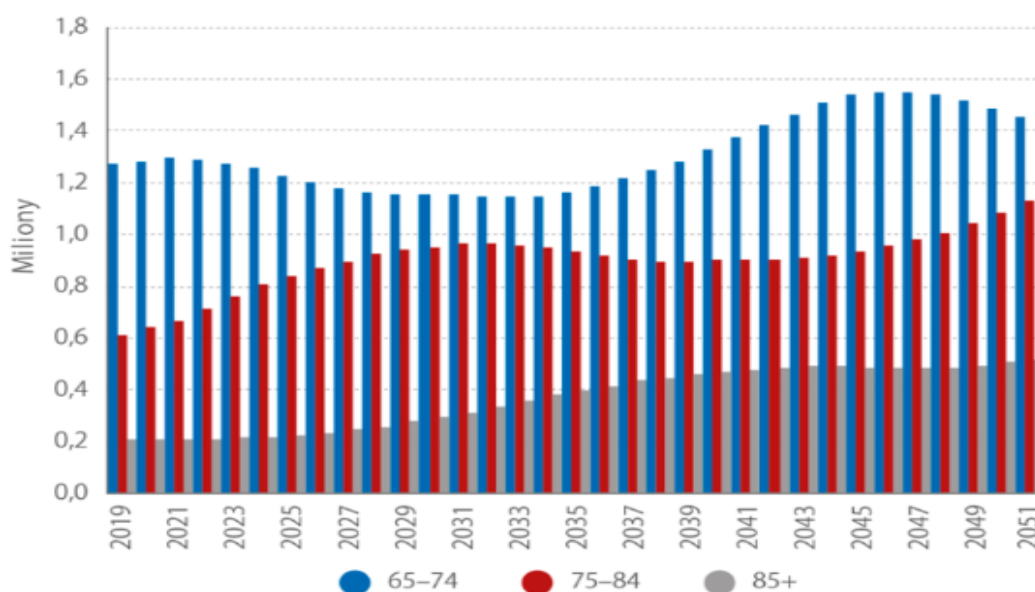
Také v České republice je fenomén stárnutí stále větším a diskutovanějším problémem. V roce 2018 tvořilo 19,2 % celkového obyvatelstva osoby starších 65 let včetně. Jedná se zhruba o 2 miliony obyvatel. Od roku 2005 tato skupina obyvatel vzrostla přibližně o 5 %, v absolutních číslech přibližně o 600 tisíc (Český statistický úřad, 2018). To je zapříčiněno především tím, že v roce 2005 začali přecházet do tohoto věku lidé narození těsně po druhé světové válce, kdy byla velká porodnost. Dle předpokladů a projekce ČSÚ z roku 2018 se bude počet obyvatel přesahujících věk 65 let zvyšovat každý rok. Pokud jsou predikce správné, v roce 2050 by mělo být těchto obyvatel více než 3 miliony. To je téměř o 52 % více než v roce 2018. V celkové struktuře obyvatelstva to je přibližně jedna třetina. Největší růst počtu obyvatel této skupiny by měl být v mezi lety 2038-2044. V té době budou tuto hranici přesahovat tzv. „husákovy děti“, velmi silné generace z období 1973-1979 (Štyglerová, 2019).



Obrázek 4 – Počet obyvatel ČR starších 65 let a meziroční rychlost růstu

Zdroj: Štyglerová (2019)

Obrázek 4 graficky ilustruje počet obyvatel České republiky starších 65 let. Lze říci, že počet těchto obyvatel má rostoucí trend, který se nejenže udrží, ale ještě se bude navyšovat. Z cca 2 milionů osob v roce 2018, se v roce 2050 díky neustálému stárnutí obyvatelstva, stanou 3 miliony osob. Počet této skupiny tak vzroste o 1 milion osob během cca 30 let. Na křivce meziročního růstu je vidět, že největší růst bude od roku 2034 až do roku 2040.



Obrázek 5 – Vývoj obyvatelstva ČR ve věku 65-85+ včetně prognózy pro rok 2051

Zdroj: Štyglerová (2019)

Na obrázku 5 je graficky zobrazen vývoj obyvatelstva starších 65 let České republiky a prognóza vývoje této skupiny až do roku 2051. Dále lze vidět, že trend vývoje této skupiny je rostoucí, a ten by se měl udržet i do budoucích let.

Stárnutí České republiky je nevyhnutelný proces, na kterém se největší měrou podílí přesun nejsilnějších populačních ročníků do důchodového věku. Je to proces, který bude dalšími roky neustále sílit, neboť se prodlužuje život jedince a vliv migrace je zatím malý a takový je předpokládán i do budoucnosti (Štyglerová, 2019).

2 KONCEPT AGE MANAGEMENT

Předchozí kapitola ilustruje, že populace neustále stárne, tudíž je třeba brát v potaz i starší pracovníky. V předchozí kapitole byla představena generace pracovníků starších 50 let. Padesátiletý člověk, pokud nemá nějaké vážné zdravotní komplikace, je dnes stále osoba plná energie, síly a chutě do práce. Dokáže tak zvládnout a řešit i náročné pracovní úkony a problémy mnohdy i lépe, než mladí pracovníci, neboť má vyzrálý a zkušený přístup, který si za roky práce vyvinul (Jenšík, 2013). Právě pro takovéto pracovníky je zaměřen koncept Age managementu. Na tento koncept by měli podnikatelé a organizace klást důraz, pokud si chtějí zachovat vysokou konkurenceschopnost a zajistit udržitelné podnikání, které bude prosperovat i do budoucnosti.

2.1 Age management jako pojem

Přesné vymezení Age managementu je dnes v podstatě nemožné, neboť existuje celá řada definic a popisů. Cimbálníková et al. (2012) Age management vymezují jako vytvoření podmínek, které berou v úvahu věk všech pracovníků v organizaci. Tedy věk pracovníků na úrovni politické, organizační, sociální i fyzické. Evropská agentura pro ochranu a zdraví při práci (2016) Age management definuje jako řízení lidských zdrojů s přímým důrazem na potřeby pracovníků všech věkových skupin. Dále dodává, že Age management je interdisciplinární obor, který se zaměřuje nejen na fyzické potřeby jedince, ale také na psychickou pohodu. Fabisiak (2012) Age management chápe jako nástroj, který má sloužit státu, organizacím, a i jednotlivcům k tomu, aby lépe pochopili potřeby všech lidských zdrojů s ohledem na jejich věk. Štorová a Kotková (2013) dále podotýkají, že koncept Age managementu nemusí nutně souviset se starší generací či s věkovou skupinou padesát plus, nýbrž by měl brát v potaz všechny věkové skupiny. Celý koncept by měl proto zohledňovat různé potřeby i čerstvých absolventů, matek nebo kupříkladu lidem z generace x, y a z. Age management by tak měl sloužit manažerům k práci se zaměstnanci z těchto věkových skupin, neboť trh práce je různorodý a každý jedinec na něm má své speciální potřeby. Pravděpodobně nejobsáhlejší definici přináší Kuperus et al. (2011, s. 56), kteří Age management popisují jako „*dynamický soubor zásad, pravidel, postupů, nástrojů, rezerv a investic týkající se uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti jednotlivců umožňující pracovníkům všech věkových kategorií vést produktivní, smysluplný a zdravý život, včetně období odchodu do důchodu.*“. Dále dodávají, že koncept Age management je nástroj, který slouží v boji proti věkové diskriminaci na základě věku a podporuje zlepšení pracovních podmínek a zvyšuje zaměstnanost a uplatnění na pracovním trhu.

Z těchto všech definic je patrné, že Age management je široký pojem, který zahrnuje celou škálu nástrojů a definic.

2.1.1 Ageismus

Ageismus je pojem, který je úzce spjatý s konceptem Age management. Jedná se o negativní nahlížení na starší obyvatele a pracovníky. Malíková (2012, s. 36) ageismus popisuje jako negativní předsudek či představu o starších lidech.

S ageismem je možné se setkat i na pracovišti. Dle Macdonalda a Levy (2016) je ageismus na pracovišti jeden z nejčastějších důvodů snižování spokojenosti v zaměstnání a výkonnosti práce u starších pracovníků. Problém ageismu na pracovišti je dnes celosvětový. Mezi diskriminační chování patří například propuštění z důvodu vysokého věku či odmítnutí přijetí do zaměstnání kvůli vysokému věku.

2.1.2 Pracovní schopnost

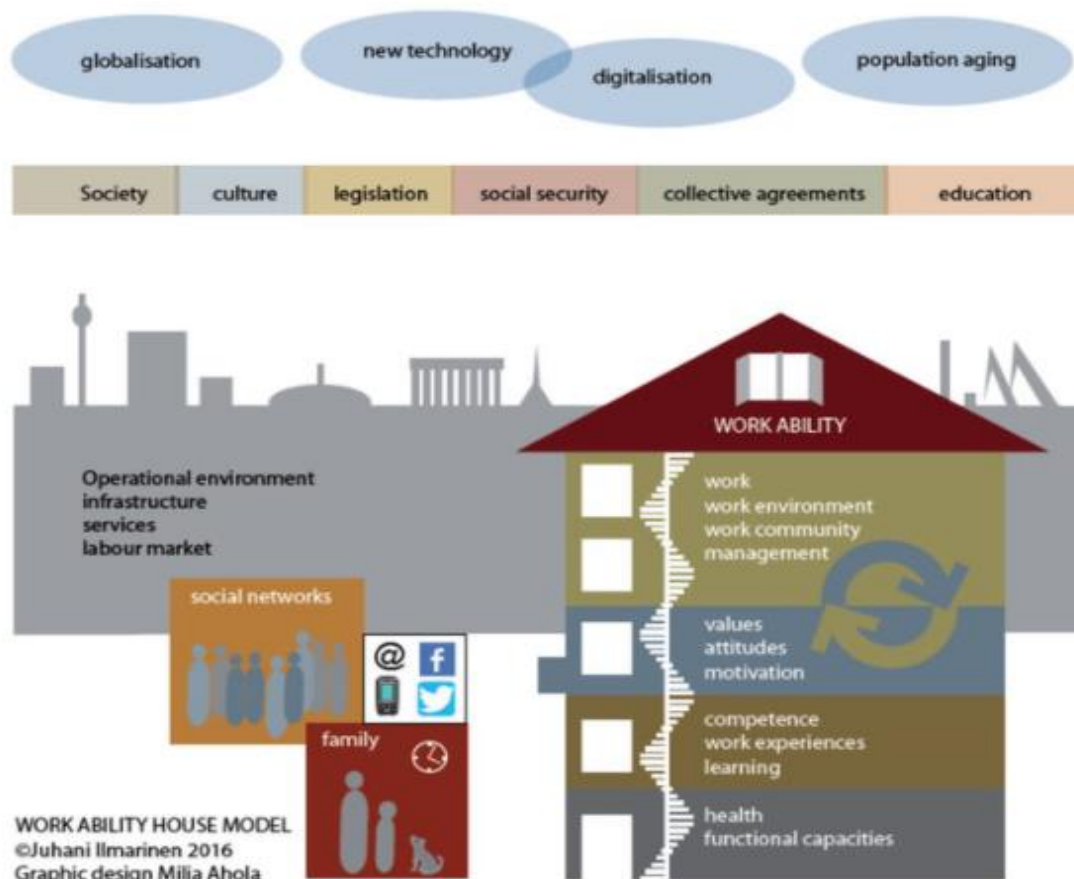
Pojem, který s konceptem Age managementu velmi úzce souvisí je *pracovní schopnost* (angl. work ability). V dnešní době je nutné brát tento pojem více zeširoka. Nestačí tento pojem brát pouze z hlediska zdravotního. Základní definici tohoto pojmu vytvořil finský odborník a zakladatel Age managementu Juhani Ilmarinen v roce 2008. Definoval jej jako „*rovnováhu mezi individuálními zdroji pracovníka a požadavky práce, které jsou na něho kladeny*“ (Ilmarinen, 2008, s. 19). Jedná se tedy o rovnováhu mezi osobními zdroji zaměstnance (fyzické a psychické zdraví, znalosti, osobní hodnoty a postoje, dovednosti, zkušenosti a motivaci) a požadavky, které jsou na něho kladeny v zaměstnání (např. obsah práce, náročnost dané práce, pracovní prostředí, pracovní podmínky či způsob řízení vedoucích pracovníků) (Štorová, 2015).

Dům pracovní schopnosti

Veškeré faktory, které figurují v konceptu pracovní schopnosti, převedli experti z Finského institutu pracovního zdraví do tzv. modelu domu pracovní schopnosti. Model přebírá, jak z názvu vyplývá, symbol rodinného patrového domu, kde jednotlivá patra znázorňují faktory ovlivňující pracovní schopnost jednotlivce. Tyto faktory v podobě pater, jsou propojeny schodišti, které znázorňující propojenost jednotlivých faktorů. Jedno patro tudíž může ovlivňovat druhé patro, a tím se jakoukoliv změnou mění také celý model (Štorová, 2015). Ilmarinen (2012) dále vysvětluje, že první tři patra znázorňují možnosti jednotlivce. První patro představuje fyzické a psychické zdraví a funkční schopnosti člověka. Patro druhé znázorňuje kvalifikaci, pracovní zkušenosti, schopnost učit se a autoritu jedince. Třetí patro představuje subjektivní postoj člověka k životu. Jedná se o životní hodnoty, životní postoje a vnitřní motivaci člověka. Poslední

čtvrté patro zobrazuje pracovní život, pracovní prostředí, pracovní podmínky, vztahy s kolegy a s vedením a celkový postoj k zaměstnání jedince. Nejsilnější vazba mezi jednotlivými patry je na úrovni třetího a čtvrtého patra. Takzvaně propojení práce a postojů a hodnot jedince. Ve třetím patře se promítá chápání a porozumění jednotlivce k jeho zaměstnání. Pokud má pracovník ke svému zaměstnání pozitivní vztah a odnáší si ze zaměstnání pozitivní energii, pak se tato pozitivita prolíná i do třetího patra a tím se ovlivňují i jeho pocity, nálada a celkový postoj k životu. Na modelu lze vidět, že ze třetího patra je vidět balkon, který představuje propojení s blízkým okolím pracovníka. Blízkým okolím se rozumí rodina a vztahy s dalšími osobami mimo rodinu. Toto okolí přímo působí na pracovní schopnost pracovníka a ovlivňují tak jeho výkonnost, schopnost učení a celkovou pohodu. Celková pohoda pracovníka pak následně ovlivňuje jeho zdraví a funkční schopnosti. Celkově tak lze říci, že na pracovní schopnost jednotlivce působí 4 vnitřní faktory, které se utvářejí v člověku samotném, a 2 vnější faktory, které mohou pracovní schopnost ovlivnit buď pozitivně či negativně (Ilmarinen, 2012).

Za již zmíněným domem se nachází vnější pracovní prostředí. V modelu ho představuje šedé pozadí za domem. Pracovní prostředí se neustále mění vlivem vnějších faktorů, které na něj působí. Mezi tyto faktory lze zařadit globalizaci, příliv nových technologií, finanční krize či nové příležitosti na trhu. Vlivem těchto faktorů se také mění daná organizace. To má za následek, že pracovníci často mění své pracovní činnosti a vykonávají rozdílné práce. Dalším výrazným faktorem, který ovlivňuje organizace je již zmiňované stárnutí populace. Jeho důsledkem se neustále mění lidské zdroje v organizacích. Organizace by proto měla neustále usilovat o vytvoření perfektní rovnováhy (Ilmarinen, 2012).



Obrázek 6 - Model dům pracovní schopnosti

Zdroj: Finský institut ochrany zdraví při práci (2010)

2.2 Cíle Age managementu

Štorová (2013) vidí hlavní cíl konceptu Age management jako snahu o vytvoření co nejvíce možností zaměstnancům použít a uplatnit svůj potenciál jak na trhu práce, tak i v podnikovém prostředí, nehledě na jejich biologický věk. Tímto tématem se zabývá několik autorů a také organizací. Samotný zakladatel Age managementu, finský profesor Juhani Ilmarinen definuje 8 základních cílů Age managementu, které by měly být naplňovány. Jedná se o:

- lepší informovanost o stárnutí,
- spravedlivé postoje ke stárnutí,
- řízení zohledňující věkovou strukturu jako jeden ze základních úkolů a povinností manažerů a nadřízených,
- řízení zohledňující věkovou strukturu jako součást politiky v oblasti lidských zdrojů,

- podporu pracovní schopnosti a produktivity zaměstnanců,
- celoživotní vzdělávání,
- pracovní úvazky zohledňující věk,
- bezpečný a důstojný přechod do penze (Ilmarinen, 2012).

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (2016) rozděluje hlavní cíle Age managementu pro organizace a pro pracovníky rozdílně. Dle agentury má organizace usilovat především o:

- vyzdvihnutí výhod a silných stránek rozdílných věkových skupin,
- zabezpečit pracovní síly,
- snížit případné nedostatky mladších pracovníků pomocí zkušeností pracovníků starších,
- snížení fluktuace zaměstnanců a s tím spojených nákladů,
- zajištění dostatečné komunikace mezi mladšími a staršími vedoucími pracovníky.

Jak již bylo řečeno výše, Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (2016) také definuje cíle Age managementu ze strany pracovníků. Jedná se o individuální cíle každého z pracovníků a ty jsou následující:

- zlepšení pracovní motivace,
- větší spokojenost z odvedené práce,
- vyvážení osobního života s životem pracovním,
- zvýšení výkonnosti všech pracovníků nehledě na jejich věkovou skupinu,
- zajištění pracovní schopnosti a zaměstnanosti po celou dobu produktivního věku.

Dle Armstronga a Taylora (2015) je cílem Age managementu z dlouhodobého hlediska poskytnout jistotu zaměstnancům na dnes velmi proměnlivém trhu práce a zajistit uspokojení jejich potřeb.

2.3 Úrovně Age managementu

Koncept Age management a řízení lidského kapitálu s ohledem na věk je probírán na mnoha úrovních. Každá z těchto úrovní má své vlastní přístupy a motivace, jak co nejlépe dosáhnout požadovaných výsledků. Cimbálníková et al. (2012) rozlišují tři základní úrovně Age managementu, na kterých aktéři inicializují své cíle a zájmy. Úrovně se liší podle toho, jak moc

zasahují do hloubky individuality. Rozdělují se tedy na úroveň (perspektivu) veřejnou, úroveň organizace či podniku a úroveň individuální. Je důležité poznamenat, že nelze přenášet zodpovědnost za řízení Age managementu mezi úrovněmi. Stejně tak nelze tvrdit, že za špatné vedení Age managementu mohou pouze aktéři z jedné úrovně. Ač každá z úrovní má své vlastní cíle, jedná se o celek, který je mezi sebou úzce propletený, neboť nelze operovat například s jednotlivci, pokud je špatně nastavená podniková úroveň či špatně nastavená veřejná politika zabývající se touto otázkou (Cimbálníková et al., 2012).

2.3.1 Veřejná úroveň

Nejvyšší a zároveň nejširší úroveň je veřejná neboli politická úroveň. Jak již bylo řečeno v první kapitole této práce, stárnutí populace je jev, který ohrožuje rozvoj sociální i ekonomický. Právě tento negativní jev řeší politická úroveň Age managementu. Novotný et al. (2014) tvrdí, že úkolem státu a veřejných politik je snaha o odstranění negativních dopadů stárnutí populace, vyvážení nabídky a poptávky na pracovním trhu, správné nastavení systému ochrany zdraví při práci a celkově vyřešení otázky nezaměstnanosti. Novotný et al. (2014) dále dodávají, že v některých státech jsou hlavním problémem zastaralá pravidla penzijního systému. Tyto země by se měly více soustředit na pravidla, která uplatňují při vstupu zaměstnance do důchodu a více je modernizovat.

Dle Cimbálníkové et al. (2012) je veřejná úroveň Age managementu důležitá především pro co největší možné zapojení stárnoucích pracovníků k rozvoji státu jak z ekonomického hlediska, tak z hlediska sociálního. Tento rozvoj je závislý na řešení otázek spojených s jevem stárnutí populace a jehož řešení by mělo být primárně diskutováno na národní úrovni. V dnešní éře internacionalizace je možná případná diskuse i na mezinárodní úrovni, případně na úrovni nadnárodních institucí. Stát by měl do řízení lidských zdrojů a stárnoucí populace zasahovat především proto, že spousta aspektů problému stárnoucí populace nelze pokrýt pouze trhem práce, ale je nutný i zásah tzv. zvenčí. Tento zásah je veřejně publikován jako věková politika. (Cimbálníková et al., 2012)

2.3.2 Organizační/podniková úroveň

Úroveň organizační je brána z pohledu individuální organizace. Cílem této úrovně je podle Novotného et al. (2014) co nejvíce zvyšovat výkonost pracovníků, rozvíjet jejich potenciál a snažit se vyhovět všem jejich potřebám. Pokud všechny tyto aspekty budou naplněny, bude se zvyšovat i celková produktivita práce. Je však důležité poznamenat, že vícegenerační skupiny pra-

covníků potřebují různé přístupy k naplnění jejich potřeb. Organizace by si tak měla uvědomovat, že je nutný jiný postoj ke starším pracovníkům než k mladým (například absolventům). Cimbálníková et al. (2012) dále dodávají, že organizace by si měla být vědoma toho, jak velkou zodpovědnost za své zaměstnance mají, a tudíž dbát na to, aby pro starší skupinu pracovníků volili vhodnou pracovní zátěž, která nijak neovlivní jejich fyzické a psychické zdraví. Ochrana zdraví při práci a fungující sociální prostředí na pracovišti je vizitkou sociálně zodpovědného chování organizací.

Osm pilířů

Finský institut pracovního zdraví vypracoval tzv. osm základních pilířů konceptu Age management pro organizační úroveň, které mají sloužit jako základní návod využívání tohoto konceptu. Jedná se o tyto pilíře:

- Důkladná znalost věkové problematiky,
- Vřelý přístup k věkově starším pracovníkům,
- Kvalitní management rozumějící individuálnosti a odlišnosti jednotlivých pracovníků,
- Dobře zvládnutá věková strategie podniku,
- Kvalitní pracovní schopnost,
- Jasně definované pravomoci,
- Správně nastavená organizace práce a kvalitní pracovní prostředí,
- Spokojený život (Cimbálníková et al., 2012).

2.3.3 Individuální úroveň

Individuální úroveň je brána z pohledu každého daného pracovníka. Dle Cimbálníkové et al. (2012) by jeho cílem mělo být udržení své konkurenceschopnosti na trhu práce a udržení stabilní kariéry. Ne vždy je však možné mít stabilní kariéru pouze u jednoho zaměstnavatele, tudíž by měl pracovník brát v potaz také případnou změnu zaměstnání. To je mnohdy velká výzva pro všechny zaměstnance, především pak pro starší generaci, která je již zvyklá na své stabilní zaměstnání. Z tohoto důvodu by měl pracovník mnohdy přehodnotit celý svůj postoj k pracovnímu životu. Důležité pro jednotlivce je zabezpečit svůj pracovní život do pozdního věku, dále být schopný udržet si pracovní schopnost a přijmout i cestu celoživotního vzdělávání. Základním kamenem u starších pracovníků je udělat ze svého věku svou výhodu. Dokázat prodat své zkušenosti, nadhled a jinou perspektivu je mnohdy nejtěžší fáze tohoto procesu. Zásadní

podíl na této úrovni tedy mají sami pracovníci a jsou hlavním spouštěčem individuálního Age managementu (Cimbálníková et al., 2012).

2.4 Nástroje Age managementu

Jak již bylo výše řečeno, Age management je široký pojem zahrnující celé spektrum státu, organizace a jedince. Nástroje, které se využívají na úrovni organizací v oblasti Age managementu, či je vhodné je zařadit do řízení organizací, se v České republice věnuje celá řada autorů – například Podborský (2015), Hetzel et al. (2014), Dohnal (2017), Cimbálníková et al. (2012) či Štorová (2015).

Podborský (2015) uvádí, že pokud začne organizace uvažovat o zapojení konceptu Age management, je nejdříve nutné provést tzv. Age management audit.

Age management audit

Dle Podborského (2015) je základním kamenem při zavádění Age managementu do organizace audit Age managementu, neboť analýza stávajícího stavu je vždy důležitá. Toto tvrzení také doplňuje Štorová (2015), podle které je nutné, aby audit prováděl nezávislý externí subjekt (například nezávislá auditorská firma či nezávislý auditor). Subjekt by měl provést hloubkovou analýzu prostřednictvím normovaných strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, vedoucími pracovníky, personalisty a vrcholovým vedením organizace. Cílem těchto rozhovorů je získání komplexních informací, které je nutné dále porovnávat s principy a zásadami Age managementu. Dohnal (2017) ho dále doplňuje, že z údajů, které vyplynou z tohoto auditu lze porovnávat danou organizaci s konkurenty na tuzemském trhu i na trhu zahraničním a případně zjistit a opravit nedostatky.

S těmito názory lze souhlasit, neboť audit umožňuje nastínit současnou situaci, která v organizaci panuje. Z výsledků tohoto auditu by měly vycházet všechny další nástroje Age managementu, které jsou dále zmíněny.

Vzdělávací aktivity pro zaměstnance

K pochopení a vyřešení problému je nutné mít o něm dostatečné informace a pochopit fungování procesů, které problémy vytvářejí. Tudíž i u Age managementu je nutné mít dostatečné znalosti k pochopení jeho fungování. Podborský (2015) tvrdí, že k tomu nejlépe slouží vzdělávací aktivity. Každá organizace si tyto aktivity určuje sama dle uvážení vedoucích pracovníků. Stejně tak každá organizace očekává od těchto aktivit jiný přínos.

Každá organizace si sama volí, kdy bude realizovat vzdělávací aktivity. Většina organizací však realizuje Age management před auditem, který byl zmíněn výše. Dohnal (2017) dále poznamenává, že vzdělávací aktivity by se měly týkat všech zainteresovaných stran, od řadových zaměstnanců až po vrcholové vedení organizace a jejich obsah by měl být určován samotnou organizací. Podle Štorové (2015) by tyto vzdělávací aktivity měly být směřovány také na vhodně zvolené strategie odchodu zaměstnanců do důchodu.

Zde je možné doplnit, že vzdělávací aktivity by měly probíhat postupně dle organizační struktury organizace. Vrcholový management by měl být zaškolen nejříve, aby mohl dále předávat informace svým podřízeným.

Měření indexu pracovní schopnosti

Již dříve byl v této práci popsán koncept pracovní schopnosti a tzv. domu pracovní schopnosti. V praxi se často stává, že akcionáři a manažeři chtějí mít konkrétní a měřitelná data, ze kterých budou moci čerpat při dalším plánování do budoucna. Dle Podborského (2015) je jedním z nástrojů, který taková data může poskytnout Index pracovní schopnosti (angl. *Work Ability Index*). Index pracovní schopnosti je ukazatel, který určuje pracovní schopnost zaměstnanců v zaměstnání. Tento index měří schopnost práce daného jednotlivce s ohledem na jeho věk, fyzický a psychický stav a podmínky, ve kterých práci vykonává. Index pracovní schopnosti byl vytvořen v roce 1980 a jedná se mezinárodně o nejvíce používaný nástroj k měření pracovní schopnosti zaměstnanců (Hetzel et al., 2014). V České republice pocházejí první zmínky o tomto modelu z roku 2003 (Podborský, 2016).

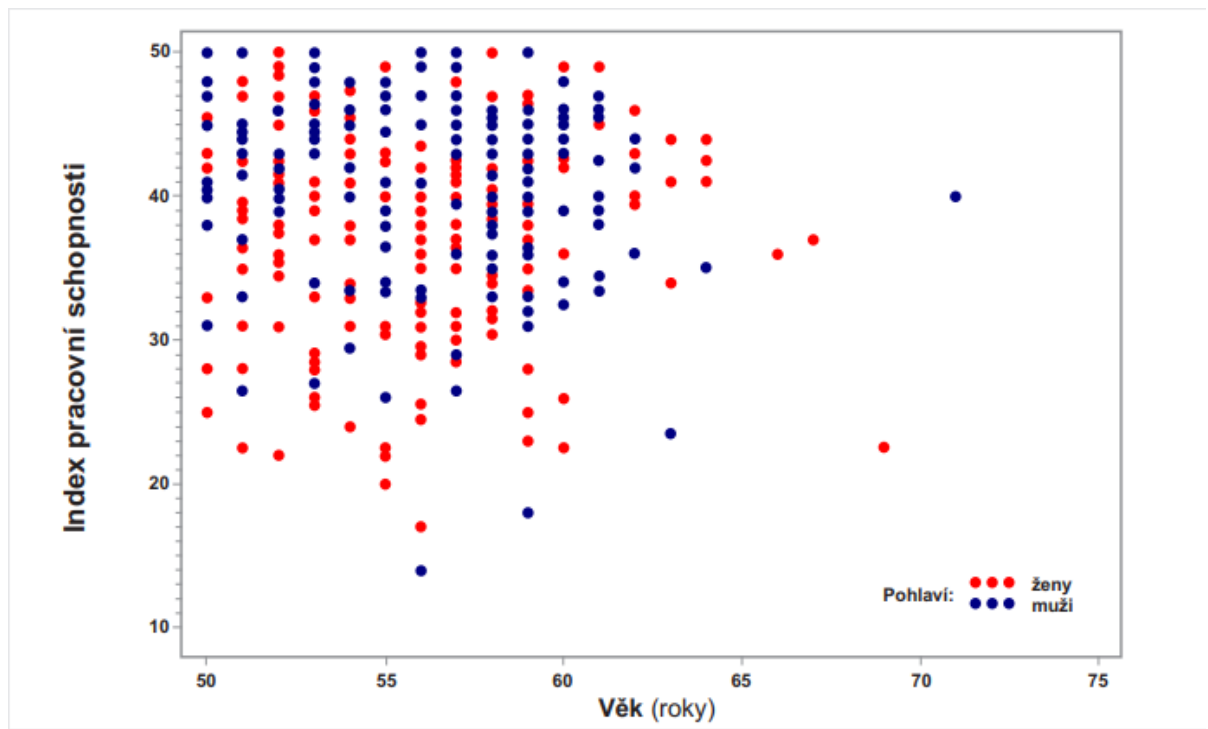
Hetzel (2014) dále dodává, že měření indexu probíhá formou dotazování jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím dotazníku. Zaměstnanec odpovídá na jednotlivé oblasti dotazování prostřednictvím bodového ohodnocení. Oblasti, které zaměstnanec hodnotí jsou tyto:

- aktuální pracovní schopnost porovnaná s celkovou nejlepší pracovní schopností,
- pracovní schopnost ve vztahu s fyzickým a mentálním zdravím jedince,
- aktuální počet nemocí, které diagnostikoval lékař,
- negativní vliv nemocí na pracovní schopnost,
- počet dní na nemocenské v posledním roce,
- vlastní odhad pracovní schopnosti v budoucích 2 letech,
- mentální kapacita (Hetzel, 2014).

Podborský (2016) ho doplňuje tím, že každá z těchto oblastí má přidělenou váhu a bodové ohodnocení. Celkové vyhodnocení odpovědi zaměstnance může mít rozmezí hodnot 7-50 bodů. Toto konečné skóre pak představuje vnímání sebe sama každého zaměstnance z hlediska svých pracovních schopností. Dle tohoto skóre je pak každý zaměstnanec zařazen do jednoho ze čtyř základních úrovní pracovní schopnosti. Tyto úrovně jsou značeny písmeny (*a*, *b*, *c*, *d*), kdy *a* je nejnižší hodnota, zatímco *d* je hodnota nejvyšší. Je-li zaměstnanec zařazen do úrovně *a*, pak je nutné jeho pracovní schopnost obnovit. Pokud byl zařazen do úrovně *b*, měl by zaměstnanec svou pracovní schopnost vylepšovat. Byl-li zařazen do úrovně *c*, je třeba podpora ze strany zaměstnavatele. Pokud byl zařazen do úrovně *d*, je nutnost jeho pracovní schopnost na této úrovni udržet.

K posouzení výsledků z organizace slouží tzv. referenční hodnota, která je zjišťována ze studií a z naměřených hodnot u velkých souborů. Jmenovitě se jedná o zaměstnance z profesí, kde se vyskytuje velké množství pracovníků různého věku, pohlaví či kupříkladu národnosti. Organizace by měla porovnat vlastní výsledky z měření indexu pracovní schopnosti s referenční hodnotou a zjistit případně odchylky. Podborský (2016) tvrdí, že by měla organizace zvýšit svou pozornost ke skupinám, které mají index pracovní schopnosti nejnižší. Na základě těchto odchylek stanovil Finský institut ochrany zdraví při práci rizikové skupiny, jejichž pracovní schopnost je celkově na nižší úrovni. Jedná se například o starší ženy, dlouhodobě nezaměstnaní lidé a pracovníci, kteří mají nižší úroveň vzdělání. Globálně lze říci, že s vyšším věkem pracovní schopnost klesá. Avšak při srovnání se staršími výzkumy bylo zjištěno, že globálně se pracovní schopnost zvyšuje na všech věkových úrovních. Cimbáliková et al. (2012) dále dodává, že nejvyšší zvýšení pracovní schopnosti zaznamenal Finský institut u pracovníků, kteří vykonávají lehkou fyzickou práci, dále u pracovníků s vysokoškolským vzděláním a u pracovníků mladších 30 let.

Nástroj index pracovní schopnosti byl v letech 2013-2015 ověřován i v českém prostředí na výběrovém souboru 361 osob ve věkové skupině nad 50 let. Jednalo se o mezinárodní projekt z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost „Implementace Age managementu v České republice“, realizovaný Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR. Měření WAI bylo implementováno na duševně pracujících zaměstnancích Komerční banky a.s., fyzicky pracujících v automobilovém průmyslu ve společnosti Witte Nejdek s.r.o. a Skupiny ČEZ, zaměstnancích Policejního prezidia ČR, kteří ve své profesi kombinují duševní i fyzickou práci, nezaměstnaní evidovaní na Úřadu práce České republiky Krajské pobočky v Brně a lékařský a zdravotní personál v nemocnici v Boskovicích. Výsledky tohoto měření ilustruje Obrázek 7.



Obrázek 7 - Výsledky měření WAI v ČR v letech 2013-2015

Zdroj: Štorová, 2015

Výsledky tohoto měření ukazují spíše průměrnou výši indexu pracovní schopnosti. Tato studie byla porovnána s nizozemskou studií, kde hodnota indexu pracovní schopnosti dosahovala v průměru o 4 body více než v České republice. Jako hlavní motivační sílu dotázaní pracovníci uváděli celkovou firemní kulturu dané organizace. Naopak faktor, který výrazně snižoval index pracovní schopnosti, je fyzické zdraví dotázaných pracovníků.

Opatření pro zaměstnance

Posledními klíčovými nástroji Age managementu jsou dle Podborského (2016) opatření pro zaměstnance, které vycházejí z principů Age managementu. Jedná se o opatření ve čtyřech základních oblastech. Do těchto oblastí patří:

- zdraví a funkčnost zaměstnanců při práci,
- kompetence zaměstnanců,
- motivace, hodnoty a celkové postoje zaměstnanců k práci,
- styl a forma vedení, podmínky na pracovišti a atmosféra na pracovišti (Podborský, 2016).

První z těchto oblastí se zaměřuje, jak název napovídá, především o zdraví a pracovní funkčnost zaměstnanců. Zahrnuje tedy lékařské prohlídky, a to jak preventivní a periodické, tak i ty, které jsou nad rámec legislativy. Dále v sobě zahrnuje určité nasměrování zaměstnanců na zdravý životní styl, kupříkladu podpora sportovních aktivit (členství ve sportovních klubech, zaměstnanecké fitness centrum, firemní akce), podpora eliminace kouření či převod zaměstnance na pracoviště, které mu bude po fyzické stránce lépe vyhovovat (Podborský, 2015). Cimbálníková et al. (2012) dále dodávají, že pracovníci, kteří jsou podporováni v oblasti zdraví a zdravého životního stylu, vykazují nižší počet nemocenské dovolené. Dále mají tito pracovníci nižší potřebu odchodu do předčasného důchodu a vydrží ve svém zaměstnání až do řádného odchodu do důchodu. Z celkového hlediska lze tedy říci, že se těmito aktivitami zvyšuje motivace pracovníků, jejich spokojenost v zaměstnání a zlepšuje se také atmosféra na pracovišti i v kolektivu.

Druhá oblast se zaměřuje na určité usměrňování zaměstnanců z hlediska vzdělávání. Dle Podborského (2015) by organizace měla dbát na stipendijní programy, přípravu na vyšší pracovní pozici, trainee programy, zajištění mentorů a koučů a podporu talentovaných absolventů a budoucích zaměstnanců.

Třetí oblast, kterou Podborský (2015) definuje zahrnuje celkovou spokojenost pracovníků v zaměstnání. Organizace by měla zjišťovat spokojenost svých zaměstnanců, neboť spokojený zaměstnanec má vyšší pracovní schopnost a produktivitu než zaměstnanec nespokojený. Štorová (2015) ho doplňuje tím, že spokojenost lze zjišťovat pomocí hodnotících pohovorů, formou nepřímého dotazování či pomocí společenských aktivit. Tato oblast také zahrnuje jednu z hlavních náplní Age managementu. Tou je podpora mezigeneračních vztahů na pracovišti.

Poslední oblast, kterou Podborský (2015) udává, se zaměřuje na podmínky na pracovišti. Co nejvíce přirozené prostředí kanceláří a bezbariérový přístup by mělo být samozřejmostí. Dále by organizace měla dbát na přirozeně nastavenou pracovní dobu, volné dny nad rámec legislativy (například sick-days, days-off či v dnešní době populární home-office) a ochotný přístup vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Cimbálníková et al. (2012) dodávají, že vhodně nastavená pracovní doba a organizace pracovní náplně pracovníků přímo ovlivňuje pracovní schopnost pracovníka padesát plus a může ji zvýšit. Pracovníka, který již nechce vykonávat práci na hlavní pracovní poměr lze motivovat například zkrácením úvazku nebo mu organizace může nabídnout některou z forem flexibilní práce. Je také důležité poznamenat, že jsou rozdílné přístupy k této skupině pracovníků na základě jejich profese. Kupříkladu fyzicky pracující padesátník bude jistě daleko více nakloněn k sdílenému pracovnímu místu

než mentálně pracující pracovník. Cimbálníková et al. (2012) se zabývají především návrhy, které se týkají mentálně pracujících pracovníků. Mezi tyto návrhy patří:

- částečný úvazek,
- nepravidelná práce,
- sdílené pracovní místo,
- flexibilní pracovní doba,
- kombinace home-office a práce v kanceláři (Cimbálníková et al., 2012).

Částečný úvazek pro starší pracovníky představuje nejlepší kompromis mezi prací a volným časem. V České republice je však tato forma zaměstnání využívána podstatně méně, než je tomu v ostatních zemích Evropské Unie. *Nepravidelná práce* je v České republice nejvíce chápána jako dohoda o provedení práce či dohoda o pracovní činnosti. Podle Štorové (2015) tyto dohody umožňují zaměstnavateli relativně rychle nabrat pracovní sílu (například staršího pracovníka v důchodovém věku) a dle potřeby ho i rychle propustit. *Sdílené pracovní místo* je technika, při které se zaměstnanci přesouvají mezi několika pracovními pozicemi podle přede vypracovaného plánu. Podle Koubka (2015) je takovéto rozmístování pracovníků neustálý proces vyřadování a hledání optimálního řešení, které přinese nejvíce spokojenosti zaměstnancům a nejvyšší produktivitu organizaci. Neustálý proces je to především proto, že se velmi často mění vnitřní i vnější pracovní podmínky. Stejně tak se zvyšováním věku u pracovníků mění jejich pracovní mobilita a schopnosti, tudíž je nutné neustále vyhledávat optimální pozici. Cílem je zvýšení zájmu a spokojenosti v zaměstnání prostřednictvím střídání pracovních činností, které jednotliví zaměstnanci vykonávají. Tento přístup stimuluje kreativitu a výkonnost svých zaměstnanců a snižuje jejich únavu z repetitivní práce. *Flexibilní pracovní doba* spočívá v individuálním přístupu k jednotlivým pracovníkům. Přizpůsobení pracovního harmonogramu může mít pozitivní vliv na zdraví a výkonnost pracovníků. Je však důležité poznamenat, že flexibilní pracovní doba je ne vždy, a ne u každé profese možná. Jak již bylo výše vyjádřeno, Cimbálníková et al. (2012) se zabývají spíše mentálně pracujícími pracovníky, kde je tato forma možná. Pokud by se však uvažovala i zaměstnání fyzická, jistě by některé návrhy nebyly proveditelné. *Home-office* neboli práce z domova je dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která zaměstnanci umožňuje vykonávat svou profesi ze svého domova. Jedná se z pravidla o práci na počítači či tabletu nebo mobilním telefonu. Zaměstnavatel často pomocí nějakého

programu či vnitřního informačního systému kontroluje, zdali zaměstnanec vykonává tu pracovní činnost, kterou má sjednanou ve své pracovní smlouvě. V dnešní době je home-office stále častěji uplatňován vzhledem k situaci s pandemií nemoci COVID-19.

2.5 Pozitiva Age managementu

Zavedení konceptu Age management s sebou přináší mnoho pozitiv. To, jak moc se tato pozitiva ukážou na výsledcích podnikání závisí především na tom, jak dobře je koncept aplikován. Schieber a Stolzenburg (2014) spatřují největší přínos ve snížení fluktuace a s tím spojených nákladů na přijímání nových pracovníků. Dále ve zvyšování motivace zaměstnanců, neboť dobře motivovaný zaměstnanec odvede více práce. Dále Schieber a Stolzenburg (2014) dodávají, že kvalitně aplikovaný management snižuje počet zaměstnanců, kteří jsou během roku na nemocenské. Celkově dobře nastavený koncept Age management ve společnosti zvyšuje i její image a prestiž na trhu práce. Stejný názor na to mají také Cimbálníková et al. (2012). Ti dodávají, že organizace by měla některé aktivity cílit vně organizace. Tím si zajistí zlepšení image a dobrého jména. Zároveň bude organizace působit jako společensky odpovědná. Urbancová (2017) dále dodává, že na dnešním konkurenčně orientovaném trhu, je společenská odpovědnost v podstatě nutností. Bez společenské odpovědnosti v oblasti zaměstnávání a uspokojování potřeb zaměstnanců dnes jen těžko budovat kvalitní značku, která vytváří loajalitu nejen zaměstnanců, ale i zákazníků. Dalším přínosem Age managementu je posílení pozice na trhu, čemž se shodují v podstatě všichni autoři. Dle Štorové (2015) se může rozmanitý lidský kapitál s kvalitní interpersonálními dovednostmi daleko lépe a rychleji přizpůsobit neustále se měnícím požadavkům svých zákazníků. To vede k plynulejší a kvalitnější péči o zákazníky a tím posílení pozice na trhu.

Urbancová (2017) shrnuje pozitiva konceptu Age managementu jako zajišťování potřeb pracovníků starších 50 let, kteří do organizace přinášejí zkušenosti v oboru, vysokou kvalifikovanost v oboru a kontakty v dané pracovní oblasti. Další pozitiva, která s sebou přinášejí tito pracovníci jsou psychická vyzrálost a serióznost, efektivnost, zodpovědnost a seriózní přístup k práci.

3 ANALÝZA AGE MANAGEMENTU VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V této části práce bude vypracována analýza Age managementu v organizaci. Analýza probíhala formou dotazníkového šetření u zaměstnanců a formou polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti.

3.1 Základní údaje o organizaci

Organizace, ve které průzkum probíhal si nepřeje být jmenována či nějak blíže identifikována. Z tohoto důvodu bude organizace jmenována jako „*Společnost XY*“. Společnost XY byla založena na začátku devadesátých let jako společnost s ručením omezením. Právě v té době začal rozmach plynofikací českých měst a obcí. Společnost XY se podílela na plynofikace 80 % obcí ve Východních Čechách (kupříkladu celý Broumovský výběžek nebo město Holice se všemi přílehlými obcemi), avšak zakázky se objevovaly po celé České republice. Na začátku nového tisíciletí společnost přispěla velkou měrou při výstavbě plynovodu Gazela, která je součástí mezinárodního plynovodu NORDSTREAM 1, jež je spolufinancován Evropskou Unií. V současnosti se společnost podílí také na přeložkách plynovodů při výstavbě dálnic D11 a D35.

Hlavními činnostmi podnikání jsou montáže, revize a údržba potrubních systémů, jmenovitě především plynovodů a plynárenských zařízení a ropovodů či výměňkových stanic. Společnost XY se nejvíce soustředí na velké zakázky jako výstavba STL/NTL plynovodů a rekonstrukce a výstavba VTL plynovodů a trasových uzávěrů a stavby zaměřené na zvyšování a snižování tlaku plynu. Dále rekonstrukce stávajících místních sítí a přeložky plynovodů. Společnost XY působí také jako hlavní dodavatel při odstranění havárií plynovodů a plynovodních přípojek po celé České republice.

Společnost XY spolupracuje s největšími stavebními firmami v České republice. Dle jednatele společnosti je Společnost XY jedničkou na trhu ve výstavbě a rekonstrukci VTL plynovodů. Ve Společnosti XY pracuje 62 zaměstnanců z nichž téměř polovina je již starší padesáti let.

3.2 Forma výzkumu

V této práci jsou použity dvě formy výzkumu. Pro zaměstnance padesát plus Společnosti XY byl sestaven dotazník (viz. Příloha A), jehož cílem je zjištění a nastínění pohledu zaměstnanců na vedení společnosti a uplatňování nástrojů Age managementu. Pro vedení společnosti byl sestaven polostrukturovaný rozhovor skládající se z 11 otázek, který má za cíl zjistit pohled vedení na problematiku konceptu Age management a jeho aplikace ve společnosti.

3.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit pohled zaměstnanců starších 50 let na vedení společnosti, na to, jak vedení zohledňuje věk u jednotlivých profesí a také celkovou spokojenost daného zaměstnance ve Společnosti XY s ohledem na jeho věk. Dotazník (viz. Příloha A) byl vytvořen pro věkovou skupinu pracovníků padesát plus a následně byl po konzultaci se sociologem rozeslán ve společnosti. Dotazník se skládal z 23 otázek z nichž 4 byly identifikační. Návratnost dotazníku činila přibližně 82 %.

3.3.1 Charakteristika respondentů

Celkově se průzkumu zúčastnilo 24 zaměstnanců Společnosti XY. Je důležité poznamenat, že dotazník byl sestaven pouze pro pracovníky s věkem starších 50 let. Z 29 pracovníků, kteří se v tomto věku ve společnosti nachází jich dotazník vyplnilo 24, tudíž byla návratnost dotazníků přibližně 82 %.

Z celkových 24 respondentů, kteří vyplnili dotazník jich bylo 67 % mužů a 33 % žen. Co se týče věkového rozložení pracovníků nejvíce (33 %) respondentů bylo ve věkovém rozmezí 50-55 let, dále následovalo rozmezí 55-60, které činilo 29 %. Zajímavostí je, že 25 % respondentů se již nacházelo po důchodovém věku, tedy starší 65 let. Na otázku, která se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání bylo nejvíce odpovědí (42 %) Střední odborné vzdělání s maturitou, dále následovala odpověď Střední odborné učiliště (38 %). Přibližně 17 % respondentů uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské a 4 % gymnázium. Poslední identifikační otázka zjišťovala postavení respondenta ve společnosti. Status ve společnosti byl jednoduše rozdělen na technicko-hospodářský pracovník (63 %) a montážní pracovník (37 %). Přehlednější charakteristiku respondentů ilustruje Tabulka 2 níže.

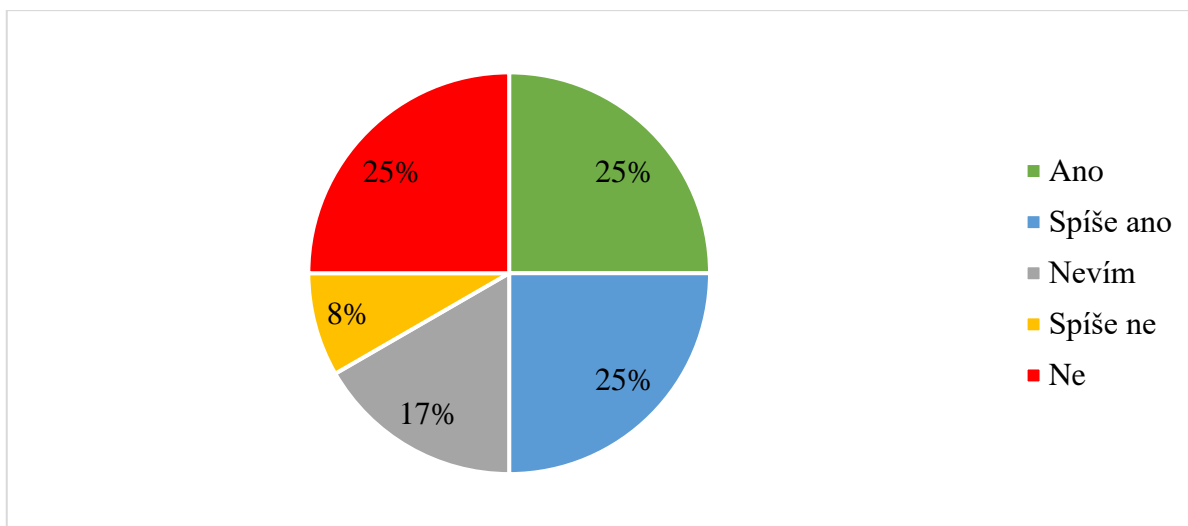
Tabulka 2 - Charakteristika respondentů

	Počet respondentů	Procentní podíl
Pohlaví		
Muž	16	67 %
Žena	8	33 %
Věk		
50-55	8	33 %
55-60	7	29 %
60-65	3	13 %
65-70	2	8 %
Starší 70 let	4	17 %
Vzdělání		
Základní	0	0 %
SOU	9	38 %
SOŠ	10	42 %
Gymnázium	1	4 %
Vyšší odborné	0	0 %
Vysokoškolské	4	17 %
Status		
THP	15	63 %
Montážní pracovník	9	38 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

3.3.2 Analýza dotazníkového šetření

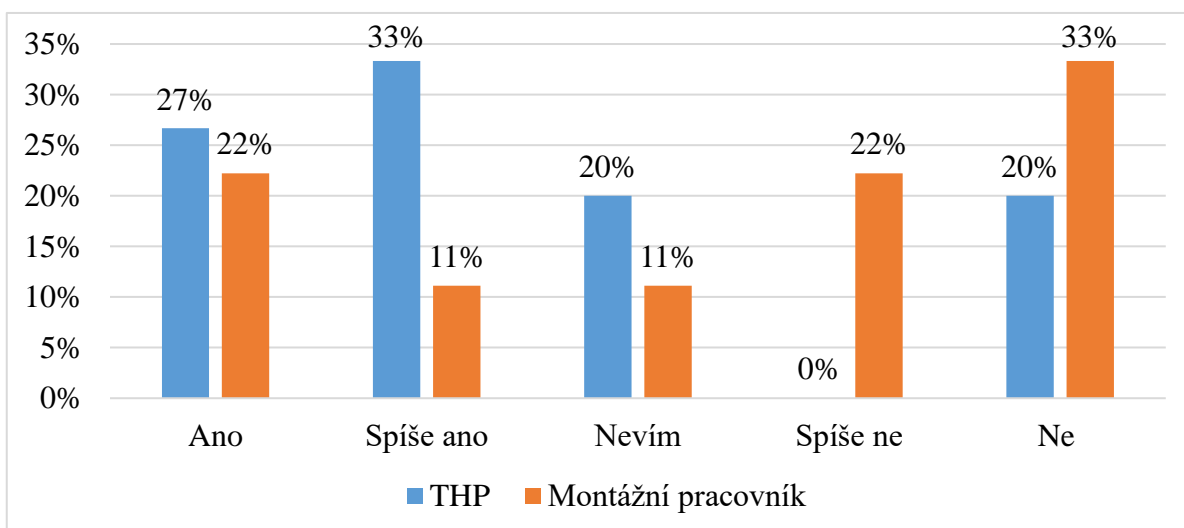
Stupnice u dotazníkového šetření byla u všech otázek stejná. Jednalo se o stupnici Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne a Ne. První otázka zjišťovala znalost pojmu Age management, jelikož lze předpokládat, že pro řadu zaměstnanců je to neznámý pojem. Obrázek 8 ilustruje relativní podíl odpovědí dotázaných pracovníků na tuto otázku. Přibližně půlka respondentů (50 %) pojem zná nebo si myslí, že se s ním již setkali. Naproti tomu 33 % respondentů pojem nezná a 17 % si nejsou jistí, zda vědí, co pojem představuje. Z těchto odpovědí lze soudit, že polovina dotázaných zaměstnanců má ponětí o tom, co je pojem Age management a také to, že se již týká jich samotných.



Obrázek 8 - Znáte pojem Age management a co představuje?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

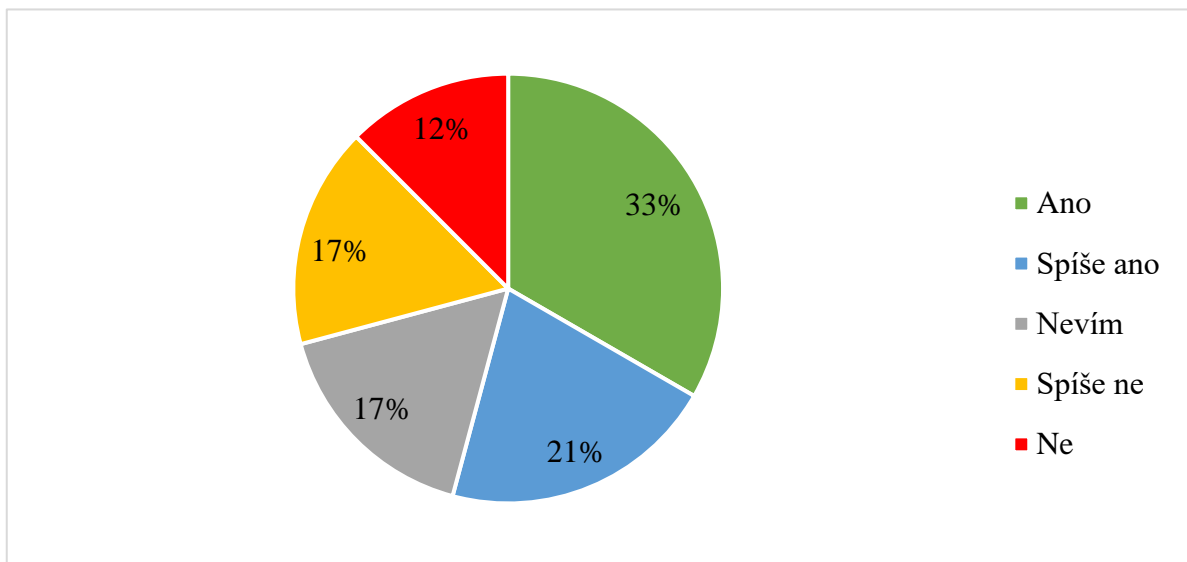
Po provedení segmentační analýzy u otázky číslo 1 je možné zjistit odpovědi jednotlivých dotázaných zaměstnanců dle jejich statusu ve Společnosti XY. Obrázek 9 tyto odpovědi graficky ilustruje. Většina (60 %) dotázaných technicko-hospodářských pracovníků pojem zná a ví co znamená, 20 % z nich pojem nezná a 20 % si není jistých, proto zvolili odpověď Nevím. Naproti tomu, 33 % dotázaných montážních pracovníků ví co pojem Age management znamená a co představuje, avšak většina 55 % se s pojmem nikdy nesešla a neví co znamená. Lze tak doporučit lepší zaškolení pracovníků v této oblasti a zvýšit tak povědomí o tomto konceptu.



Obrázek 9 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku číslo 1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

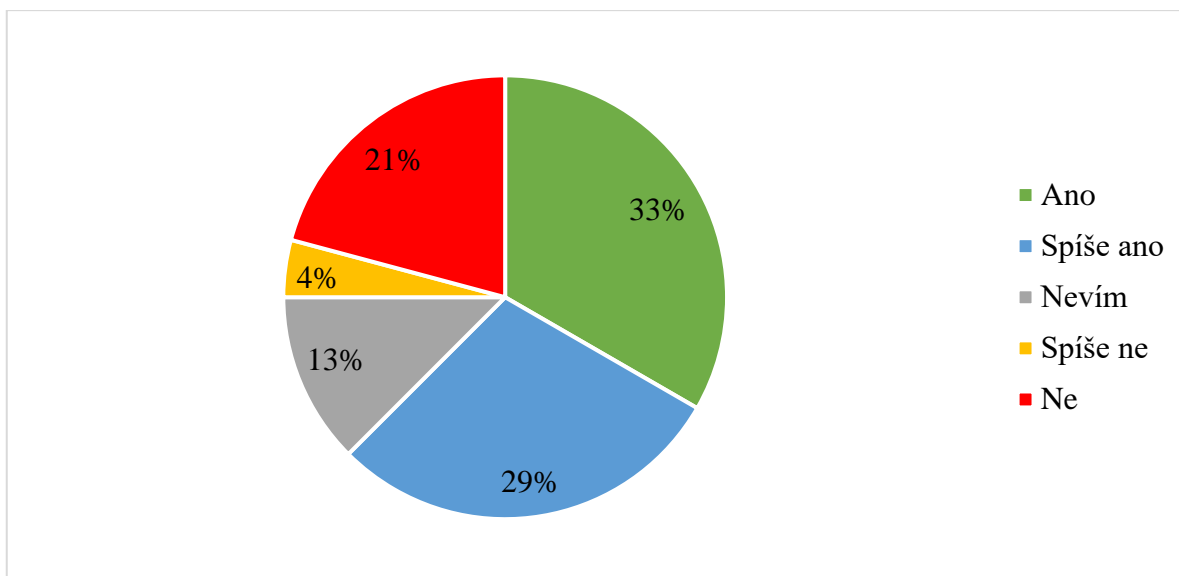
Další otázka zjišťovala pohled zaměstnanců na věkové rozložení ve Společnosti XY. Otázka měla za cíl zjistit, jestli je průměrný počet pracovníků do 50 let a po padesátce podobný a vyvážený. 54 % dotázaných zaměstnanců považuje rozložení za rovnoměrné, naproti tomu 29 % si myslí, že je nevyvážené a jedna věková skupina převažuje nad druhou. 17 % dotázaných zaměstnanců neví, jestli je věkové rozložení rovnoměrné nebo se nad takovýmto problémem nikdy příliš nezamýšleli.



Obrázek 10 - Myslíte si, že je věkové rozložení zaměstnanců ve Vaší organizaci rovnoměrné?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

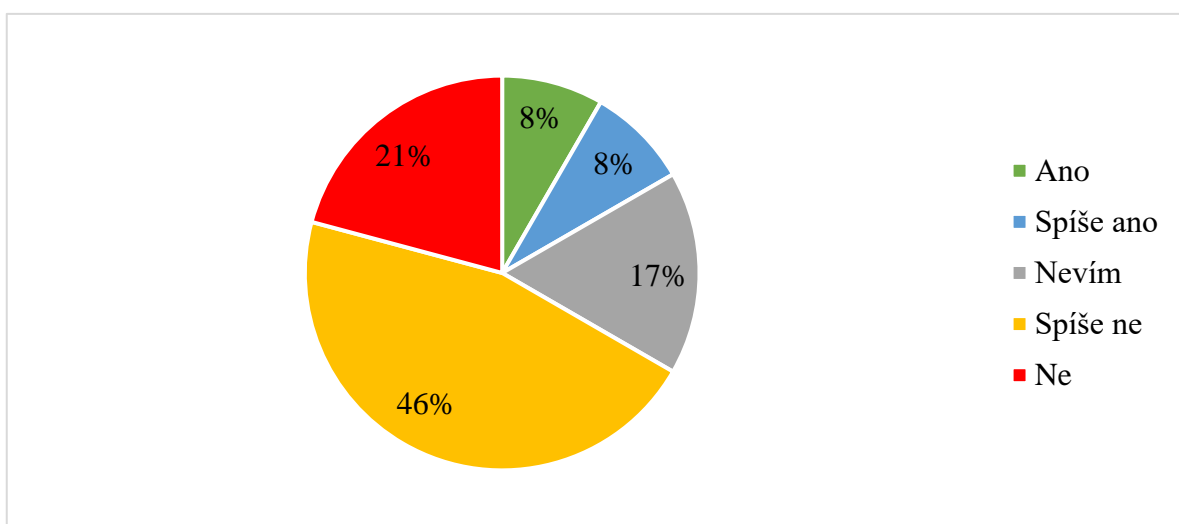
Třetí otázka měla za cíl zjistit, jestli zaměstnavatel přistupuje ke všem pracovníkům stejně bez ohledu na jejich věk a mají tak i pracovníci padesát plus stejné postavení v organizaci jako mladší pracovníci. Dalo by se říct, že téměř dvě třetiny respondentů si myslí, že mají stejné postavení jako jejich mladší kolegové. 21 % si pak myslí, že jejich postavení je znevýhodněné oproti mladším pracovníkům a 13 % na to nemá vymezený názor.



Obrázek 11 - Mají zaměstnanci starší 50 let stejné postavení v organizaci jako zaměstnanci ve věku do 50 let?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

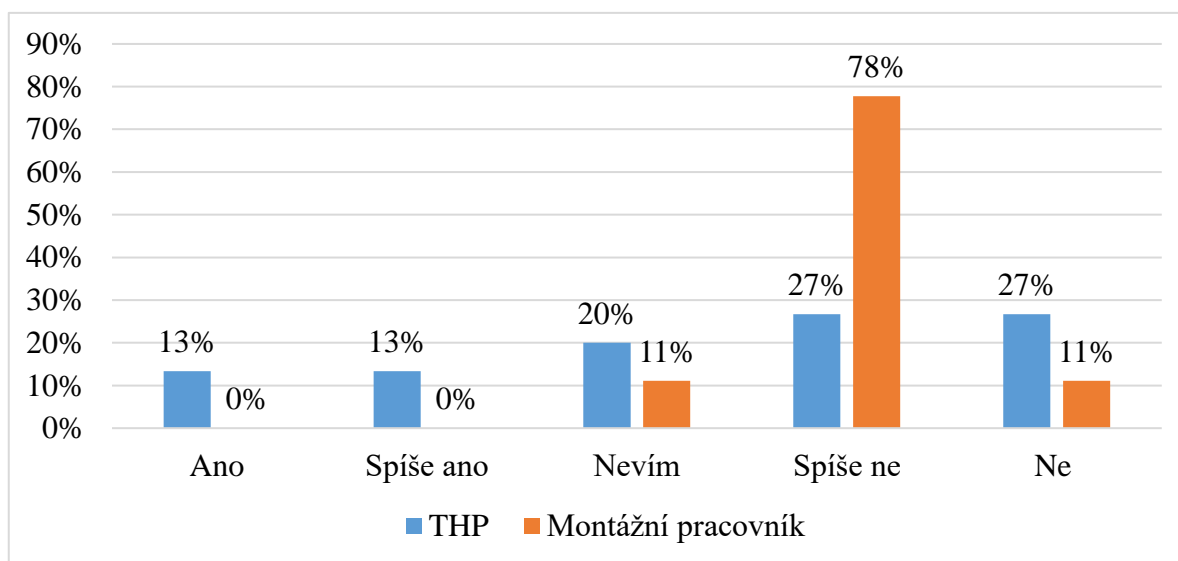
Cílem otázky číslo 4 bylo nastínit pohled zaměstnanců na to, zda zaměstnavatel zohledňuje věk u svých zaměstnanců. Obrázek 12 ilustruje, že si respondenti myslí, že vedení Společnosti XY nijak nezohledňuje věk svých zaměstnanců a nebere ho v podstatě vůbec v potaz. Lze tak usoudit, že praktiky jako změna pracovní náplně, flexibilní pracovní doba či změna pracovního místa je velmi vzácná. Tento pohled na to má 67 % respondentů neboli dvě třetiny. Odpověď Ano a Spíše ano na tuto otázku zvolilo pouze 16 % respondentů a 17 % zvolilo odpověď Nevím.



Obrázek 12 - Myslíte si, že vedení Vaší organizace zohledňuje věk zaměstnanců (např. změnou pracovní náplně)?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

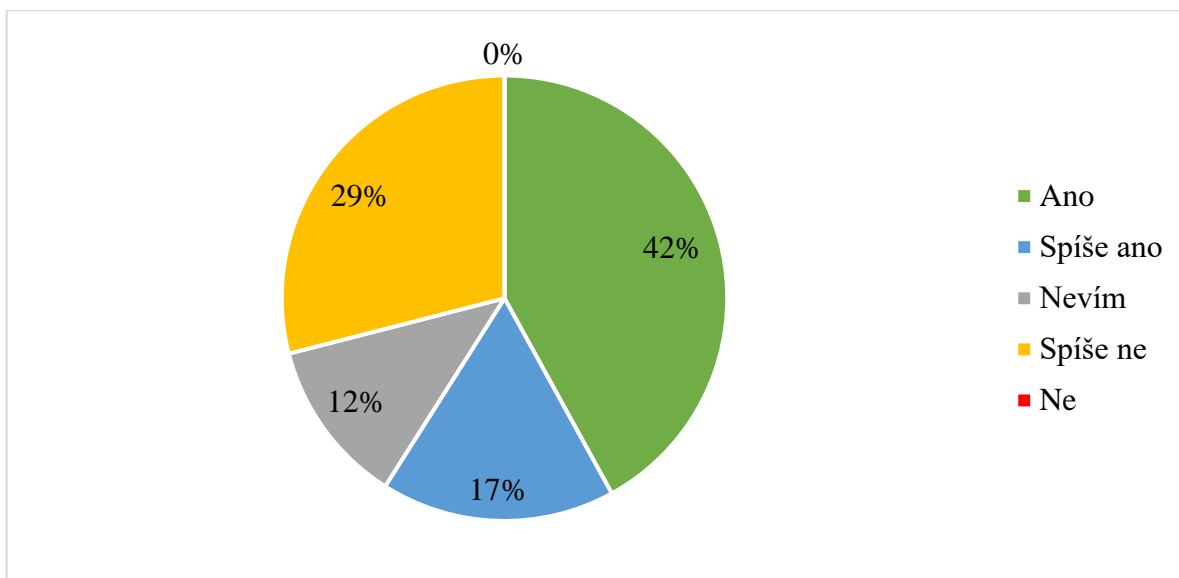
Na otázku číslo 4 odpovědělo pouze 26 % dotázaných technicko-hospodářských pracovníků kladně, naproti tomu 54 % odpovědělo negativně, neboť si nemyslí, že by zaměstnavatel bral v potaz věk zaměstnanců. U dotázaných montážních pracovníků jsou odpovědi více seskupené. Naprostá většina (89 %) si nemyslí, že by zaměstnavatel bral ohled na zvyšující se věk zaměstnanců. Odpověď Nevím zvolilo u této otázky 20 % dotázaných technicko-hospodářských pracovníků a 11 % dotázaných montážních pracovníků. Z této analýzy vyplývá skutečnost, že zaměstnavatel (Společnost XY) spíše nebere ohled na věk zaměstnanců a nepřijímá alternativní pracovní úvazky.



Obrázek 13 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku číslo 4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

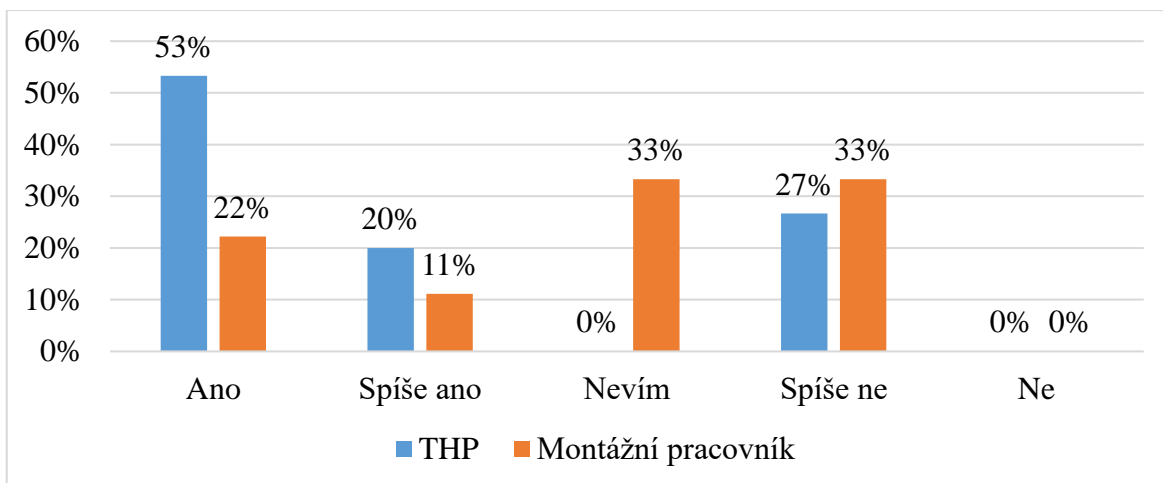
Další se otázka se týkala pracovního prostředí, ve kterém respondenti vykonávají svou profesi. Otázka byla jednoduše položená, zda jim pracovní prostředí vyhovuje. Obrázek 14 ilustruje odpovědi respondentů. 42 % respondentů pracovní prostředí zcela vyhovuje a 17 % ho považuje za dostatečné. Odpověď Spíše nevyhovuje zvolilo 29 % respondentů, z čehož lze vyvodit, že jejich pracovní prostředí jim příliš nevyhovuje a uvítali by jeho změnu. Avšak odpověď Ne ne zvolil žádný respondent.



Obrázek 14 - Vyhovuje Vám pracovní prostředí, ve kterém vykonáváte svou profesi?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

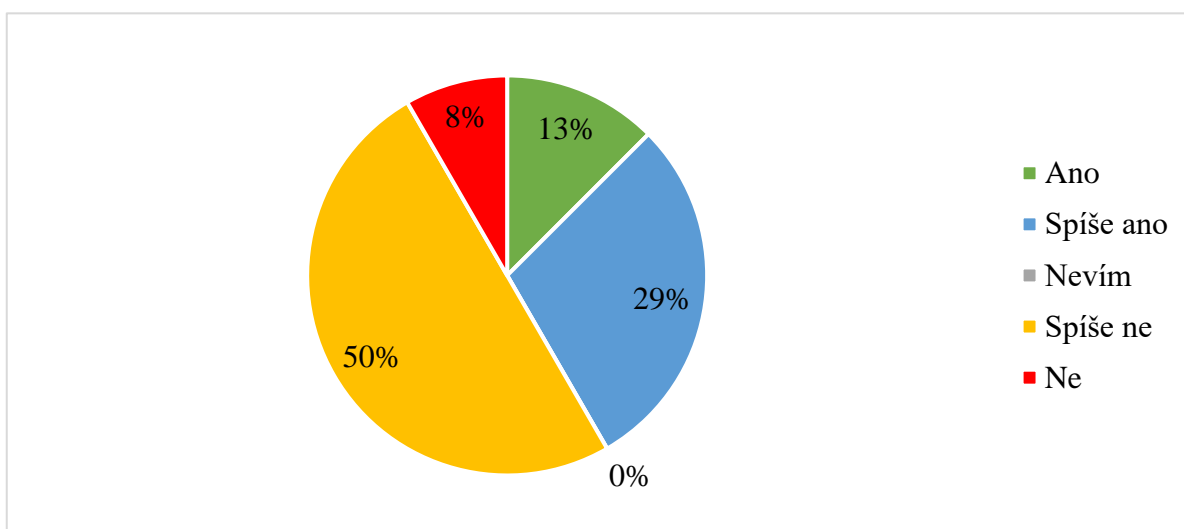
Odpovědi dotázaných technicko-hospodářských pracovníků a dotázaných montážních pracovníků na otázku týkající se vyhovujícího pracovního prostředí byly značně nesourodé. Téměř tři čtvrtiny dotázaných technicko-hospodářských pracovníků uvedlo, že jim pracovní prostředí, ve kterém vykonávají svou profesi vyhovuje, naproti tomu pouze 33 % dotázaných montážních pracovníků uvedlo stejnou odpověď. Nevyhovující pracovní prostředí připadá 27 % dotázaných technicko-hospodářských pracovníků a 33 % dotázaných montážních pracovníků. Odpověď Nevím byla zvolena pouze montážními pracovníky (33 %). Zde je důležité poznamenat, že montážní pracovníci odvádějí většinu své práce v terénu a možnosti úprav pracovního prostředí jsou tudíž značně omezené. Každá parta montážních pracovníků má vozidlo (dodávku), které slouží jako jejich základna. Dodávka byla zvolena proto, aby byli montážní pracovníci co nejvíce mobilní. Lze tedy konstatovat, že odpovědi montážních pracovníků na otázku týkající se pracovního prostředí mohou být značně ovlivněny tímto faktorem.



Obrázek 15 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku číslo 5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

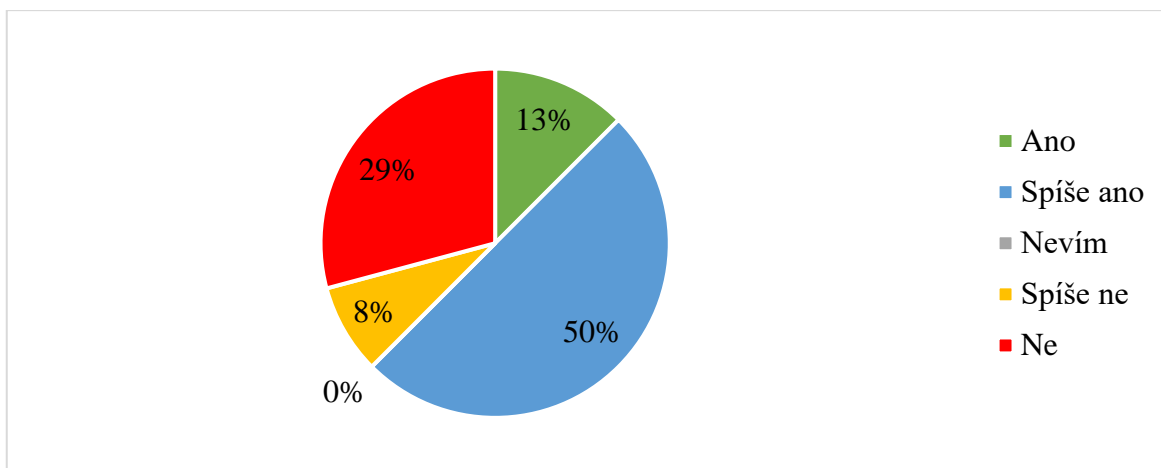
Otázka číslo 6 měla za cíl zjistit, jestli zaměstnanci Společnosti XY považují své platové hodnocení za dostatečné a jsou s ním spokojeni. Obrázek 16 ilustruje, že 58 % respondentů své platové hodnocení nepovažuje za dostatečné vzhledem k jejich náplně práce. Více než polovina dotázaných zaměstnanců ve věku 50 let a více si tedy připadá ve Společnosti XY peněžně nedocenená. Svou mzdou naopak považuje za dostatečnou 42 % dotázaných.



Obrázek 16 - Považujete za dostatečné platové ohodnocení ve Vaší organizaci?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

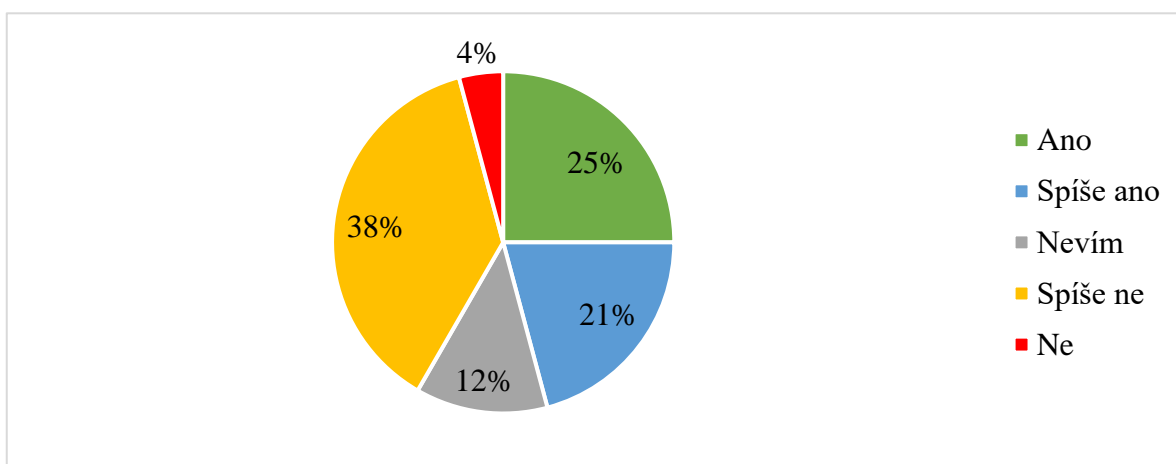
Na otázku číslo 7, která se týkala vztahů na pracovišti, odpovědělo 63 % respondentů, že ve Společnosti XY převládají spíše dobré vztahy mezi kolegy a vedoucími pracovníky. Lze tedy říci, že téměř dvě třetiny respondentů považuje pracovní vztahy za přátelské. Opačný názor na to má 37 % respondentů, kteří vztahy na pracovišti nepovažují za přátelské.



Obrázek 17 - Panují u Vás v organizaci dobré vztahy na pracovišti?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Osmá otázka se týkala kariérního růstu. Kariérní růst je základem dobře fungující společnosti a jak již bylo řečeno v teoretické části, někdy jsou pracovníci padesát plus v této oblasti znevýhodňováni. Ve Společnosti XY na toto téma není jednotný názor. Přibližně polovina respondentů si myslí, že kariérní růst je ve společnosti dostatečně zajištěn pro všechny. Naproti tomu, druhá polovina si myslí, že kariérní růst je nedostatečný nebo žádný. 12 % respondentů zvolilo u této otázky odpověď Nevím.

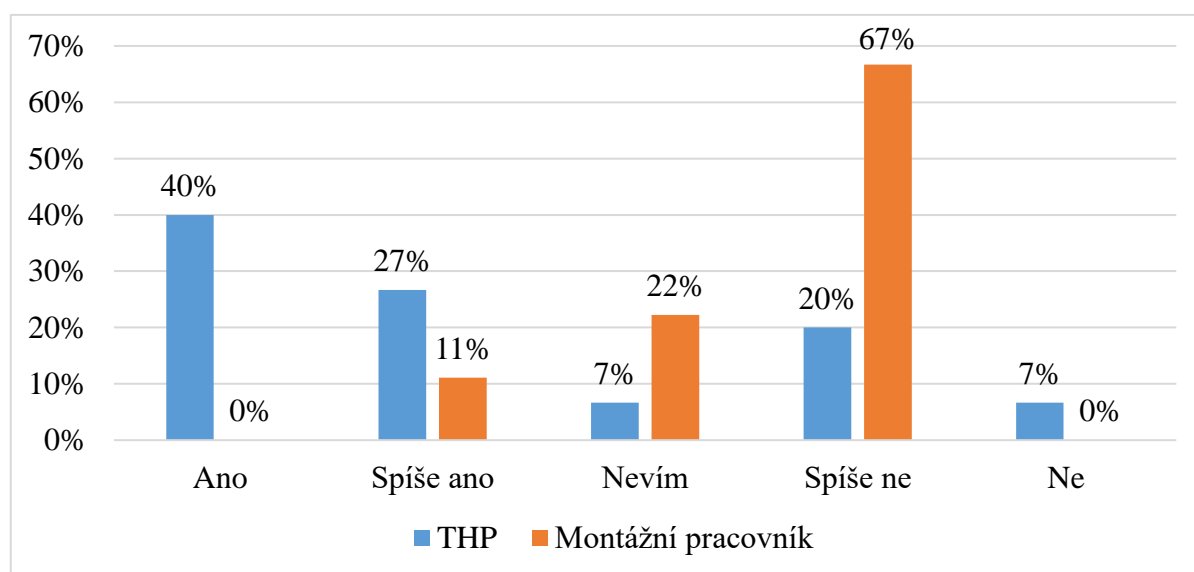


Obrázek 18 - Myslíte si, že je u Vás v organizaci možnost kariérního růstu dostatečná?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Odpovědi dotázaných technicko-hospodářských pracovníků a dotázaných montážních pracovníků na otázku týkající se kariérního růstu jsou vyobrazeny na obrázku 19. Možnost kariérního růstu je vždy důležitým aspektem, který zvyšuje motivaci pracovníků. Přibližně dvě třetiny dotázaných technicko-hospodářských pracovníků si myslí, že je možnost kariérního dostatečná a vyhovuje jim. 27 % z nich na to má opačný názor a 7 % z nich si svou odpověď nejsou jisti.

Jiný názor na to mají montážní pracovníky. Přibližně dvě třetiny z dotázaných montážních pracovníků si nemyslí, že by byla možnost kariérního růstu ve Společnosti XY dostatečná a pouze 11 % z nich myslí, že ano. Odpověď nevím v případě montážních pracovníků zvolilo 22 % respondentů. Zde by se nabízelo vysvětlení co si v případě montážních pracovníků představit pod pojmem kariérní růst. Ne vždy je montážní pracovník omezen pouze tímto druhem práce. V případě Společnosti XY lze přímo doložit, že i montážní pracovník se může vypracovat v rámci své kariéry až na vedoucího výroby. Tudíž lze poznamenat, že ani montážní pracovník není v případě kariérního růstu limitován svou současnou pozicí.

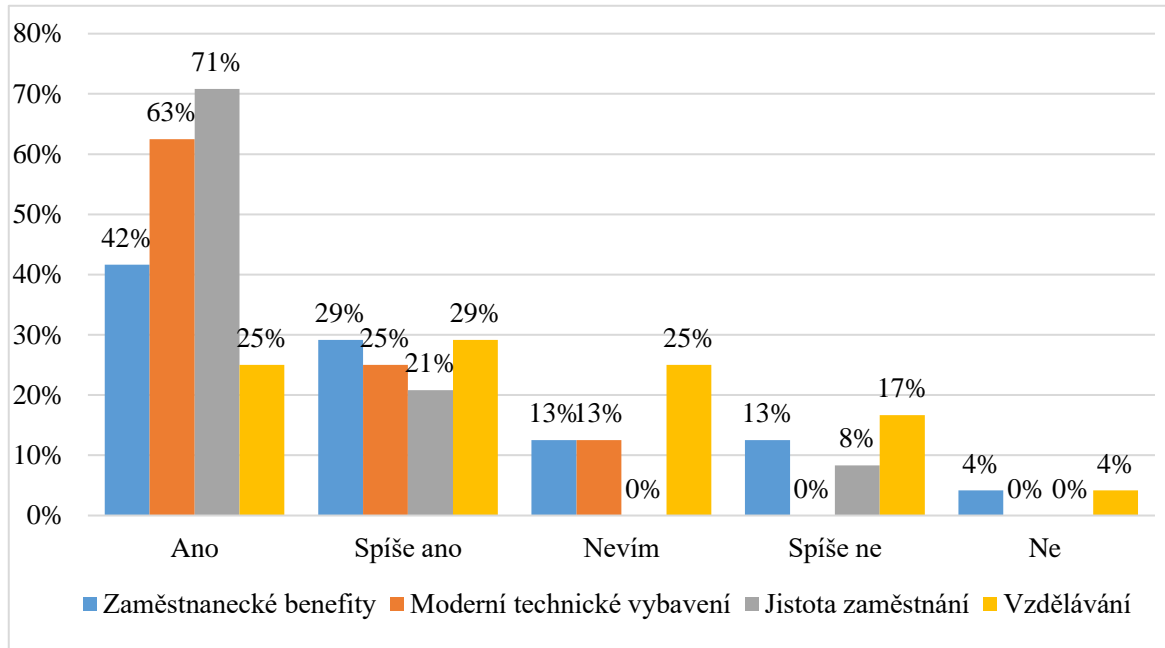


Obrázek 19 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku číslo 8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázky 9 až 12 zjišťovaly postoj zaměstnanců padesát plus k důležitosti jednotlivých aspektů u zaměstnání. Kupříkladu důležitost benefitů, moderního technického vybavení, jistoty zaměstnání a možnosti vzdělávání. Všechny odpovědi ilustruje Obrázek 20. Z odpovědí lze učinit záměr, že nejdůležitějším aspektem je jistota zaměstnání. Tento aspekt je především v dnešní době důležitý pro spoustu lidí, neboť díky pandemii COVID-19 se lidé bojí o svá zaměstnání. Druhým důležitým aspektem je moderní technické vybavení. V dnešní době je tento atribut velice důležitý pro společnost, protože ukazuje prestiž dané společnosti. Zaměstnanci chtějí mít příjemné moderní prostředí, ve kterém se budou cítit pohodlně. V případě montážních pracovníků pak moderní technické vybavení reprezentuje nástroje, s kterými denně pracují. Kupříkladu nejmodernější svářečky, centrály nebo kupříkladu již zmíněné dodávky, které slouží jako základny. V takovémto prostředí se také zvyšuje produktivita práce a panují zde i lepší vztahy mezi kolegy. Dále následují zaměstnanecké benefity jako jsou služební vůz, služební

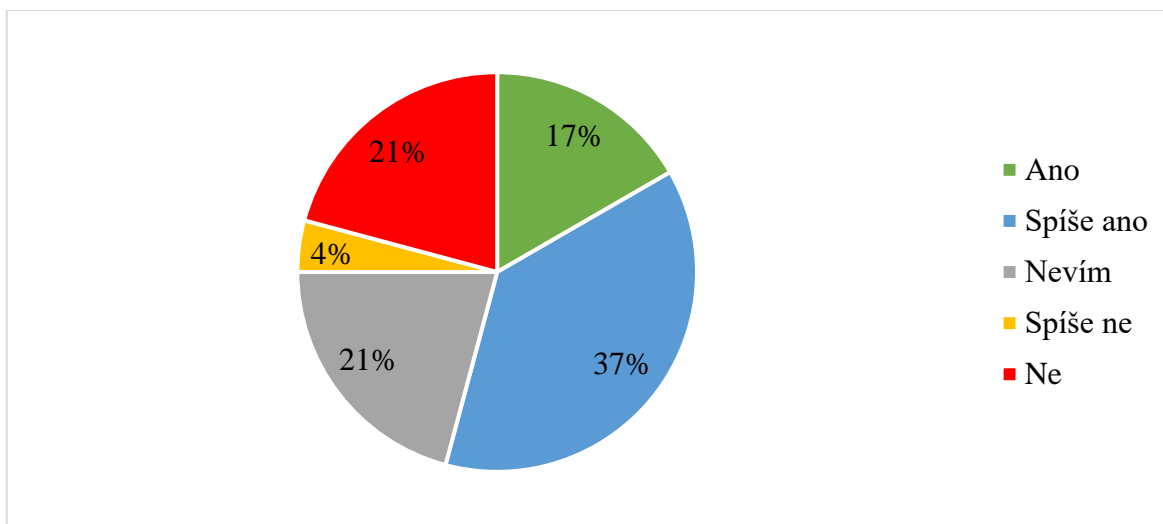
mobil, stravenky či penzijní připojištění. Je všeobecně známo, že benefity jsou velkým přínosem pro zaměstnance. Nejméně důležitý aspekt zaměstnání bylo vzdělávání. Pouze půlka dotázaných zaměstnanců ho považuje za důležité a druhá půlka ho nijak neřeší.



Obrázek 20 – Důležitost jednotlivých aspektů v zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

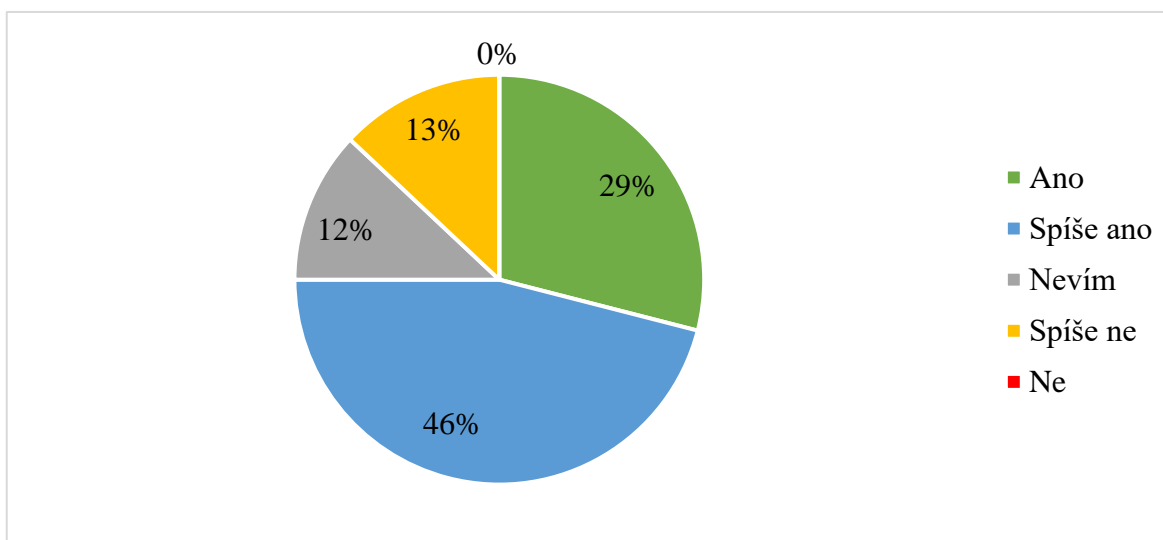
Rovný přístup ke všem pracovníkům ve Společnosti XY zjišťovala otázka číslo 13. Více než půlka (54 %) respondentů si myslí, že vedení přistupuje ke všem pracovníkům stejně bez ohledu na jejich věk. Svou odpovědí si není jisto 21 % a čtvrtina respondentů si myslí, že zaměstnavatel přistupuje jinak ke starším pracovníkům a jinak k mladším pracovníkům. Rovnost přístupu může být chápána jak pozitivně, tak negativně. Pozitivní chápání je bráno jako nediskriminační, každý pracovník bez ohledu na věk má stejné možnosti uplatnění a kariéerního růstu. Na druhou stranu negativní chápání je bráno z pohledu starších pracovníků jako nepřihlížení k jejich vyššímu věku. Kupříkladu se může jednat o těžkou fyzickou práci.



Obrázek 21 - Myslíte si, že Váš zaměstnavatel přistupuje stejně ke všem pracovníkům bez ohledu na jejich věk?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Na otázku číslo 14, zda hodlají respondenti zůstat ve stávajícím zaměstnání až do důchodu byly odpovědi relativně jednotné. Naprostá většina plánuje zůstat ve Společnosti XY až do důchodu. Pravděpodobně je to způsobené tím, že většina chce mít jisté zaměstnání, kterou Společnost XY nabízí. Odpověď Spíše ne zvolilo u této otázky 13 % respondentů a odpověď Nevím 12 % respondentů.

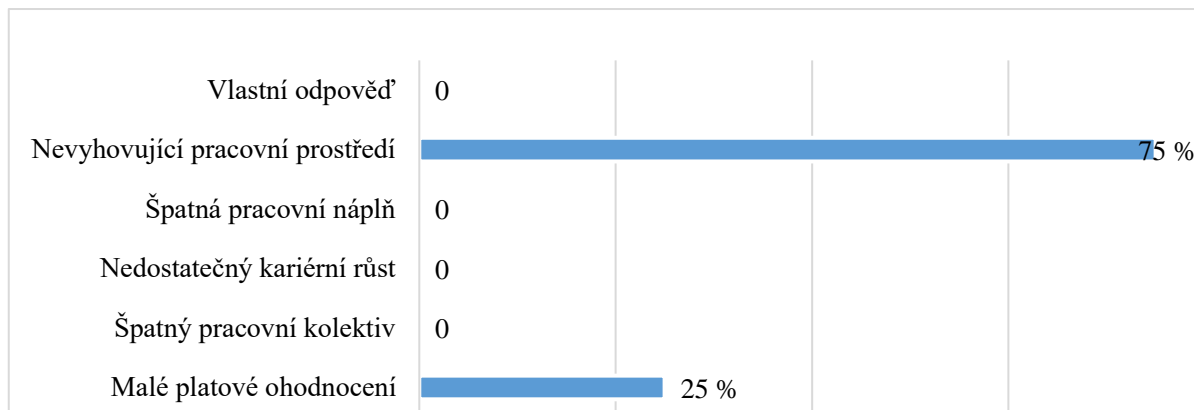


Obrázek 22 - Plánujete setrvat ve stávajícím zaměstnání až do důchodu?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Na otázku 14 přímo navazuje otázka 15. Pokud na otázku 14 respondent odpověděl Ne nebo Spíše ne, byl odkázán na otázku číslo 15, která zjišťovala, z jakého důvodu by opustil Společ-

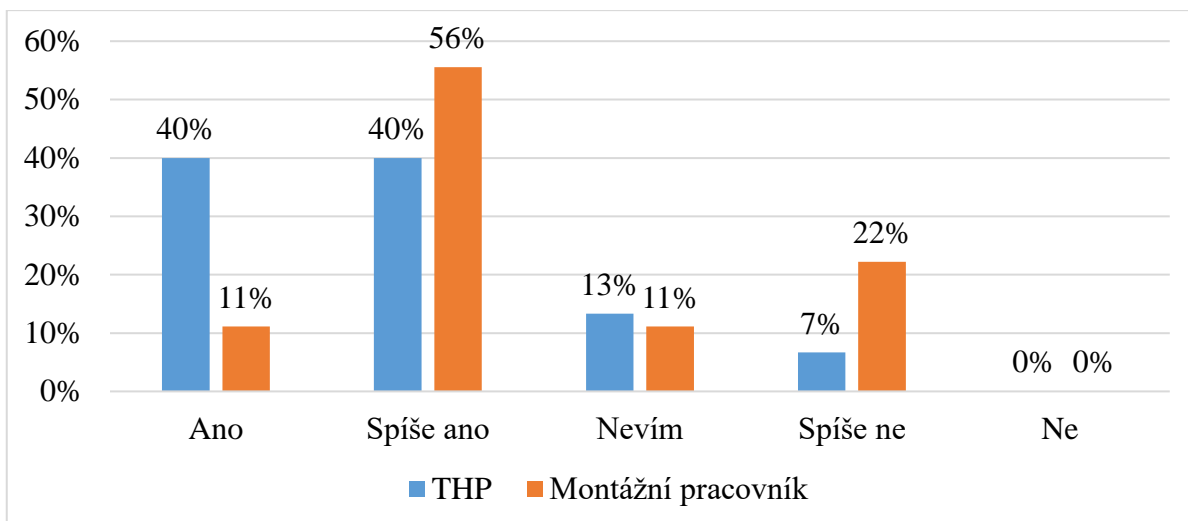
nost XY. Obrázek 23 tyto odpovědi ilustruje. Tři čtvrtiny z těch, kteří neplánují setrvat ve Společnosti XY až do důchodu uvedlo jako hlavní důvod nevyhovující pracovní prostředí. Mezi to lze řadit vztahy na pracovišti či špatné vybavení pracoviště. Zbývající čtvrtina uvedla, že plánují odejít z důvodu malého platového ohodnocení.



Obrázek 23 - Důvod nesetrvání ve Společnosti XY

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

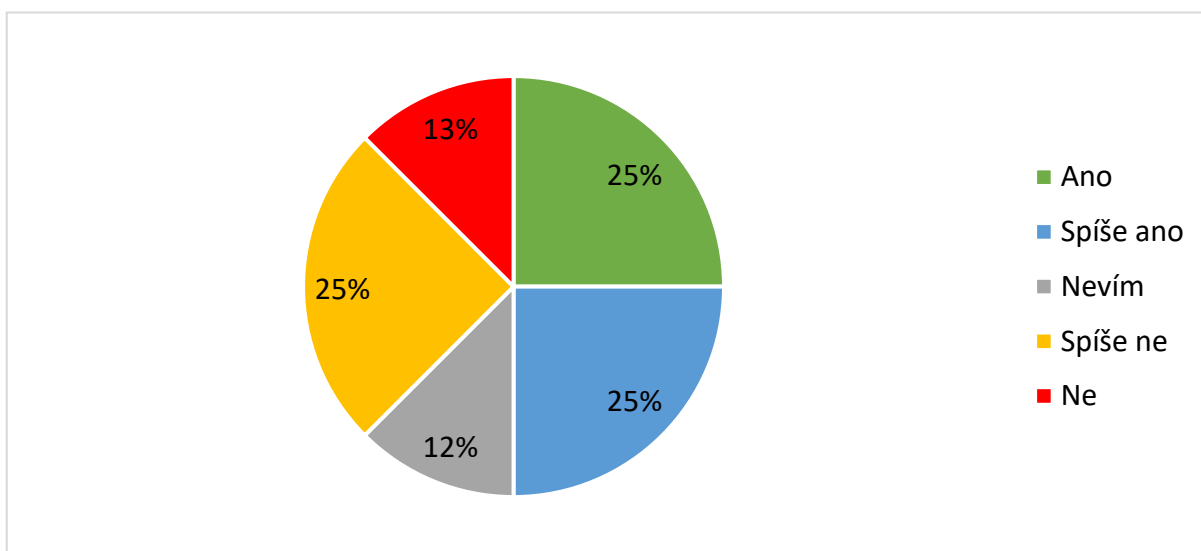
Obrázek 24 ilustruje odpovědi jednotlivých zaměstnanců na otázku číslo 14, která zjišťovala, zda dotázaní zaměstnanci zůstanou v současném zaměstnání až do důchodu. 80 % dotázaných technicko-hospodářských pracovníků má v plánu v současném zaměstnání setrvat až do důchodu, pouze 7 % z nich plánuje odejít do jiné organizace a 13 % zvolilo odpověď Nevím. Podobné výsledky vykazují také odpovědi dotázaných montážních pracovníků, 67 % z nich plánuje zůstat v současném zaměstnání až do důchodu, 22 % z nich plánuje odejít ještě před důchodem a 11 % z nich si svou odpověď není jisto.



Obrázek 24 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku č. 14

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

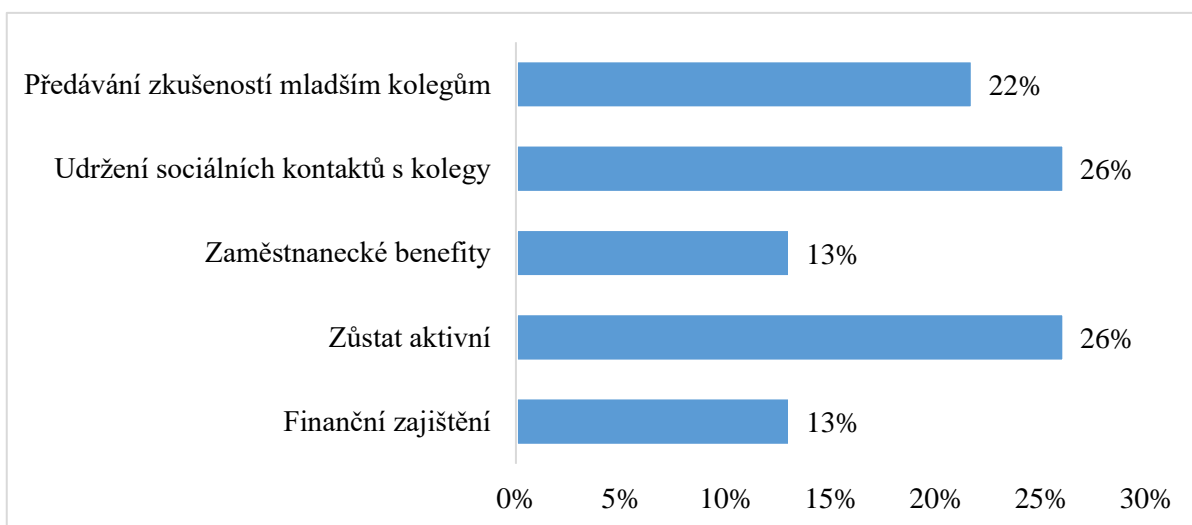
Zatímco předchozí dvě otázky zjišťovaly, zda respondenti zůstanou ve Společnosti XY až do dovršení důchodového věku, otázka číslo 16 zjišťovala, zda plánují pracovat a vykonávat svou profesi i po dovršení důchodového věku. Odpovědi na tuto otázku byly mnohotvárné. Půlka respondentů uvedla, že plánují setrvat ve stávajícím zaměstnání za předpokladu, že jim to zdravotní stav dovolí. Lze tedy předpokládat, že i zaměstnanci, kteří přesáhnou důchodový věk mají ve Společnosti XY stále možnost setrvat a pracovat. 38 % respondentů uvedlo, že nemají v plánu vykonávat svou profesi i po dovršení důchodového věku. Odpověď Nevím zvolilo 12 % respondentů, kteří si nejsou jisti svou odpovědí.



Obrázek 25 - Plánujete setrvat ve stávajícím zaměstnání i po dovršení důchodového věku, pokud Vám to zdravotní stav dovolí?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

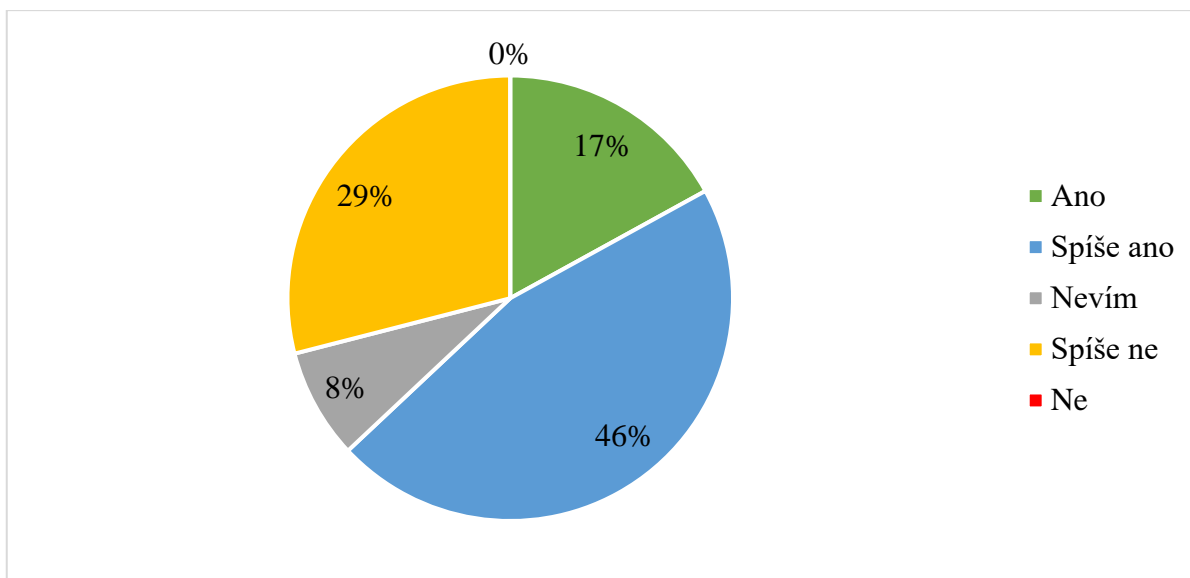
Na otázku číslo 16 přímo navazovala otázka číslo 17. Pokud respondenti v předchozí otázce zvolili odpověď Ano či Spíše ano, byly automaticky odkázáni na otázku číslo 17. Ta měla za cíl zjistit, z jakého důvodu by respondenti setrvali v zaměstnání i po dovršení důchodového věku. Z obrázku 26 lze vyčíst, že dotázaní zaměstnanci chtějí setrvat v zaměstnání nejvíce kvůli udržení sociálních kontaktů s kolegy a také proto, aby zůstali aktivní. 22 % dotázaných zaměstnanců dále zvolilo odpověď předávání zkušeností mladším kolegům. Nejméně zvolené odpovědi byly zaměstnanecké benefity a finanční zajištění, které zvolilo 13 % dotázaných zaměstnanců.



Obrázek 26 - Z jakého důvodu plánujete setrvat v zaměstnání i po dovršení důchodového věku?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

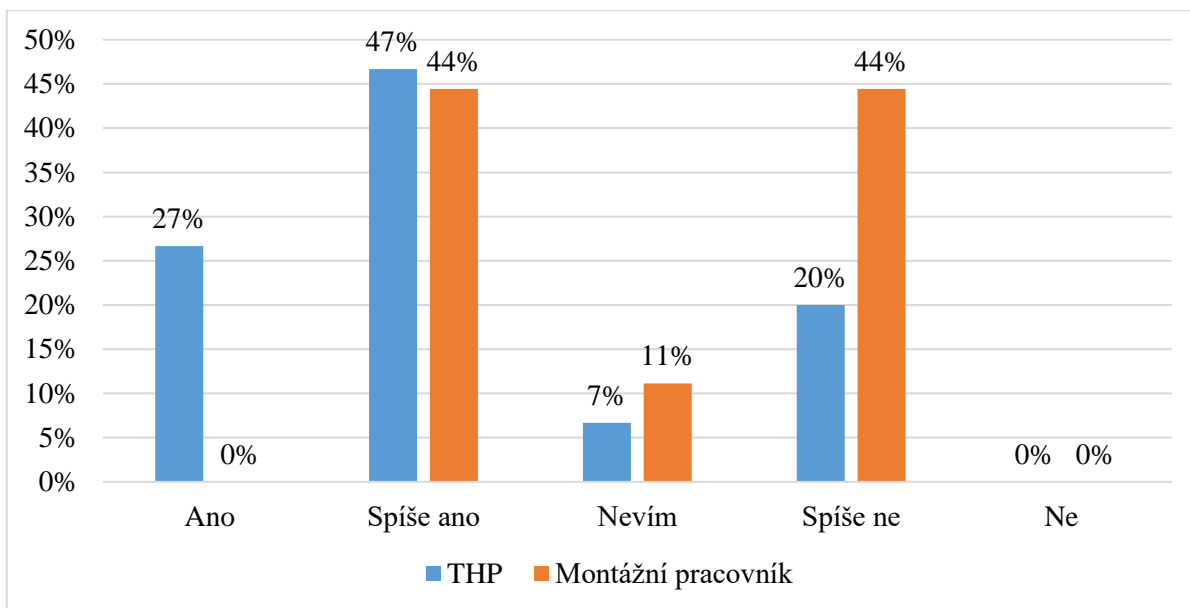
Další otázka byla směřována na fyzický a psychický stav pracovníka. Vlastní individuální pocit ze svého zdraví je důležitou součástí produktivity zaměstnance. Téměř dvě třetiny dotázaných pracovníků se domnívají, že budou moct vykonávat stejnou práci i po dovršení důchodového věku, tzn. budou natolik fyzicky a psychicky zdatní, aby ji mohli stále vykonávat. Naproti tomu, 29 % si myslí, že svou práci nebudou schopni vykonávat a 8 % neví.



Obrázek 27 - Myslíte si, že budete schopni vykonávat stejnou pracovní náplň i po dovršení důchodového věku?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

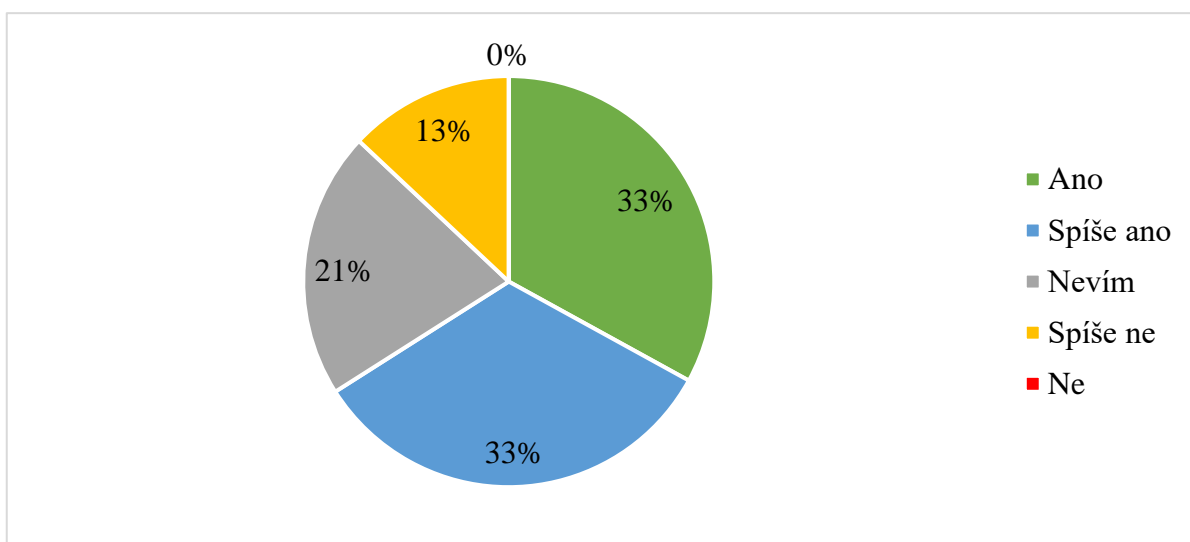
Po segmentační analýze této otázky, která byla vytvořena na základě statusu, který má respondent ve společnosti (THP nebo montážní pracovník) byl sestaven obrázek 28, který ilustruje jednotlivé odpovědi na základě statusu respondenta ve Společnosti XY. Téměř tři čtvrtiny dotázaných technicko-hospodářských pracovníků (73 %) si je jistá, že zvládnou vykonávat svou profesi i po dovršení důchodového věku. Oproti tomu pouze 20 % dotázaných technicko-hospodářských pracovníků si myslí, že svou profesi již nezvládnou. U montážních pracovníků odpovědi tak jednoznačné nejsou. 44 % z dotázaných montážních pracovníků si myslí, že profesi vykonávat zvládne i po dovršení důchodového věku a stejné procento z nich si naopak myslí, že jim to již jak fyzický, tak psychický stav nedovolí. Odpověď Nevím u této otázky zvolilo přibližně 7 % dotázaných technicko-hospodářských pracovníků a 11 % dotázaných montážních pracovníků. Lze usuzovat, že montážní pracovník má fyzicky náročnější práci než technicko-hospodářský pracovník, a to může být jeden z hlavních důvodů, proč si téměř polovina myslí, že nebude schopna vykonávat svou práci v důchodovém věku.



Obrázek 28 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku č. 18

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

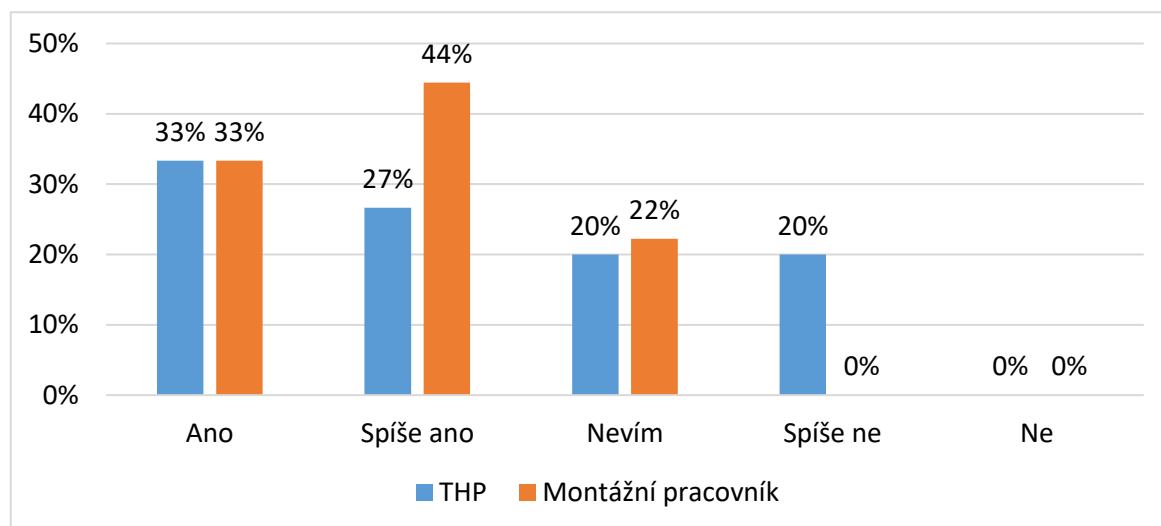
Poslední otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na subjektivní spokojenost pracovníka ve svém zaměstnání. Také spokojenost se odráží na produktivitě zaměstnance, neboť čím spokojenější pracovník, tím více práce dokáže zvládnout. Dle odpovědí na tuto otázku lze soudit, že zaměstnanci Společnosti XY jsou převážně ve svém zaměstnání spokojeni. 66 % neboli dvě třetiny respondentů uvedlo, že jsou ve svém zaměstnání spokojeni. Pouze 13 % uvedlo, že nejsou spokojeni a 21 % respondentů si svou odpověď nejsou jistí.



Obrázek 29 - Jste ve svém současném zaměstnání spokojený/a?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Obrázek 30 ilustruje segmentační otázku dle statusu respondenta ve Společnosti XY u otázky číslo 19. Dle odpovědí lze soudit, že většina pracovníků je ve svém zaměstnání spokojená nehlédě na jejich post ve společnosti. Pouze 20 % dotázaných technicko-hospodářských pracovníků se necítí příliš spokojeni ve svém zaměstnání. Odpověď Nevím pak zvolilo 20 % dotázaných technicko-hospodářských pracovníků a 22 % dotázaných montážních pracovníků.



Obrázek 30 - Odpovědi THP a Montážních pracovníků na otázku č. 19

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

3.4 Analýza rozhovoru s jednatelem Společnosti XY

Druhá část výzkumu Age managementu ve Společnosti XY byla zjišťována pomocí polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem Společnosti XY. Rozhovor se skládal z 11 otázek, na které jednatel odpovídal. Hlavním cílem rozhovoru bylo zjištění, zda jednatel má ponětí o konceptu Age management a zda ho nějakým způsobem uplatňuje při vedení Společnosti XY. Rozhovor byl proveden 12.3. 2021. Rozhovor byl přepsán v programu MS Word. Odpovědi jednatele jsou zvýrazněni kurzívou, zatímco připomínky jsou vždy uvedeny pod odpovědí jednatele.

Otázka č. 1 Znáte pojem Age management a co představuje?

Pod pojmem „Age management“ si představuji způsob řízení společnosti s přihlédnutím k věku zaměstnanců.

Dle odpovědi lze soudit, že jednatel má ponětí o tomto konceptu a také ví čeho přesně se týká. Lze tedy uvažovat, že se s ním setkal již mnohokrát.

Otázka č. 2 Myslíte si, že je stárnutí pracovníků důležité téma u Vás v organizaci?

Ano určitě. Jako jednatel společnosti musím mít neustále na paměti věk zaměstnanců z důvodu potřeby „omlazování“ pracovního kolektivu, zaškolování nových zaměstnanců, možného vyššího rizika výpadku ze zdravotních důvodů, a odchodu do důchodu zaměstnanců v již předdůchodovém věku.

Z odpovědi je patrné, že jednatel bere na vědomí stárnutí svých zaměstnanců, a to především pro budoucí vedení společnosti. Jak sám uvádí, pokud chce Společnost XY omlazovat kolektiv či zaškolovat nové zaměstnance, je nutné mít ponětí o věku u stávajících zaměstnanců.

Otázka č. 3 Myslíte si, že současné věkové rozložení pracovníků u Vás v organizaci vyhovuje potřebám Vaší organizace?

Naše firma musí splňovat výrazné požadavky na odborné znalosti, zkušenosti a způsobilost, a tyto požadavky v současnosti zajišťují zaměstnanci střední a starší generace. Z tohoto důvodu vedením neustále pracuje na náboru nových „mladších“ zaměstnanců a jejich postupné výchově pro plnohodnotnou náhradu stárnoucích pracovníků.

Jednatel v odpovědi uvádí, že největší odborníci se zkušenostmi v současné chvíli ve společnosti zastávají spíše pracovníci starší a pracovníci ve středním věku. Lze tak usuzovat, že vedoucí posty zastávají převážně tito pracovníci. Mladší zaměstnanci jsou těmito pracovníky zaškolováni a vychováváni, aby mohli působit jako náhrada po odchodu starších zkušených zaměstnanců do důchodu. Je možné tedy říci, že ve Společnosti XY funguje systém mentor a žák, kdy starší pracovníci zaučují nové mladé zaměstnance, aby jednou převzali jejich místo.

Otázka č. 4 Přístupujete ke všem pracovníkům stejně bez ohledu na věk?

Ano, nerozlišuji věk pracovníků a snažím se empaticky, s ohledem na odborné znalosti a zkušenosti vytvářet pracovní podmínky stejné pro všechny zaměstnance.

Jednatel v odpovědi uvádí, že věk u pracovníků nerozlišuje a přistupuje ke každému zaměstnanci individuálně. Také se snaží o vytváření jednotných pracovních podmínek pro všechny zaměstnance. Lze tedy říci, že pracovní podmínky ve Společnosti XY jsou nastaveny pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich věk, avšak pokud jednatel přímo jedná se zaměstnancem osobně, bere jeho věk či zkušenosti v potaz.

Otázka č. 5 Mají dle Vašeho názoru všichni pracovníci bez ohledu na věk stejné možnosti kariérního růstu?

Ano jistě, všichni zaměstnanci mají rovné podmínky na možnost dalšího vzdělávání a kariérního růstu ve společnosti. Kritériem, ke kterému přihlížíme jsou konkrétní schopnosti a přístup daného zaměstnance.

Jednatel uvádí, že všichni mají stejné podmínky a možnosti kariérního růstu. Dle jeho slov nezáleží na věku zaměstnance či ani jeho zkušenostech, jako spíše na schopnostech, přístupu a chuti do práce. Ve Společnosti XY má tedy každý zaměstnanec možnost kariérního růstu v oblasti, ve které pracuje.

Otázka č. 6 Prognózuje, kolik zaměstnanců půjde v budoucích 5 letech do důchodu?

Samozřejmě prognózuje. Dle věku současných zaměstnanců se dá v horizontu 5ti let odchod do důchodu očekávat u 6ti zaměstnanců.

Prognózovat počet zaměstnanců, kteří odejdou v budoucích letech do důchodu je nutnost, pokud si chce organizace udržet stejný počet zaměstnanců. Podle odpovědi jednatele Společnost XY zná přesný počet zaměstnanců, kteří hodlají odejít v budoucích 5 letech do důchodu. Společnost se tak může lépe připravit na jejich odchod, kupříkladu tím, že přijme nového zaměstnance, kterého starší pracovník zaučí a připraví na jeho post, než do důchodu skutečně odejde.

Otázka č. 7 Plánujete pracovníky, kteří odejdou do důchodu nahradit absolventy či staršími pracovníky?

V této otázce se aktuálně snažíme pracovat jak na zapracování nových zaměstnanců, tak na motivaci již stávajících zaměstnanců, u kterých vidíme potenciál ke kariérnímu růstu. Nemůžu tedy říct, jestli absolventy nebo staršími pracovníky, prostě takovými, kteří budou schopni jejich funkci převzít.

Jednatel u této otázky uvádí, že nemají přesně stanovené, zda budou pracovníci po odchodu do důchodu nahrazeni primárně absolventy či staršími pracovníky. Spíše záleží na schopnostech a motivaci daného pracovníka než na jeho věku. Touto odpovědí tedy potvrzuje své vlastní tvrzení o individuálním přístupu, ke každému pracovníkovi.

Otázka č. 8 Jaké má možnosti zaměstnanec, který chce pracovat ve Vaší organizaci i po dovršení důchodového věku?

Zaměstnáváme i zaměstnance v důchodovém věku, vše záleží na vzájemné dohodě a potřebách firmy. Určitě se se zaměstnanci po dovršení jejich důchodového věku neloučíme. Vždy lze nalézt řešení.

Na předchozí otázky, které se týkají odchodu zaměstnanců do důchodu navazuje otázka, která zjišťuje, jaké možnosti má takový pracovník, pokud chce i nadále setrvat ve Společnosti XY. Jednatel uvádí, že Společnost XY takové pracovníky již zaměstnává, tudíž lze předpokládat, že přístup Společnosti XY k těmto pracovníkům je spíše pozitivní. Jednatel dále dodává, že pokud si přeje zaměstnanec zůstat i nadále ve společnosti, vše záleží na vzájemné dohodě. Jednatel dal při rozhovoru jasný důraz na to, že se vždy snaží vyjít těmto pracovníkům vstříc a snaží se nalézt řešení, které prospěje oběma stranám.

Otázka č. 9 Podporuje Vaše organizace pracovní schopnost a produktivitu u pracovníků s věkem padesát plus? (formou školení, firemních akcí apod.)

Ke všem pracovníkům přistupujeme stejně, školíme a snažíme se formou různých firemních benefitů motivovat všechny zaměstnance napříč celou společností. Neděláme v tomto ohledu rozdíly. Jako jednatel nikdy nesmím podcenit důležitost motivace u pracovníků.

Jednatel znovu vysvětluje, že nezáleží na věku pracovníků, že se vždy snaží přistupovat v těchto ohledech ke všem stejně. K motivaci používají firemní benefity a různá školení. Také dodává, že vše probíhá napříč celou společností, tudíž lze soudit, že tyto benefity a školení neprobíhají pouze na úrovni technicko-hospodářských pracovníků, ale také montážních pracovníků.

Otázka č. 10 Přihlížíte k věku Vašich pracovníků i u dělnických profesí? (změna pracovní náplně, kratší pracovní doba apod.)

V pracovních kolektivech se běžně přihlíží ke vzájemné kolegiálnosti na věk zaměstnance, pracovní skupiny se řídí sami a nikdy nebyla ze strany dělnických profesí stížnost, naopak si vychází vstříc. Takže ano, přihlížíme i k věku dělníků. Nemohu však říct, že využíváme těchto nástrojů. To si bohužel z hlediska množství práce jednoduše nemůžeme dovolit.

Z odpovědi jednatele je patrné, že individuální přístup, který prosazuje, uplatňuje i u montážních pracovníků. Na otázku ohledně, které mohou zařadit (změna pracovní náplně či kratší pracovní doba) však byla odpověď negativní. Jednatel argumentoval tím, že na velké množství práce, které mají si nemohou dovolit snížit pracovní dobu u montážních pracovníků. Společnost

řeší velké zakázky, u kterých je potřeba spousta pracovníků, aby byla zakázka předána včas, je proto logické, že tyto nástroje nemohou zařadit do svého stylu řízení.

Otázka č. 11 Myslíte si, že je koncept Age management pro Vaši organizaci důležitý?

Ano, běžně protíná řízení a chody v naší společnosti a s tímto nástrojem se dennodenně stýkáme a pracujeme s ním. Osobně bych dodal, že pro udržení spokojenosti svých zaměstnanců je to jeden z klíčových nástrojů.

Na poslední otázku, která zjišťovala, zda je Age management pro Společnost XY důležitý, podal jednatel jednoznačnou odpověď. Dle jeho slov je koncept Age management důležitý pro správné vedení společnosti, a především pro správné vedení zaměstnanců.

3.5 Porovnání výsledků průzkumu

V této části práce bude provedeno porovnání výsledků z dotazníkového šetření a z rozhovoru. Porovnání pohledu zaměstnanců a pohledu jednatele Společnosti XY pomůže lépe nastínit skutečnou situaci v organizaci.

3.5.1 Znalost pojmu

Znalost a povědomí o pojmu a konceptu Age management je základem, pokud má být tento koncept správně aplikován. Povědomí o tomto pojmu je ve Společnosti XY poměrně velké. Vedení společnosti pojem zná a snaží se ho v organizaci aplikovat. Stejně tak přibližně polovina dotázaných zaměstnanců o pojmu někdy slyšelo a vědí co pojem představuje. Je však nutné podotknout, že větší povědomí mají o pojmu technicko-hospodářští pracovníci, z nichž pojem znala polovina, zatímco z řad montážních pracovníků znala pojem pouze třetina.

3.5.2 Věkové rozložení pracovníků

Věkové rozložení v organizaci je dle všech odpovědí rovnoměrné. Žádná generace nepřevažuje nad druhou. V tomto tvrzení se spojují odpovědi jak jednatele, tak většiny zaměstnanců. Lze tak konstatovat, že věkové rozložení zaměstnanců pokrývá všechny potřeby, které organizace při vykonávání své činnosti má. Společnost má dostatek mladých zaměstnanců, které zaučují starší zkušenější pracovníci, aby jednou nastoupili na jejich místo a stali se novou generací, která Společnost XY povede.

3.5.3 Rovnost pracovníků

Otázka rovnosti a rovného přístupu ke všem pracovníkům často bývá prvotním rozporem, který rozděluje pohled zaměstnavatele a zaměstnanců. Ve Společnosti XY tento rozpor není tak markantní. Zaměstnavatel se snaží neupřednostňovat jednu skupinu pracovníků nad druhou a snaží se ke všem přistupovat stejně. S jeho tvrzením souhlasí přibližně polovina dotázaných zaměstnanců, tudíž lze říci, že skutečně jednatel prosazuje rovný přístup a nikoho neznevýhodňuje. Opačný názor na to má čtvrtina zaměstnanců.

3.5.4 Možnost kariérního růstu

Možnost kariérního růstu je prvním rozporem, který v odpovědích vzniká. Dle vedení společnosti má každý stejné podmínky kariérního růstu a pokud zaměstnanec splňuje všechny požadavky není nikterak omezován v tom, aby ve společnosti kariérně růst. Avšak téměř polovina zaměstnanců si myslí, že kariérní růst není ve společnosti dostatečný. Je však důležité podotknout, že dvě třetiny z nich tvoří montážní pracovníci a pouze jednu třetinu technicko-hospodářští pracovníci. Jak již bylo výše poznamenáno, nelze přímo prokázat souvislost mezi kariérním růstem a typem práce (v tomto případě montážní). Ve Společnosti XY jsou dnes již vedoucí pracovníci, kteří také začínali jako montážní pracovníci. Naproti tomu si druhá polovina zaměstnanců myslí, že kariérní růst dostatečný je a nemyslí si, že by byl nějak specificky omezen. Dvě třetiny z dotázaných pracovníků, kteří si toto myslí jsou technicko-hospodářští pracovníci a pouze jedna třetina montážní pracovníci. Nelze však jednotně definovat, zda je možnost kariérního růstu omezena postem ve společnosti.

3.5.5 Důležitost podpory produktivity a motivace

Podpora produktivity je důležitá bezesporu u všech společností. U Společnosti XY tomu je stejně tak. Dle vedení společnosti je podpora v tomto ohledu dostatečná a výsledky se pravidelně dostávají v podobě úspěšných zakázek. Jednatel podotknul, že by společnost nikdy neměla podcenit důležitost motivace u pracovníků, neboť dobře motivovaný pracovník je základem úspěšné společnosti. Z hlediska zaměstnanců bylo zjišťováno především to, jak moc důležité jsou některé aspekty, které mohou jejich motivaci ovlivňovat. Poměrně zajímavý je fakt, že nejvíce zaměstnanců považuje za důležité moderní technické vybavení. Je však logické, že příjemné prostředí a moderní vybavení prostor má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců. Tento fakt náleží i u skupiny montážních pracovníků, u nichž lze mluvit o moderním vybavení, které používají denně v terénu. Jedná se především o svářečky, centrály nebo

kupříkladu o jejich dodávky, které slouží jednotlivým partám montážních pracovníků jako základna. Dále zaměstnanci považují za důležité zaměstnanecké benefity.

3.5.6 Zaměstnávání pracovníků v důchodovém věku

Jelikož vedení společnosti prognózuje, kolik zaměstnanců dosáhne v budoucích letech důchodového věku je na místě také otázka, zda takový zaměstnanec má možnost ve společnosti dále pracovat. Dle vedení společnosti se vždy najde řešení, jak tyto pracovníky začlenit do chodu společnosti, aby to vyhovovalo oběma stranám. Vzhledem k tomu, že téměř 50 % dotázaných zaměstnanců plánuje setrvat ve Společnosti XY i po dovršení důchodového věku měla by být na to společnost připravena. Téměř čtvrtina ze zaměstnanců, kteří plánují zůstat ve společnosti uvedla, že chtějí zůstat proto, aby zaučili mladší kolegy a předali své zkušenosti méně zkušeným kolegům. Lze tak soudit, že tento způsob předávání zkušeností ve společnosti funguje již dlouhou dobu.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ

V této části práci budou zhodnoceny výsledky průzkumu a navrhnuty doporučení, které by mohly pomoci Společnosti XY s úspěšným řízením konceptu Age management.

4.1 Zhodnocení výsledků

Po provedení průzkumu lze konstatovat, že koncept Age management ve Společnosti XY existuje pouze na intuitivní úrovni, tzv. není do společnosti zaveden systematicky jakožto nástroj vedení. Při porovnání Společnosti XY s organizační úrovní managementu a osmi pilířů, které vypracoval *Finský institut pracovního zdraví* lze konstatovat, že je Age management ve společnosti zaveden přibližně z padesáti procent, neboť povědomí o tomto konceptu je ve společnosti znatelné. Většina zaměstnanců má o tomto konceptu povědomí nebo vědí co znamená. Bohužel se jedná spíše o zaměstnance z řad technicko-hospodářských pracovníků, neboť většina montážních pracovníků koncept nezná a nemají o něm dostatek informací, aby věděli, čím se zabývá. Vedení společnosti, především jednatel společnosti, koncept dobře zná a dokáže i přesně definovat čím se zabývá. Prvním pilířem je dle *Finského institutu pracovního zdraví* důkladná znalost věkové problematiky v podniku. Ve Společnosti XY tento pilíř zaveden je a lze konstatovat, že i funguje, neboť vedení přesně monitoruje počet pracovníků, kteří odejdou do důchodu a také má ponětí o věkovém rozložení svých zaměstnanců. Dle odpovědí dotazovaných zaměstnanců je věkové rozložení rovnoměrné a žádná skupina pracovníků nepřevyšuje druhou. Na tomto faktu se shodli dotázaní zaměstnanci i s vedením společnosti, avšak již dříve v práci bylo konstatováno, že téměř polovina pracovníků se nachází již ve věku nad padesát let. Společnost XY by se tedy měla důkladně připravit na odchod této velké části zaměstnanců do důchodu a nahradit tyto zaměstnance pracovníky mladšími, kteří budou zaučení staršími pracovníky. Tím se proces omlazování kolektivu zrychlí, neboť mladší pracovníci budou již vědět, jak společnost funguje. Tímto nahrazováním starších pracovníků pracovníky mladšími se Společnost XY dotýká také čtvrtého pilíře *Finského institutu pracovního zdraví*, kterým je dobře zvládnutá věková strategie podniku. Vzhledem k faktu, že téměř polovina zaměstnanců je ve věku nad padesát let, je tento pilíř pro Společnost XY klíčový. Vedení by mělo mít přesně připravenou strategii odchodu jednotlivých zaměstnanců do důchodu, avšak dle výsledků z dotazníku si přeje téměř polovina dotázaných zaměstnanců ve společnosti zůstat i po dovršení důchodového věku. Vedení by se proto mělo na tyto zaměstnance zaměřit a individuálně s každým zaměstnancem prodiskutovat případné možnosti dalšího setrvání ve společnosti.

Rovný přístup ke všem pracovníkům je základním kamenem při úspěšném vedení lidí. Žádná skupina pracovníků by neměla být znevýhodňována. Ve Společnosti XY se vedení snaží nastavovat všem rovné podmínky i příležitosti. Vedení vždy bere v potaz především odbornost a pracovitost u svých zaměstnanců a na tom také staví svůj styl řízení. Tento přístup se snaží prosazovat i u zaměstnanců s věkem padesát plus. To potvrzují také zaměstnanci z řad skupiny padesát plus. Lze tedy konstatovat, že i starší pracovníci mají ve Společnosti XY velké slovo a nejsou nijak znevýhodňováni. Stejný přístup je uplatňován i z hlediska kariérního růstu. Dle slov jednatele není žádný pracovník upřednostňován či naopak diskriminován. Tímto tvrzením se Společnost XY dotýká nevědomky také druhého a třetího pilíře *Finského institutu pracovního zdraví*, kterými jsou vřelý přístup ke starším pracovníkům a porozumění individualitě a odlišnosti jednotlivých pracovníků. V oblasti kariérního růstu s jednatelem však souhlasí spíše dotázaní zaměstnanci z řad technicko-hospodářských pracovníků. Zaměstnanci z řad montážních pracovníků si myslí, že kariérní růst není dostatečný. Toto tvrzení však lze vyvrátit, neboť několik zaměstnanců na vedoucích pozicích také začínali jako montážní pracovníci. Nelze tedy souhlasit s názorem montážních pracovníků. Jak sám jednatel společnosti uvádí, hlavní složkou při rozhodování ohledně tohoto tématu jsou pro něj pracovní schopnosti, přístup daného pracovníka k práci a také potenciál kariérního růstu.

Podpora produktivity je dalším důležitým aspektem, který by měla brát společnost v potaz, pokud chce být úspěšná. Společnost XY se snaží produktivitu svých zaměstnanců zvyšovat především formou nejrůznějších firemních benefitů. Mezi ty lze zmínit například školení, vzdělávací kurzy či firemní akce. Dle jednatele je největší důraz kladen na školení a vzdělávání, které považuje za důležité. Zde se však rozchází se svými zaměstnanci, kteří tento benefit za důležitý příliš nepovažují a více si cení moderního technického vybavení a jiných firemních benefitů. Moderní technické vybavení je jedním z faktorů, které ovlivňuje pracovní prostředí. Dle výsledků z dotazníkového šetření je pracovní prostředí na poměrně vysoké úrovni. Společnost XY tedy splňuje sedmý pilíř *Finského institutu pracovního zdraví*, kterým je správně nastavená organizace práce a kvalitní pracovní prostředí. Většina zaměstnanců považuje pracovní prostředí za příjemné a vyhovuje jim. Z těch dotázaných zaměstnanců, kterým pracovní prostředí příliš nevyhovuje je většina montážních pracovníků. To je však z velké části zapříčiněno druhem práce, který musejí vykonávat v terénu, kde jsou celkově ztížené podmínky.

Spokojenost zaměstnanců je pravděpodobně tím nejdůležitějším aspektem, který ovlivňuje jejich produktivitu a pracovitost. Dle výsledků dotazníkového průzkumu je většina (přibližně

dvě třetiny) dotázaných pracovníků ve svém současném zaměstnání spokojených. Tím se Společnost XY dotýká posledního z pilířů *Finského institutu pracovního zdraví*, kterým je spokojený život. Na spokojenost zaměstnanců může mít vliv mnoho faktorů. Lze předpokládat, že pozitivní vliv má moderní technické vybavení, firemní benefity či dobré vztahy na pracovišti. Naopak negativní vliv může mít platové ohodnocení, které více než polovina dotázaných zaměstnanců nepovažuje za dostatečné vzhledem k jejich náplně práce.

4.2 Návrh doporučení

Návrhy a doporučení vycházejí z teoretické části práce a z analýzy Age managementu ve Společnosti XY. Jak již bylo formulováno v předchozí kapitole, Age management je ve společnosti zaveden spíše intuitivně a postrádá systematičnost. K tomu, aby společnost mohla svůj přístup k tomuto konceptu určitým způsobem zlepšit, je zapotřebí větší osvěta zaměstnanců ohledně tohoto tématu. Znalost konceptu a jeho správné pochopení je vždy prvním krokem pro jeho systematické zavedení do společnosti. K lepší informovanosti zaměstnanců by mohly pomoci kupříkladu dialogy na toto téma během pracovních porad a schůzích. Vedení by se tak mohlo i lépe přesvědčit, zda opravdu přistupuje k zaměstnancům správně. Nástroj, který by přesně zjistil informovanost a hloubku zavedení a používání konceptu Age managementu, je audit Age management. Pokud by Společnost XY skutečně chtěla systematicky tento koncept zavést, audit je prvním krokem, jak tvrdí Podborský (2015).

V oblasti monitoringu věku pracovníků má společnost dobře zavedený systém monitoringu věku pracovníků. Dokážou se tak přesně připravit na odchod daných zaměstnanců do důchodu a následně tyto zaměstnance nahradit mladšími pracovníky. I přes to, že ve Společnosti XY funguje určitá forma přirozeného mentoringu, celý proces mentoringu ve Společnosti XY postrádá systematičnost a spíše působí tak jako celý koncept Age management intuitivně. Starší zaměstnanci sice zaučují nové zaměstnance a připravují je na to, že je jednou nahradí, ale jedná se spíše o iniciativu ze strany starších zaměstnanců než ze strany vedení. Nabízí se tak doporučení pro vedení Společnosti XY k zavedení systematického mentoringu, který bude fungovat skrze celou společnost a bude také zaveden přímo v podnikové kultuře. Takto zavedený systém by společnosti podstatně ulehčil odchod zaměstnanců do důchodu a proces nahrazování těchto zaměstnanců mladšími pracovníky, neboť ti již budou zaučeni a mohou plynule převzít danou pracovní pozici.

Téma montážních pracovníků a jejich začleňování je snad v každé organizaci často diskutované a probírané téma. Ve Společnosti XY tomu je také tak, avšak jak uvádí sám jednatel, přistupuje

k nim stejně jako ke všem ostatním pracovníkům a nedělá mezi nimi žádné rozdíly. Většina dotázaných montážních pracovníků má však i přesto pocit, že jejich kariérní růst není dostatečný a také ani jejich pracovní prostředí není příliš vyhovující. Avšak jak bylo formulováno již výše, několik pracovníků na vedoucích pozicích také začínali jako řadoví montážní pracovníci, tudíž z hlediska kariérního růstu by se dalo konstatovat, že společnost opravdu nedělá rozdíly mezi vykonávanou pracovní náplní. Jediné, s čím lze souhlasit s montážními pracovníky, je to, že jejich kariérní růst je občas ztížený, ne však nemožný. Nabízí se tak doporučení, aby vedení společnosti informovalo o tom, že kariérní růst je opravdu zaručen všem a ten nejhlavnější aspekt, který je brán v potaz jsou vždy schopnosti daného pracovníka. Dále bylo z dotazníkového šetření vyzpozorováno, že většina montážních pracovníků není spokojena se svým pracovním prostředím. I přes to, že to může být z velké části zapříčiněno charakterem jejich práce, měla by se společnost zamyslet nad modernizací přístrojů, které každodenně používají. Lepší zázemí pro montážní pracovníky v terénu by jistě zlepšilo jejich celkovou spokojenost a tím i jejich produktivitu.

Poslední doporučení se týká zdravotního stavu pracovníků ve Společnosti XY. Společnost by se měla zajímat více o zdravotní stav než doposud, tzv. nad rámec povinných zdravotních prohlídek. Celkové zlepšování zdraví svých zaměstnanců by vedlo přímo k jejich větší spokojenosti a i produktivitě. Kupříkladu by společnost mohla zahrnout mezi firemní benefity různé masáže, wellness pobyty či příspěvek na pobyt v lázních. Především u montážních pracovníků by toto bylo jistě velmi dobře přijato.

ZÁVĚR

Demografický vývoj stále více naznačuje, že stárnutí populace je dnes jedním z největších problémů lidské společnosti. Téměř všechny prognózy se shodují v tom, že budoucnost bude patřit seniorům, neboť celková úhrnná porodnost stále klesá. Mnozí odborníci tvrdí, že stárnutí populace je spjata s celkovým pokrokem a jedná se tak o přirozený atribut moderní společnosti. Většina z nich se však shoduje na tom, že stárnutí populace představuje negativní problém pro celou lidskou společnost. Stárnutí populace ovlivňuje mnoho odvětví a jedním z nich je také pracovní trh. K vyřešení otázky stárnutí populace na pracovním trhu může výrazně pomoci koncept Age management, kterému se diplomová práce věnovala.

Age management je přístup, který při řízení lidských zdrojů zohledňuje věk a individualitu jednotlivých pracovníků. Tento koncept přináší opatření, která jsou uplatnitelná jak na národní úrovni, tak na úrovni organizací či individuální. Ve světě se lze s tímto konceptem setkat zcela běžně, avšak v České republice se jedná o přístup relativně nový. Age management však nezohledňuje pouze starší pracovníky, nýbrž bere v potaz všechny věkové skupiny pracovníků, což potvrzují také mnozí odborníci, kteří se touto problematikou zabývají. V této práci byl však zkoumán přístup k pracovníkům s věkem padesát plus a na tuto skupinu je tedy i celá práce převážně zaměřena. Ještě v minulém století byli tito pracovníci považováni za staré a málo produktivní. V dnešní době je však padesátiletý člověk stále plný energie a z hlediska produktivity mnohdy na mnohem vyšší úrovni než průměrný třicátník, což také dokazují mnohé výzkumy týkající se pracovní schopnosti, které byly provedené nejen ve světě, ale také například mezi lety 2013-2015 v České republice. To je také jeden z důvodů, proč by se společnosti měly na tyto pracovníky více soustředit.

Výzkum, který byl prováděn ve Společnosti XY, se zaměřoval pouze na pracovníky s věkem padesát plus a měl za cíl zjistit, zda je ve společnosti koncept Age management zaveden a využíván. Výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření u zaměstnanců a formou polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že koncept Age management je ve Společnosti XY prováděn spíše intuitivně a postrádá systematickosti, která je u tohoto konceptu důležitá. Informovanost a pojetí o tomto konceptu ve společnosti však existuje, jak mezi zaměstnanci, tak u vedení společnosti. Jednatel se snaží při vedení společnosti přistupovat ke všem pracovníkům stejně bez ohledu na věk či post daného pracovníka, což potvrzují i dotázaní zaměstnanci ve svých odpovědích. Kariérní růst je dle výsledků zajištěný všem pracovníkům bez rozdílu a jednatel bere ohled především

na schopnosti daného pracovníka, a ne na věk či jeho post ve společnosti. Větší spokojenost v oblasti kariérního růstu a pracovního prostředí vykazovali spíše technicko-hospodářští pracovníci než montážní pracovníci, u nichž je charakter práce odlišný. Co se pak týče spokojenosti dotázaných zaměstnanců, většina uvedla, že je ve svém současném zaměstnání spokojená.

Společnosti XY bylo doporučeno provést taková opatření, která by znamenala zavedení systematictějšího přístupu k Age managementu. Nechat si nejdříve provést externí firmou audit Age managementu, nastavit pravidla pro systematický mentoring, který zde v současnosti funguje spíše intuitivně a je pro společnost důležitý a více se zajímat o montážní pracovníky.

Na závěr bych rád podotknul, že jednatel společnosti projevil zájem o diplomovou práci a prezentované výsledky, které považuje za důležité vodítko pro možné zlepšení přístupu k zaměstnancům Společnosti XY.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALBERT EINSTEIN COLLEGE OF MEDICINE. *Maximum human lifespan has already been reached.* [online]. 2016 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: www.sciencedaily.com/releases/2016/10/161005132823.htm
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka.* 2012. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
- [4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Stárnutí se nevyhne.* [online]. 2018 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>
- [5] ČEVELA, Rostislav, KALVACH, Zdeněk a Libuše ČELEDOVÁ. *Sociální gerontologie: úvod do problematiky.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4544-2.
- [6] DICTIONARY. *Definition of age.* [online]. [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://www.dictionary.com/browse/age>
- [7] EUROSTAT. *Healthy life years statistics.* [online]. 2018 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy_life_years_statistics
- [8] EUROSTAT. *Struktura a stárnutí obyvatelstva.* [online]. 2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/cs
- [9] EVROPSKÁ AGENTURA PRO BEZPEČNOST A OCHRANU ZDRAVÍ PŘI PRÁCI. *Healthy workplaces for all ages.* [online]. 2016 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/UK_en/what-age-management
- [10] EVROPSKÁ KOMISE. *Zpráva komise Evropskému parlamentu, radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů.* [online]. 2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0241&from=EN>

- [11] HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Fenomén stáří*. Praha: Havlíček Brain Team. 2010. ISBN 978-80-87109-19-9.
- [12] HETZEL, C., BAUMANN, R., BILHUBER, H. & MOZDZANOWSKI, M. (2014). *Determination of work ability by a Work Ability Index short form ("WAI-r")*. ASU International, 10, DOI: 10.17147/ASUI.2014-10-01-03.
(PDF) *Determination of work ability by a Work Ability Index short form ("WAI-r")*. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/280698102_Determination_of_work_ability_by_a_Work_Ability_Index_short_form_WAI-r [cit. 2020-02-11].
- [13] HUMES, Larry. *Age-Related Changes in Cognitive and Sensory Processing: Focus on Middle-Aged Adults*. American Journal of Audiology [online]. 2015 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: doi:https://doi.org/10.1044/2015_AJA-14-0063
- [14] ILMARINEN, Juhani. *Aging workers*. *Occupational and Environmental Medicine*. In Podpora aktivního stárnutí na pracovišti [online]. 2012 [cit. 2021-02-08] Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/promoting-active-ageing-workplace>
- [15] JENŠÍK, Miloslav. *Epištoly k mladým manažerům* [online]. 2013 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: http://antecom.cz/upload/agemanagement/Age_Management_2013_07.pdf
- [16] KAČEROVÁ, Eva. *Žijeme déle a zdravěji? ČSÚ* [online]. 2014 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/6b004993a7>
- [17] KLAPKOVÁ, Michaela, Luděk ŠÍDLO a Bronislav ŠPROCHA. *Koncept prospektivního věku a jeho aplikace na vybrané ukazatele demografického stárnutí* [online]. 2016 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Ludek_Sidlo/publication/316559940_The_concept_of_prospective_age_and_its_application_to_selected_indicators_of_demographic_ageing/links/595fd9520f7e9b8194fbfec0/The-concept-of-prospective-age-and-its-application-to-selected-indicators-of-demographic-ageing.pdf
- [18] KLEVETOVÁ, Dana. *Motivační prvky při práci se seniory*. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2169-9.
- [19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [20] KUPERUS, H., STOYKOVA, P., RODE, A. 2011. *Baseline Study*. In NOVOTNÝ, M. a kol. 2014. *Age Management*. Praha: AIVD ČR.
- [21] MACDONALD, Jamie L.; LEVY, Sheri R. *Ageism in the workplace: The role of psychosocial factors in predicting job satisfaction, commitment, and engagement*. *Journal of Social Issues*, 2016, 72.1: 169-190.
- [22] MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3148-3.
- [23] MAREŠOVÁ, Petra, Hana MOHELSKÁ a Kamil KUČA. *Economics Aspects of Ageing Population* [online]. 2015 [cit. 2021-01-30]. *Procedia Economics and Finance* 23 534 – 538. Dostupné z: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S221256711500492X?token=CFEA2F5003E7EA5CE0B56224D58DEE025F45DB1FC1F0A0F4B62940F06461BD3FD05EB7945F737D47E77C6E73B79164A3>
- [24] MLÝNKOVÁ, Jana. *Péče o staré občany: Učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. 2011. ISBN 978-80-247-3872-7.
- [25] PODBORSKÝ, Richard. *Praktická aplikace konceptu age managementu ve firmě* [online]. 2015 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://koopolis.cz/sekce/revue-dv/310-prakticka-aplikace-konceptu-age-managementu-ve-firme>
- [26] PODBORSKÝ, Richard. *Work ability index a jeho praktická aplikace* [online]. 2016 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://koopolis.cz/sekce/revue-dv/443-work-ability-index-a-jeho-prakticka-aplikace>
- [27] ROSER, Max, Esteban ORTIZ-OSPINA a Hannah RITCHIE. *Life Expectancy* [online]. 2019 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://ourworldindata.org/life-expectancy>
- [28] SCHIEBER, Lars a Jörg STOLZENBURG. *Costs and Benefits of Age Management* [online]. 2014 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: https://www.best-agers-lighthouses.eu/downloads/Public/Final%20Conference%20Employment%20for%20the%20Future%20Riga%201617%20September%202014/Workshop%20C%20Age%20management%20Transferring%20scientific%20reccomendations%20into%20company%20practice/beal_bslf_ws_c_schieber_sept_17.pdf

- [29] STIBICH, Mark. *Healthy Life Expectancy and How It's Calculated* [online]. 2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.verywellhealth.com/understanding-healthy-life-expectancy-2223919>
- [30] ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. 2015 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>
- [31] ŠTOROVÁ, Ilona a Anna KOTKOVÁ. *Pečující osoby a ženy 45+ na trhu práce sladování práce a rodiny, postavení a potřeby základy Age managementu* [online]. 2013 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: https://genderstudies.cz/download/skripta_UP.pdf
- [32] ŠTYGLEROVÁ, Terezie. *Do poloviny století bude o polovinu více seniorů* [online]. 2019 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2019/02/do-poloviny-stoleti-bude-o-polovinu-vice-senioru/>
- [33] UNITED NATIONS. *Ageing*. [online]. 2019 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/ageing/>
- [34] URBANCOVÁ, Hana. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1.
- [35] WHO. *Global Health and Aging*. [online]. 2012 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: http://www.who.int/ageing/publications/global_health.pdf
- [36] WHO. *Healthy life expectancy (HALE) at birth*. [online]. 2015 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.who.int/data/gho/indicator-metadata-registry/imr-details/66>

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník pro zaměstnance.....	75
Příloha B - Rozhovor s jednatelem Společnosti XY	79

PŘÍLOHA A - DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den, jsem student fakulty Ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a chtěl bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku týkající se problematiky Age managementu. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pro účel diplomové práce.

Znáte pojem Age management a co představuje?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Myslíte si, že je věkové rozložení zaměstnanců ve Vaší organizaci rovnoměrné?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Mají zaměstnanci starší 50 let stejné postavení v organizaci jako zaměstnanci ve věku do 50 let?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Myslíte si, že vedení Vaší organizace zohledňuje věk zaměstnanců (např. změnou pracovní náplně)?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Vyhovuje Vám pracovní prostředí, ve kterém vykonáváte svou profesi?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Považujete za dostatečné platové ohodnocení ve Vaší organizaci?

- Ano
- Spíše ano

- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Panují u Vás v organizaci dobré vztahy na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Myslíte si, že je u Vás v organizaci možnost kariérního růstu dostatečná?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Je pro Vás důležité moderní technické vybavení na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Je pro Vás důležitá jistota zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Je pro Vás důležitá možnost vzdělávání v rámci zaměstnaneckých benefitů?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Myslíte si, že Váš zaměstnavatel přistupuje stejně ke všem pracovníkům bez ohledu na jejich věk?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Plánujete setrvat ve stávajícím zaměstnání až do důchodu?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli Ne, uveďte důvod.

- Malé platové ohodnocení
- Špatný pracovní kolektiv
- Nedostatečný kariérní růst
- Špatná pracovní náplň
- Nevyhovující pracovní prostředí
- Vlastní odpověď

Plánujete setrvat ve stávajícím zaměstnání i po dovršení důchodového věku, pokud vám to zdravotní stav dovolí?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli Ano, uveďte důvod. (Více možností)

- Finanční zajištění
- Zůstat aktivní
- Zaměstnanecké benefity
- Udržení sociálních kontaktů s kolegy
- Předávání zkušeností mladším kolegům
- Vlastní odpověď

Myslíte si, že budete schopni vykonávat stejnou pracovní náplň i po dovršení důchodového věku?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne

- Ne

Jste ve svém současném zaměstnání spokojený/á?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

Jaký je Váš věk?

- 50-55
- 55-60
- 60-65
- 65-70
- Starší 70 let

Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné učiliště
- Střední odborné s maturitou
- Gymnázium
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Jaký post ve Vaší organizaci zastáváte?

- technicko-hospodářský pracovník
- Montážní pracovník

PŘÍLOHA B - ROZHOVOR S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI XY

Znáte pojem Age management a co představuje? (pokud ano, zkuste stručně vysvětlit)

Pod pojmem „Age management“ si představuji způsob řízení společnosti s přihlédnutím k věku zaměstnanců.

Myslíte si, že je stárnutí pracovníků důležité téma u Vás v organizaci?

Ano určitě. Jako jednatel společnosti musím mít neustále na paměti věk zaměstnanců z důvodu potřeby „omlazování“ pracovního kolektivu, zaškolování nových zaměstnanců, možného vyššího rizika výpadku ze zdravotních důvodů, a odchodu do důchodu zaměstnanců v již před-důchodovém věku.

Myslíte si, že současné věkové rozložení pracovníků u Vás v organizaci vyhovuje potřebám Vaší organizace?

Naše firma musí splňovat výrazné požadavky na odborné znalosti, zkušenosti a způsobilost, a tyto požadavky v současnosti zajišťují zaměstnanci střední a starší generace. Z tohoto důvodu vedením neustále pracuje na náboru nových „mladších“ zaměstnanců a jejich postupné výchově pro plnohodnotnou náhradu stárnoucích pracovníků.

Přístupujete ke všem pracovníkům stejně bez ohledu na věk?

Ano, nerozlišuji věk pracovníků a snažím se empaticky, s ohledem na odborné znalosti a zkušenosti vytvářet pracovní podmínky stejné pro všechny zaměstnance.

Mají dle Vašeho názoru všichni pracovníci bez ohledu na věk stejné možnosti kariérního růstu?

Ano jistě, všichni zaměstnanci mají rovné podmínky na možnost dalšího vzdělávání a kariérního růstu ve společnosti. Kritériem, ke kterému přihlížíme jsou konkrétní schopnosti a přístup daného zaměstnance.

Prognózuje, kolik zaměstnanců půjde v budoucích 5 letech do důchodu?

Samozřejmě prognózuje. Dle věku současných zaměstnanců se dá v horizontu 5ti let odchod do důchodu očekávat u 6ti zaměstnanců.

Plánujete pracovníky, kteří odejdou do důchodu nahradit absolventy či staršími pracovníky?

V této otázce se aktuálně snažíme pracovat jak na zapracování nových zaměstnanců, tak na motivaci již stávajících zaměstnanců, u kterých vidíme potenciál ke kariérnímu růstu. Ne-můžu tedy říct, jestli absolventy nebo staršími pracovníky, prostě takovými, kteří budou schopni jejich funkci převzít.

Jaké má možnosti zaměstnanec, který chce pracovat ve Vaší organizaci i po dovršení důchodového věku?

Zaměstnáváme i zaměstnance v důchodovém věku, vše záleží na vzájemné dohodě a potřebách firmy. Určitě se se zaměstnanci po dovršení jejich důchodového věku neloučíme. Vždy lze nalézt řešení.

Podporuje Vaše organizace pracovní schopnost a produktivitu u pracovníků s věkem 50+? (formou školení, firemních akcí apod.)

Ke všem pracovníkům přistupujeme stejně, školíme a snažíme se formou různých firemních benefitů motivovat všechny zaměstnance napříč celou společností. Neděláme v tomto ohledu rozdíly. Jako jednatel nikdy nesmím podcenit důležitost motivace u pracovníků.

Přihlížíte k věku Vašich pracovníků i u dělnických profesí? (změna pracovní náplně, kratší pracovní doba apod.)

V pracovních kolektivech se běžně přihlíží ke vzájemné kolegialitě na věk zaměstnance, pracovní skupiny se řídí sami a nikdy nebyla ze strany dělnických profesí stížnost, naopak si vychází vstříc. Takže ano, přihlížíme i k věku dělníků. Nemohu však říct, že využíváme těchto nástrojů. To si bohužel z hlediska množství práce jednoduše nemůžeme dovolit.

Myslíte si, že je koncept Age management pro Vaši organizaci důležitý?

Ano, běžně protíná řízení a chody v naší společnosti a s tímto nástrojem se dennodenně stýkáme a pracujeme s ním. Osobně bych dodal, že pro udržení spokojenosti svých zaměstnanců je to jeden z klíčových nástrojů.