

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

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

2021

Bc. Kateřina Tajovská

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena 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 29. 11 2021

Kateřina Tajovská (roz. Matějková) v. r.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Romaně Provazníkové, Ph.D. za její čas, odbornou pomoc a cenné připomínky, které mi poskytla během zpracování diplomové práce. Velké poděkování patří mé rodině, která mi byla po celou dobu studia podporou a v neposlední řadě bych ráda poděkovala respondentům a vedení společnosti, kteří mi věnovali svůj čas při vyplnění dotazníku a zodpovězení otázek.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na přístup vybrané organizace k pracovníkům padesát plus – age management ve vybrané organizaci. Teoretická část popisuje životní a profesní změny ve stáří, problematiku stárnutí populace a nastiňuje koncept Age management. Výzkumná část diplomové práce je rozdělena na dvě části. První část je zaměřena na dotazníkové šetření u zaměstnanců vybrané společnosti a druhá část je věnována rozhovoru s vedením vybrané společnosti. V poslední části diplomové práce se nachází případné návrhy a doporučení.

Klíčová slova

Age management, životní a profesní změny ve stáří, stárnutí populace

Title

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

Annotation

The dissertation is focused on selected organization attitude to the workers of the age fifty plus (50+) and above the age management in the selected organization. The theoretical part describes both life and professional changes for elders the issue of population aging and outlines the age management concept. The research part of the dissertation is divided into two parts. The first part is focused on a questionnaire survey of the selected company employees while the second part is focused on interview with the management of the selected company. In the last part of dissertation the possible suggestions and recommendations can be found.

Keywords

Age management, life and professional changes in old age, aging population

Obsah

ÚVOD.....	9
1 STÁŘÍ A STÁRNUTÍ.....	11
1.1 Životní změny ve stáří	12
1.2 Změny v profesní oblasti	12
2 STÁRNUTÍ POPULACE.....	14
2.1 Stárnutí obyvatel v EU	15
2.2 Stárnutí obyvatel v ČR	17
2.3 Délka pracovního života.....	18
2.3.1 Rozdíl v délce pracovního života mezi muži a ženami	19
2.4 Dopad demografického stárnutí.....	20
2.4.1 Negativní dopady demografického stárnutí.....	21
3 KONCEPT AGE MANAGEMENT	22
3.1 Vymezení Age management.....	22
3.2 Ageismus	23
3.2.1 Zdroje Ageismu	23
3.3 Opatření Age managementu	24
3.4 Úrovně Age managementu	24
3.5 Pilíře Age managementu	25
3.6 Age management v organizacích.....	26
3.6.1 Přínosy Age managementu.....	26
3.6.2 Výhody a nevýhody aplikace Age managementu	27
3.7 Implementace Age managementu	28
3.7.1 Kroky pro implementaci Age managementu.....	28
4 ANALÝZA AGE MANAGEMENTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	31
4.1 Charakteristika vybrané společnosti.....	31
5 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	33
5.1 Dotazníkové šetření	33
5.1.1 Charakteristika respondentů	34
5.1.2 Výsledky výzkumu a jeho grafické zobrazení.....	34
5.1.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	46
5.2 Rozhovor s vedením společnost XY	48
5.2.1 Vyhodnocení rozhovoru s vedením společnosti.....	50

6	ZHODNOCENÍ VÝZKUMU A PŘÍPADNÁ DOPORUČENÍ.....	52
6.1	Zhodnocení výzkumu	52
6.2	Případná doporučení pro společnost XY	53
	ZÁVĚR	55
7	POUŽITÁ LITERATURA	57
8	SEZNAM PŘÍLOH	60
8.1	Příloha 1.....	61
8.2	Příloha 2.....	64
8.3	Příloha 3.....	66

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 - Věková populace EU údaje z roku 2019, Zdroj: Eurostat	15
Obrázek 2 - Porodnost v letech 1961–2019, Zdroj: Eurostat	16
Obrázek 3 - Průměrná délka života při narození 2002–2019, Zdroj: Eurostat.....	16
Obrázek 4 - Očekávaný vývoj počtu obyvatel ve věku 65+ a meziroční rychlost jeho růstu (v %), 2018–2051, Zdroj: ČSÚ	17
Obrázek 5- Počet seniorů v ČR v letech 2019, Zdroj ČSÚ	18
Obrázek 6 - Délka pracovního života za rok 2015, Zdroj Eurostat	18
Obrázek 7 - Životní dráha žen a mužů v ČR, Zdroj: Eurostat.....	19
Obrázek 8 - Délka pracovního života u mužů za rok 2015, Zdroj: Eurostat.....	19
Obrázek 9 - Délka pracovního života žen za rok 2015, Zdroj: Eurostat	20
Obrázek 10 - Pohlaví respondentů.....	34
Obrázek 11 - Věk respondentů	35
Obrázek 12 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	35
Obrázek 13 - Povědomí o konceptu Age management	36
Obrázek 14–Zohledňování zaměstnanců 50+ ve společnosti.....	37
Obrázek 15 - Zlepšení přístupu firmy k zaměstnancům 50+	37
Obrázek 16 - Zhodnocení fyzické náročnosti zaměstnanců na jejich pracovišti.....	38
Obrázek 17 - Zhodnocení psychické náročnosti zaměstnanců na jejich pracovišti	39
Obrázek 18 - Zohlednění věku zaměstnanců ve společnosti XY	40
Obrázek 19 - Věková diskriminace pracovníků 50 + na pracovišti	41
Obrázek 20 - Oznámení diskriminace pracovníků z hlediska věku vedení společnosti.....	41
Obrázek 21 - Předávání pracovních zkušeností.....	42
Obrázek 22 - Předávání pracovních zkušeností ve společnosti XY	43
Obrázek 23 - Způsob předávání pracovních zkušeností.....	43
Obrázek 24 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY	44
Obrázek 25 - Setrvání ve společnosti XY do odchodu do důchodu	45
Obrázek 26 - Setrvání ve společnosti XY po splnění podmínek odchodu do důchodu	45
Obrázek 27 - Předčasný odchod do důchodu	46
Tabulka 1 Počet pracovníků 50 + na jednotlivých oddělení	31

Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
ILO	Mezinárodní organizace práce
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
WHO	Světová zdravotnická organizace
ESF	Evropský sociální fond
HR	Oddělení lidských zdrojů (Human resources)
THP	Technicko hospodářský pracovník

Úvod

Ve světě se stále více diskutuje nad otázkou týkající se stárnutí obyvatel. Vzhledem k tomu, že pomalu dochází k většímu podílu starších osob, je zapotřebí se této problematice věnovat. Tento světový fenomén se týká také České republiky. V rámci toho vzniká koncept Age management, který napomáhá společnostem z hlediska personálního řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Age management pro řízení pracovníků padesát plus se zaměřuje na zaměstnance staršího věku. Společnosti by se měly připravovat na budoucí výzvy, které vzniknou s příchodem zaměstnávání neustále stárnoucí generace. V České republice se jedná o poněkud nový fenomén, který nenachází přílišné uplatnění ve společnostech. Podniky tento fenomén znají pouze z teoretického hlediska, ovšem zavádění zatím není příliš časté.

Cílem diplomové práce je analyzovat vybranou společnost z hlediska problematiky konceptu Age managementu pro pracovníky padesát plus.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí: teoretické, výzkumné a doporučení.

V teoretické části se práce zabývá vymezením pojmů stáří a stárnutí, které s sebou přináší životní a profesní změny ve stáří. Dále se práce zabývá problematikou stárnutí populace ve světě a České republice spolu s dopadem demografického stárnutí. Poté je vymezen koncept Age management, jeho opatření, související tři úrovně a pilíře Age managementu. Závěr teoretické části práce je zaměřen na Age management v organizacích, kde jsou uvedeny výhody a nevýhody spojené se zavedením Age managementu v podniku a dále samotné kroky pro implementaci.

Ve výzkumné části se práce zabývá analyzováním vybraného podniku. Jelikož si analyzovaná společnost nepřeje být zveřejněna, je označována jako společnost XY. V rámci metodologie výzkumu jsou zvoleny tři dílčí cíle, které slouží k naplnění hlavního cíle diplomové práce. Jsou zde zpracovány dvě výzkumná šetření, přičemž nejdříve je provedeno dotazníkové šetření zaměřené na zaměstnance padesát plus a dále je zpracován polostrukturovaný rozhovor s vedením vybrané společnosti na téma konceptu Age managementu ve společnosti. Důležitou součástí tvoří vyhodnocování odpovědí zaměstnanců a vedení podniku.

V poslední části se diplomová práce zabývá celkovým zhodnocením analyzované společnosti z výsledků dotazníkového šetření pro zaměstnance a polostrukturovaného

rozhovoru s vedením společnosti. Obsahuje i jisté návrhy a doporučení pro vybranou společnost.

1 Stáří a stárnutí

Pojmy stáří a stárnutí spolu velmi úzce souvisí, čehož si můžeme všimnout již kvůli společnému kořenu slova. Zajímavé rozlišení uvádí například Křivohlavý (2011), který uvádí, že stárnutí je děj, proces, který se přirovnává k plynutí vody od pramene k moři. Stářím se rozumí stav, kdy jsou lidé staršího věku a je tedy přirovnáno ke stavu vody v určitém místě.

Období stárnutí je vnímáno spíše negativním způsobem plných obav. Obavy jsou způsobeny očekávanými problémy, omezení v rámci soběstačnosti, omezení kontaktů s okolím, ztrátou seberealizace a snížením mentálních funkcí člověka. Tato negativa nejsou opodstatněna, a ne vždy k těmto problémům automaticky dochází. Malíková (2011) ve své publikaci rozlišuje dva typy stárnutí:

- Fyziologické stárnutí – jedná se o přirozený průběh (vývoj jedince od narození po smrt), který tvoří normální součást života člověka.
- Patologické stárnutí – které se projevuje například sníženou soběstačností, kdy kalendářní věk člověka neodpovídá funkčním dovednostem.

Průběh lidského života na poli vývojové psychologie lze rozčlenit do různých etap. Odborníci se ovšem neshodují na stejných etapách a každý vnímá průběh lidského života jiným způsobem.

Zajímavé členění druhé poloviny života charakterizuje Haškovcová (2010), která ji člení na čtyři etapy:

- 45–59 let: zralý věk (střední věk),
- 60–74 let: rané stáří (vyšší věk),
- 75–89 let: vlastní stáří (stařecký věk nebo také označováno sénium),
- 90 let a výše: dlouhověkost.

Čeledová (2016) uvádí, že za pojem stáří je obecně označována pozdní fáze ontogeneze. Jedná se o poslední vývojovou fázi života, která uzavírá a završuje život osobnostně, duševně, tělesně i spirituálně. Příznivý civilizační vývoj a zlepšení zdravotního stavu sice posouvá hranici stáří společenské produktivity seniorů z hlediska vyššího kalendářního věku, ale zároveň tím snižuje společenský zájem o úctu k seniorům a pozitivní diskriminaci (Čeledová, 2016).

1.1 Životní změny ve stáří

Obecné znaky stárnoucího člověka charakterizuje Malíková (2011) jako ovlivňující faktory života, které lze pozorovat i z vnějšku. Mezi ně řadí celkový úbytek sil, kdy se snižuje výkonnost člověka, ale zároveň můžeme pozorovat zvýšení koncentrace a doby přípravy na provádění různých činností. Dochází také k potřebě častějšího odpočinku a pomoci. U jedinců dochází ke změně žebříčku hodnot a jejich potřeb a v neposlední řadě také k emočním změnám a změně celkové psychiky člověka. Dle Cimbálníkové et al. (2012) jsou některé změny v důsledku stárnutí zákonité a žádnému jedinci se nevyhnou, ovšem jiné změny mají pravděpodobnostní charakter. Základ stárnutí můžeme hledat v genetice. I když existuje spousta výzkumů na otázky týkající se dlouhověkosti a kondice ve stáří, nejsou jednoznačné a nepodávají zcela jednotný obraz stárnutí. Významnou roli sehrává jak genetika, tak prostředí a životní styl člověka. Obecně se uvádí, že největší změny, ať již úbytek svalové hmoty, přibývajících nemocí pohybového ústrojí či zhoršující se motorické schopnosti, postihují člověka po 40. roce věku, což obzvlášť u fyzicky náročnějších profesí dokáže znepríjemnit výkon povolání (Cimbálníková, 2012).

Ve věku po padesátce často dochází ke změnám fyzické výkonnosti člověka, rovněž také dochází ke změnám smyslového vnímání a stále častěji se objevují zdravotní potíže. Příčinou změny fyzické výkonnosti jedince můžeme zařadit úbytek některých svalových tkání, čímž dochází k ochabnutí držení těla a snižuje se pohybová koordinace. V souvislosti s tím může docházet ke snižování reakce a pohotovosti. Změna smyslového vnímání je nejčastěji zapříčiněna možným zhoršením zraku a sluchu. Typickým příkladem může být schopnost jasně rozlišit barvy a přizpůsobit se intenzitě světla, nebo jedinec může trpět nedoslýchavostí. Mezi zdravotní změny řadíme například artritidu, diabetes, hypertenzi a další onemocnění. Podle Vágnerové (2007) zdravotní potíže mohou změnit vztah člověka k vlastní zranitelnosti, jelikož jedinec může vidět tyto zdravotní potíže u svých vrstevníků. U jedinců může docházet k duševním změnám, či psychickým problémům. Vágnerová (2007) dále uvádí, že nejčastějšími změnami jsou změny v kognitivních funkcích, které jsou silně ovlivněny zkušenostmi a způsobem dosavadního života.

1.2 Změny v profesní oblasti

V této oblasti je důležité zmínit velmi silnou vzájemnou souvislost mezi prací a společností, které na sebe působí. Pokud dojde k proměně práce, bude to mít vliv na společnost a naopak, pokud se mění společnost, má to dopad na změnu práce. Dle Saka

(2012) existuje rozdíl mezi fyzickou prací a duševní prací, kdy u fyzické práce většinou není potřeba přílišného vzdělávání, ovšem u duševní práce je větší pravděpodobnost na potřeby celoživotního vzdělávání vzhledem k měnícím se trendům a potřebám společnosti. Veškeré proměny práce ve všech dimenzích si proto žádají změnu člověka. Konkrétně tedy pro starší generace se může jednat o hůře snesitelné změny. Dle Vágnerové (2007) může být učení se novým věcem stresující a vést k obavám z neúspěchu a úzkostem, z toho důvodu je potřebná podpora jak od rodiny, kolegů, tak i zaměstnavatele.

Pokud se zaměříme na profesní oblast zaměstnanců padesát plus, můžeme vidět, že tito zaměstnanci mohou být velmi aktivní a co se týče kariéry, většina z nich se nachází na vedoucích pozicích vzhledem ke svým dlouholetým zkušenostem. Co se týká karierního růstu, v této fázi již spíše stagnují, neboť lidé po padesátce příliš neuvažují ani tak nad karierním růstem, nebo změně profese jako spíše nad blížícím se koncem své kariéry a odchodu do penze (Vágnerová, 2007).

2 Stárnutí populace

Stárnutí populace je v dnešní době jedna z nejviditelnějších společenských a ekonomických změn. Dochází k přechodu od společnosti s vysokou porodností a úmrtností ke společnosti s nízkou porodností a úmrtností. Rovněž můžeme vidět změny v prodlužující se střední délce života obyvatel, se kterou je spojen zlepšující se zdravotní standard. Loužek (2014) pohlíží na tyto změny dvěma způsoby. Jednak pozitivním, kdy se zvyšuje průměrná délka života, ale také negativním, kdy se zvyšují veřejné výdaje spojené s růstem průměrného věku. Sak (2012) uvádí myšlenku politické reprezentace a mediální scény, kterou prosazují ve veřejném sektoru pohled na stáří a seniory jako společenskou a ekonomickou zátěž, zbytečný výdaj, kvůli kterému jsou mladí lidé odkázáni na zabezpečení těchto lidí ve stáří. Pokud by nedocházelo ke stárnutí populace, státní rozpočet by byl vyrovnaný a společnost by neměla problémy.

Podle demografického vývoje zveřejněného na stránkách Českého statistického úřadu (2019) by se měl v roce 2050 snížit podíl osob v produktivním věku ze současných 65 % na 56 %. Postupně se bude zvyšovat průměrný věk v produktivním věku, kdy v roce 2001 dosahoval 39 let, v roce 2017 dosahoval již 42,2 let a prognózy dle statistického úřadu uvádí, že v roce 2050 by se měl zvýšit na 46,3 let. Znamená to tedy, že v roce 2050 bude na sto dětí ve věku do 15 let připadat 193 seniorů.

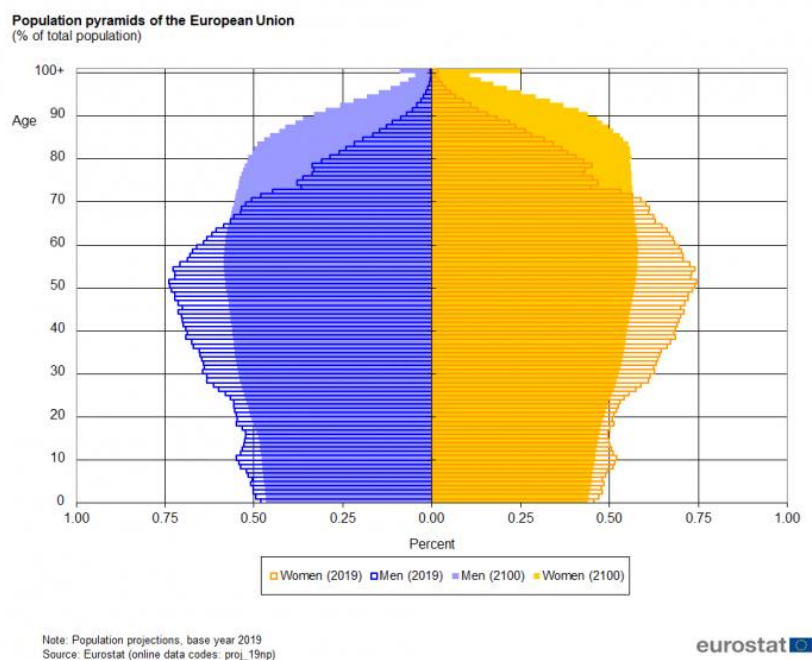
Zajímavý článek byl zveřejněn na stránkách Mezinárodní organizace práce (ILO, 2019), který uvádí, že v roce 2015 žilo na celém světě 2,1 miliardy lidí, kteří potřebovali péči. Do roku 2030 předpokládají, že vzroste počet lidí, kteří budou potřebovat péči na 2,3 miliardy. Pokud se v další dekádě rapidně zvýší počet lidí, kteří budou potřebovat péči, může to značit problém z hlediska nedostupnosti personálu.

Nejvyšší rychlost stárnutí můžeme pozorovat v Japonsku, kde podle (ILO, 2019) se předpokládá, že v roce 2050 stoupne osob starších 80 let na 15 procent populace.

Jak je vidět, stárnutí populace je celosvětový problém, na který je zapotřebí reagovat. Nyní se zaměříme na data z hlediska stárnutí populace v Evropské unii a v České republice.

2.1 Stárnutí obyvatel v EU

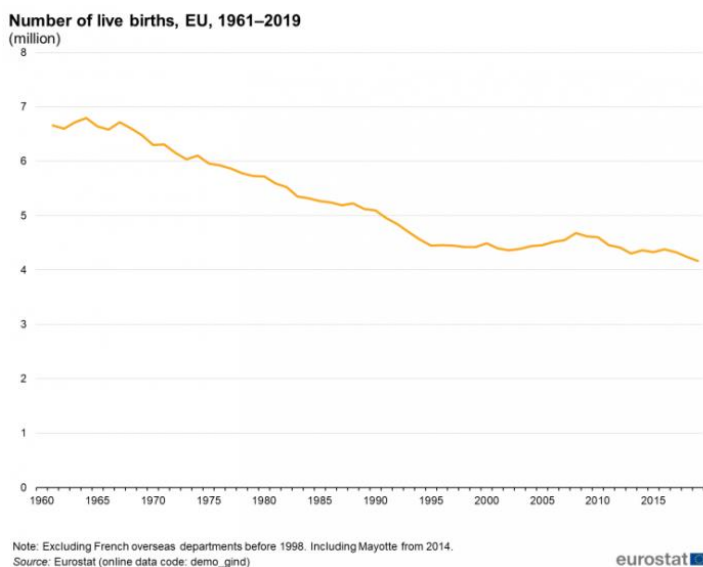
Jak již bylo uvedeno, největším problémem, který do budoucna vyvstává, je stárnutí obyvatel, a to hlavně z pohledu trvale nízké porodnosti a vyššího věku dožití, které zcela mění podobu věkové pyramidy, viz Obrázek 1.



Obrázek 1 - Věková populace EU údaje z roku 2019, Zdroj: Eurostat

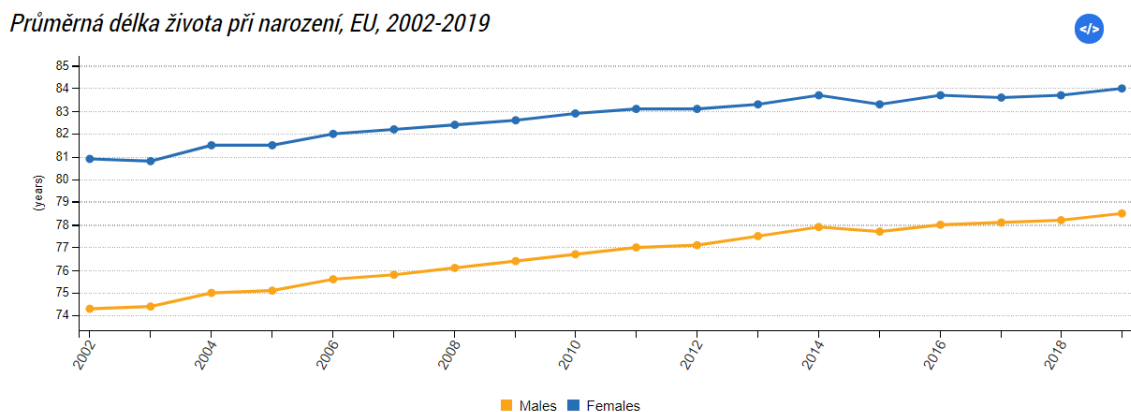
Obrázek číslo 1 ilustruje věkovou pyramidu, nebo také jinak nazývanou populační pyramidu, která znázorňuje distribuci různých věkových skupin a pohlaví (levá strana v zastoupení mužů a pravá strana v zastoupení žen). Nejstarší věková skupina se nachází nahoře, nejmladší dole. Pyramida ukazuje situaci, která se očekává v roce 2100, kdy vzroste počet starších osob, zatímco populace v produktivním věku do 64 let se výrazně zmenší (Eurostat, 2021).

Stárnutí populace je dle Sokáčové (2014) výsledkem dvou výrazných trendů. Prvním trendem je snižující se porodnost obyvatel a druhým trendem je postupně zvyšující se délka dožití obyvatelstva.



Obrázek 2 - Porodnost v letech 1961–2019, Zdroj: Eurostat

Obrázek 2 ukazuje porodnost v letech 1961–2019, kde můžeme vidět klesající křivku porodnosti v EU.



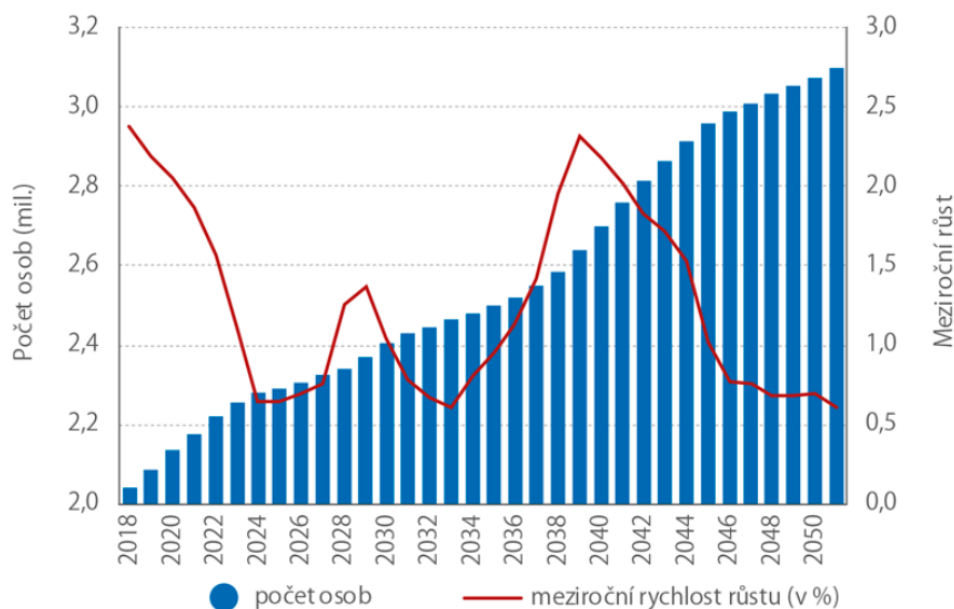
Obrázek 3 - Průměrná délka života při narození 2002–2019, Zdroj: Eurostat

Dalším výrazným trendem dle Sokáčové (2014) je zvyšující se délka dožití obyvatelstva, kterou představuje Obrázek 3. Zde můžeme vidět, že průměrná délka života při narození v letech 2002–2019 se zvyšuje, ať u žen (modrá křivka), tak i u mužů (oranžová křivka).

Dle (Eurostat, 2021) příčinou růstu průměrné délky života při narození je řada faktorů: snížení kojenecké úmrtnosti, lepšího životního stylu a rostoucí životní úrovně, lepšího vzdělání a pokroku v medicíně a zdravotnictví.

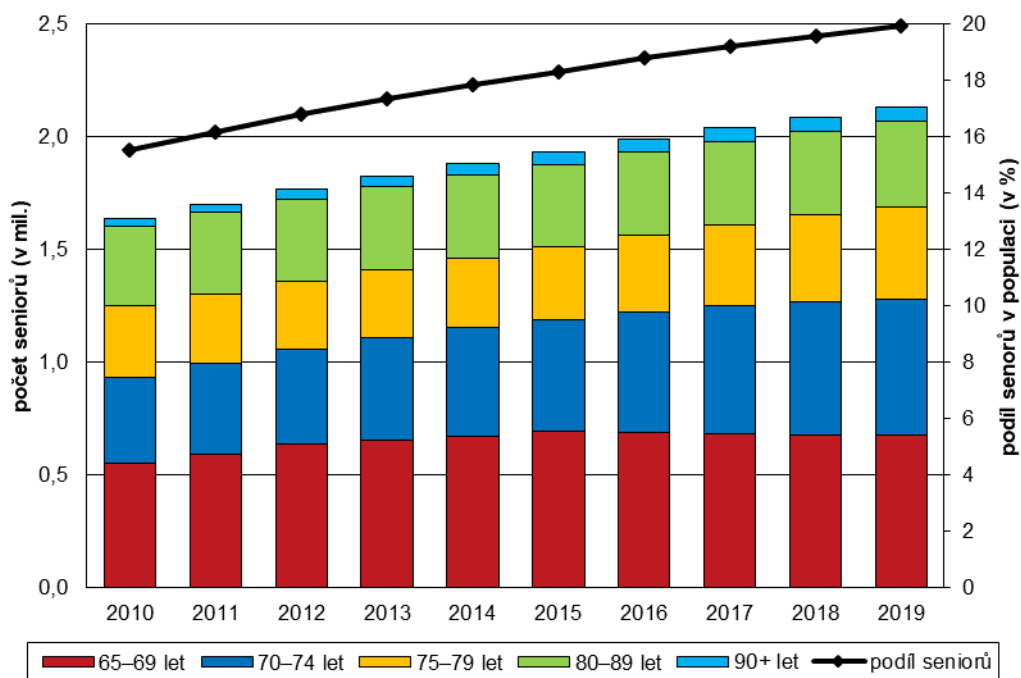
2.2 Stárnutí obyvatel v ČR

Česká republika se potýká s problémem stárnutím populace, což lze vidět ve statistických prognózách. ČSÚ (2019) uvádí, že se bude počet starých lidí zvyšovat až do roku 2058. Na počátku roku 2018 měla Česká republika 2,04 mil. obyvatel ve věku 65 let a více, kteří tvořili 19,2 % celkového počtu obyvatel. V roce 2005 se do seniorského věku začaly přesouvat silné generace lidí narozených za druhé světové války, jejichž podíl v obyvatelstvu se zvýšil na 5,2 %. Největší nárůst je předpovídán v letech 2038–2044 jednak s příchodem silných ročníků 50. let minulého století (1953–1956) a poté nastoupí silná generace takzvaných "Husákových dětí" (1973–1979).



Obrázek 4 - Očekávaný vývoj počtu obyvatel ve věku 65+ a meziroční rychlost jeho růstu (v %), 2018–2051, Zdroj: ČSÚ

Obrázek 4 ilustruje očekávaný vývoj počtu obyvatel starších 65 let a meziroční rychlost jeho růstu v procentech v letech 2018–2051. Na obrázku můžeme vidět rostoucí počet osob (modré sloupce), které se každým rokem zvyšují, a červenou čarou je znázorněn meziroční růst počtu obyvatel.

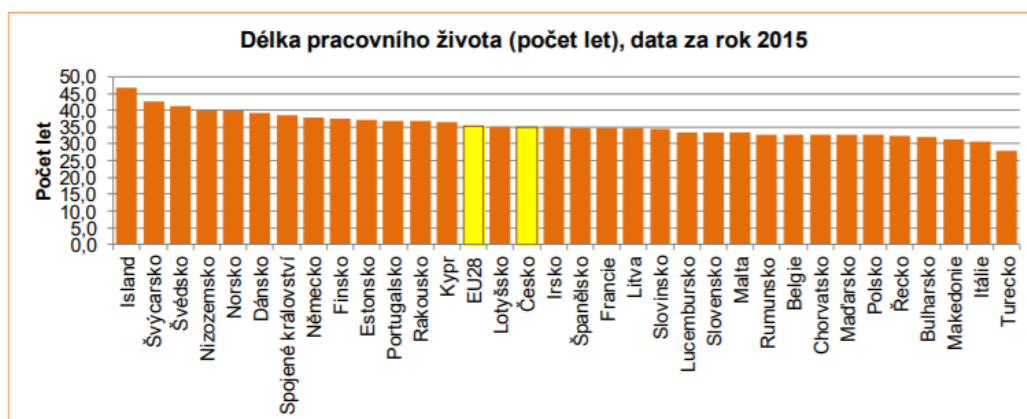


Obrázek 5- Počet seniorů v ČR v letech 2019, Zdroj ČSÚ

Na ČSÚ (2021) lze dohledat údaje o počtu seniorů v ČR, kteří tvořili k 31. 12 2019 jednu pětinu obyvatelstva, viz Obrázek 5.

2.3 Délka pracovního života

Indikátor délky pracovního života měří počet let, kdy se očekává, že se osoba ve věku 15 let bude aktivně podílet na trhu práce po celý svůj život.



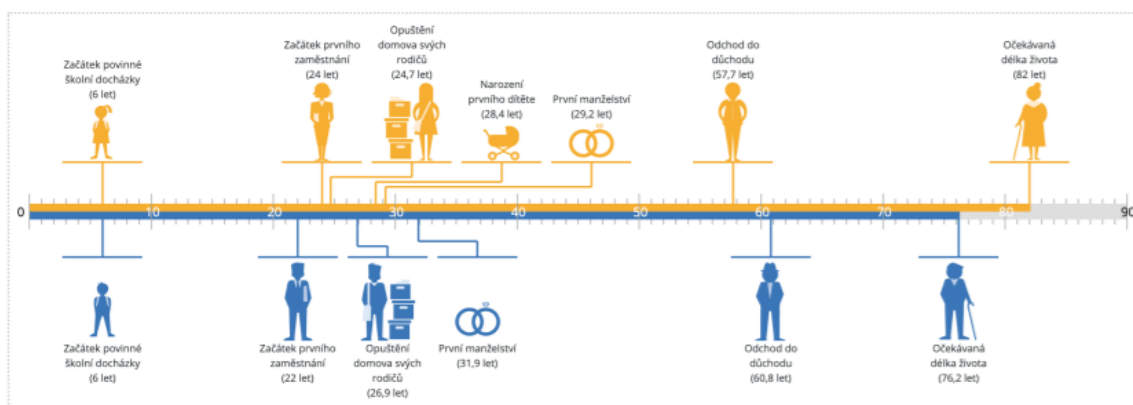
Obrázek 6 - Délka pracovního života za rok 2015, Zdroj Eurostat

Na Obrázek 6 můžeme vidět, že nejvyšší délka pracovního života je na Islandu s hodnotou 46,6 let. Druhou nejvyšší hodnotu vykazuje Švýcarsko 42,5 let a na třetím místě je Švédsko

s hodnotou 41,2 let. Česká republika a EU mají velice podobnou hodnotu, a to 35,1 let. Nejnižší hodnotu pracovního života vykazuje Turecko 28 let (CZSO, 2017).

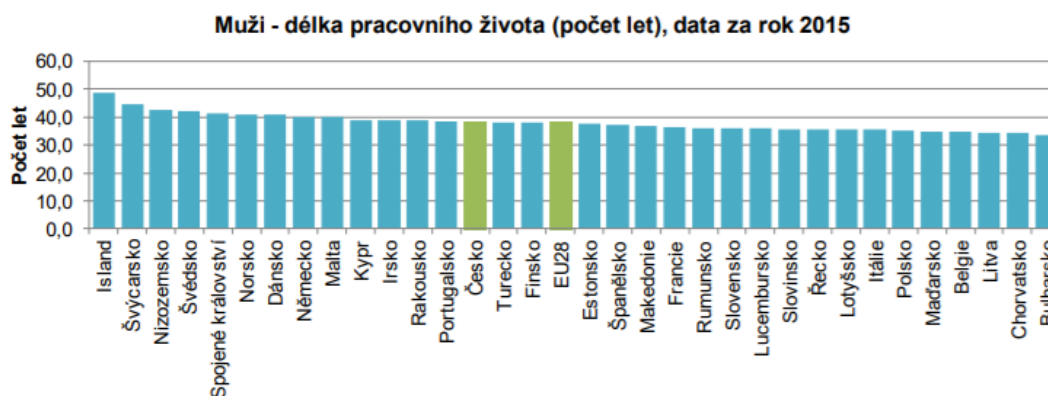
2.3.1 Rozdíl v délce pracovního života mezi muži a ženami

Významným rozdílem mezi muži a ženami je očekávaná délka života. Obecně je známo, že ženy se dožívají vyššího věku než muži, a to v rozdílu cca o 5,5 roku. Důležitou roli také sehrávají životní dráhy jako je nástup do školy, dospívání, opuštění domovů svých rodičů, začátek práce, rodičovství apod. Přesnější ilustraci ukazuje Obrázek 7, kde v horní části můžeme vidět životní dráhu ženy a ve spodní části životní dráhu muže (CZSO, 2020).



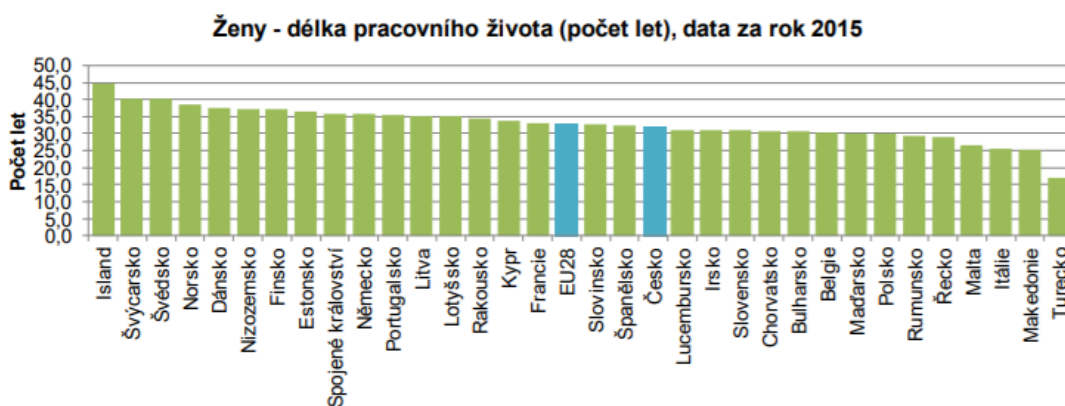
Obrázek 7 - Životní dráha žen a mužů v ČR, Zdroj: Eurostat

U žen je téměř ve všech členských zemích EU pravděpodobnější, že opustí domov dříve než muži. Dále, jak je uvedeno výše, se ženy dožívají vyššího věku. Výzkum ČSÚ (2017) ilustroval v zemích EU graf délky pracovního života mužů a žen, viz níže.



Obrázek 8 - Délka pracovního života u mužů za rok 2015, Zdroj: Eurostat

Na Obrázek 8 můžeme vidět délku pracovního života u mužů. Nejvyšší hodnotu vykazuje Island a to 48,6 let která převyšuje nad ostatními zeměmi. Česká republika a EU si vykazují podobné hodnoty a to přibližně 38,2 let.



Obrázek 9 - Délka pracovního života žen za rok 2015, Zdroj: Eurostat

Na Obrázek 9 můžeme vidět graf (CZSO, 2017), který ilustruje délku pracovního života u žen.

Z obrázku je zřejmé, že vedoucí země je Island s nejvyšší hodnotou 44,7 let. Ostatní země přesahují hodnotu 37 let. Česká republika je na tom výrazně lépe s hodnotou 31,9 let, než je průměr EU.

2.4 Dopad demografického stárnutí

Vlivem dlouhodobě se měnící věkové skupině obyvatel dojde k určitým změnám charakteristik celé společnosti. Rabušic (1995, s. 91) uvádí, že: „... vznikne mohutná skupina ekonomicky závislé populace se specifickým životním stylem a specifickými potřebami v oblasti spotřeby, zdravotní péče, bydlení“ (RABUŠIC, 1995 str. 91).

Problematika demografického stárnutí je podle Kalibové (2009) velmi rozsáhlá disciplína, kterou lze sledovat ve dvou úrovních. První úroveň nazýváme makrosociální, kdy otázky s ní spojené jsou řešeny na celospolečenské úrovni. Mezi největší obavy související s růstem věkové struktury patří růst nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní péči, udržení financování důchodového systému a sním spojený nedostatek pracovníků na trhu práce.

Druhou úroveň nazýváme mikrosociální, což je rovina individuálních životních událostí. V této úrovni je podle Rabušice (1995) dobré přistupovat ke starší generaci individuálně a mít na paměti, že se nejedná o homogenní skupinu lidí, ale že každý má jiné zkušenosti, životní podmínky, vzdělání, rodinné vazby, ekonomickou situaci apod.

Na demografické stárnutí, jak již bylo uvedeno, můžeme pohlížet pozitivně z pohledu zvyšující se průměrné délky života, ale i negativně z hlediska zvyšování se veřejných výdajů, který s sebou přináší jisté dopady.

2.4.1 Negativní dopady demografického stárnutí

Dle Světové zdravotnické organizace (WHO, 2012), můžeme definovat několik negativních dopadů, které jsou zapříčiněné demografickým stárnutím:

- výrazný pokles investic, který je zapříčiněn vyššími úspory na důchod,
- zvyšující se daňové zatížení,
- vysoké navýšení vládních výdajů na důchody a zdravotní péči,
- nedostatek pracovníků na trhu práce,
- větší výskyt onemocnění chronického a degenerativního charakteru.

3 Koncept Age management

Koncept Age managementu se do České republiky dostal díky mezinárodnímu projektu, který byl realizován ve spolupráci s Finským institutem v letech 2010–2012. Toto téma je tedy v České republice poměrně krátkou dobu. Urbancová et al. (2017) charakterizuje koncept Age management jako personální řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Hlavním principem je, aby každý pracovník v organizaci měl možnost nadále aktivně využívat svůj potenciál a nebyl žádným způsobem diskriminován kvůli svému biologickému věku. Nejčastěji je termín spojován se stárnoucí společností, což není zcela správný výklad, neboť problematika Age managementu se opírá o všechny věkové skupiny zaměstnanců. Podle Sokáčové (2014) Age management zahrnuje například opatření ve vztahu k absolventům, kteří mají problém s uplatněním na trhu práce z důvodu nulových pracovních zkušeností. Dále podle Horvátové (2016) zahrnuje opatření vůči zaměstnávání rodičů malých dětí, kde nastává problém při sladování rodinného a pracovního života. Nejvíce je ovšem Age management spojován se stárnoucí společností.

3.1 Vymezení Age management

Vzhledem ke stárnutí populace je zapotřebí zavádět v organizacích jistá opatření pro konkrétní věkovou skupinu. V souvislosti s touto problematikou vznikl koncept Age managementu, který nabízí jistá opatření ohledně stárnutí populace. Age management vymezuje Novotný (2015) jako řízení pracovníků s ohledem na jejich věk. Jedná se o vytvoření pracovních podmínek pro plnohodnotné uplatnění pracovníků staršího věku v pracovním procesu. Age management je zaměřen na boj proti diskriminaci s ohledem na věk a nezaměstnanost, zajišťuje vhodné pracovní podmínky a podporuje vhodné řízení lidských zdrojů. Cimbálníková et al. (2012) uvádí, že cílem organizace a její politiky by měla být snaha využít silné stránky pracovníků v každém věku. Když se zaměříme na starší pracovníky, organizace by měla směřovat snahu směrem k podpoře jejich pracovních schopností. V současné době se rozvíjí spolu s koncepty diversity management, sociální zodpovědnost, aktivní stárnutí a zdravá organizace. Podle sítě Evropského sociálního fondu Age network můžeme Age management členit do dvou témat. Prvním tématem je udržitelná zaměstnanost a pracovní schopnost, kam například spadá management zdraví, zdraví a bezpečí na pracovišti, vzdělávání a výcvik. Druhé téma je definováno jako přechod z nezaměstnanosti do práce, do tohoto tématu patří například služby veřejné zaměstnanosti, služby soukromých agentur a podnikání seniorů (Cimbálníková, 2012).

Cimbálníková et al. (2012) uvádí, že tím, jak stárne populace, je zapotřebí čelit novým výzvám, které s sebou přináší. Ačkoliv má generace starších pracovníků své silné stránky například v dlouholeté praxi a tím i mnohdy bohatých pracovních zkušeností na trhu práce, můžeme se zde setkat s diskriminací ohledně věku. Tento pojem se nazývá Ageismus.

3.2 Ageismus

Pojem ageismus má hned několik definicí. (Vidovicová, 2008 str. 112) ageismus popisuje jako: *„jakýkoli předsudek nebo diskriminaci proti nebo ve prospěch věkové skupiny“*. (Tošnerová, 2002 str. 70) uvádí, že ageismus je: *„věková diskriminace postihující především staré lidi“*.

Diskriminací se označuje termín jakéhokoli rozlišování. Pod pojmem diskriminace si lze představit velkou škálu forem, ať je to diskriminace kvůli pohlaví, sexuální orientace, zdravotního postižení nebo náboženského vyznání, existuje také diskriminace z hlediska věku. Podle Sokáčové (2014) se věk od ostatních diskriminačních důvodů liší hlavně tím, že jde o proměnlivou charakteristiku v čase. Ohledně ochrany před vyloučením či znevýhodněním stojí antidiskriminační právo, které chrání jedince před diskriminací z důvodu věku. Nejvíce ohroženi vyloučením z trhu práce jsou mladé osoby (absolventi škol) a osoby starší 50 let. Sokáčová (2014) uvádí, že diskriminace může mít několik podob.

Podle antidiskriminačního zákona č. 198/2009 Sb. existují dvě formy věkové diskriminace:

- Přímá diskriminace – jinak nazývaná jako zjevná, která je navenek lehce odhalitelná. Jedná se o takovou formu diskriminace, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě, než by se zacházelo s osobou, která je ve srovnatelné situaci, ale v rozdílné věkové kategorii.
- Nepřímá diskriminace – jinak nazývána jako skrytá, neboť není snadné ji v praxi ihned odhalit. Jedná se například o jednání, které je zdánlivě neutrální, ovšem je jasné, že bude oproti ostatním znevýhodněna osoba staršího věku.

Ageismus je tedy věková diskriminace, postihující, jak mladší, tak starší generaci, která může vést až k věkové segregaci neboli oddělení těchto lidí či úplnému vyloučení ze společnosti (Farková, 2009).

3.2.1 Zdroje Ageismu

Zdroje ageismu rozebírá Tošnerová (2002), která uvádí, že příčinou vzniku ageismu jsou podporující stereotypy a mýty. Tento problém vyžaduje celkovou globální změnu společnosti

a jejího uvědomění stárnutí jako běžné kapitoly života. Na této změně se musí podílet mnoho složek a snažit se podpořit pokles tohoto nežádoucího fenoménu.

3.3 Opatření Age managementu

Důležité je zmínit, že hlavním zprostředkovatelem Age managementu je organizace, která svými politikami implementuje přímo uvedená opatření na své pracovníky.

Cimbálníková et al. (2012) uvádí, že Age managementu se týká široké spektrum činností, jako jsou například uvedené oblasti:

- péče o zdraví,
- restrukturalizace pracovních míst,
- rozvoj pracovního prostředí,
- přizpůsobení organizace práce (např. počet směn ve výrobě na úkor odpočinku),
- ergonomie práce (snaha zamezit přílišné fyzické zátěži pracovníků),
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců,
- rozvoj mezigenerační spolupráce,
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců.

3.4 Úrovně Age managementu

Jedním z předmětů zájmu je řízení stárnoucí pracovní síly v mnoha úrovních, ovšem lišit se mohou konkrétní projevy a motivace k zájmu řídit stárnoucí pracovní skupinu. Zainteresované skupiny na programech Age managementu realizují a vyjadřují své zájmy ve třech hlavních úrovních. Jedná se o úroveň individuální, organizační a národní (Cimbálníková, 2012).

- **Individuální úroveň**

Individuální úroveň je vztažena k jednotlivci, jehož zájmem je udržení zaměstnání nebo jeho obnova. Zároveň je u jednotlivce důležité získat, popřípadě udržet si takové předpoklady, které mu zajistí pro případ ztráty zaměstnání nové pracovní místo, což je u stárnoucí populace velká výzva. Individuálním zájmem je také dosažení spokojenosti v profesním i osobním životě. Pro starší generace je důležité naučit se využívat své zkušenosti a nadhled nejen ke svému prospěchu, ale také ku prospěchu organizace (Cimbálníková, 2012).

- **Organizační úroveň**

Organizační úroveň je organizována na úrovni zaměstnavatelských organizací. Jsou tomu určeny hlavně personální oddělení (personalisté) a osoby pověřené na úrovni řízení lidských zdrojů. Jejich potřebou je udržet si a rozvíjet lidský potenciál k pracovnímu výkonu. Jejich úlohou je přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a tím zvyšovat jeho produktivitu (Novotný P., 2015).

- **Národní úroveň**

Na národní úrovni je Age management spojen s maximalizací příspěvku starší generace, jakožto pracovní síly k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. Hlavní zájem na této úrovni má stát, národní i mezinárodní instituce s potřebou řešit otázky ohledně stárnutí populace, které může ohrožovat sociální a ekonomický rozvoj (Cimbálníková, 2012).

3.5 Pilíře Age managementu

Pro koncept Age managementu je důležité, jaké metody a opatření uplatňuje, a zároveň jaké zásady prezentuje a jakých cílů chce dosáhnout. Experti z Finského institutu pracovního zdraví identifikovali 8 pilířů Age Managementu, které se především týkají podnikové úrovně. Jedná se o následující úrovně a uvedené příklady: (Cimbálníková, 2012)

- **Znalost problematiky věku** – lidé, kteří jsou zodpovědní za rozhodování v organizaci, si musí být vědomi problémů ohledně budoucí pracovní síly, např. stárnutí zaměstnanců.
- **Vstřícný postoj k věku** – management a vedoucí pracovníci by měli mít kladný postoj vůči starší generaci zaměstnanců.
- **Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti** – odpovědností vedení organizace by měl být individuální přístup ke všem pracovníkům napříč věkovými skupinami.
- **Kvalitní a funkční věková strategie** – je důležité, aby v organizacích nabývala významu ocenění a rovnoprávnosti zaměstnanců různého věku.
- **Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci** – je zapotřebí snažit se, aby pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci v dané organizaci byla natolik silná, aby zaměstnanci rádi pracovali ve firmě až do důchodu.

- **Vysoká úroveň kompetencí** – koncept učení se a sdílených kompetencí by měl být obsažen v důležitých firemních rozhodnutích a napomáhat k předávání zkušeností starších pracovníků mladší generaci.
- **Dobrá organizace práce a pracovního prostředí** – jedná se o organizaci práce, pracovní dobu a pracovní prostředí, které by mělo být upraveno a přizpůsobeno vzhledem k potřebám zaměstnanců různého věku.
- **Spokojený život** – zlepšení kvality života, pracovní pohody a uznání v organizaci, přičemž pracovníci mohou odcházet v důstojnosti do důchodu.
- **Rozvoj personálních strategií.**
- **Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.**

3.6 Age management v organizacích

Urbancová (2017) uvádí, že koncept Age managementu, který se zaměřuje na pracovníky nad 50 let věku, si zakládá na vytváření podmínek pro zaměstnávání starších osob, jejich podporu na celoživotní vzdělávání a zvyšování kvality jejich života. Hlavní faktor v prosazování Age managementu nacházíme ve firemní kultuře. Firemní kultura určuje přístup manažerů k samotným pracovníkům, vztahům ostatních pracovníků v pracovním prostředí a jejich diverzitě. Podle Cimbálníkové et al. (2012) některé firmy po zavedení a ukotvení postupů a praxe Age managementu zaznamenaly pozitivní dopad na firemní kulturu.

Jejich pozitivní dopad má za účinek zlepšení komunikačních možností, které posilují schopnost v rámci podniku i mezi dalšími společnostmi sdílet společnou kulturu a hodnotový systém. Zavedení Age managementu s sebou přináší i další přínosy pro podnik.

3.6.1 Přínosy Age managementu

Pokud se organizace rozhodne, že by chtěla implementovat Age management do svého podniku, je zapotřebí podpora managementu organizace, která vychází ze znalostí přínosů, které s sebou přináší zaměstnávání pracovníků nad 50 let. Cimbálníková et al. (2012) uvádí čtyři důležité přínosy pro organizaci po zavedení Age managementu:

- Posílení organizačního kapitálu a uplatnění změny firemní kultury.

Mnoho firem se zaměřuje na dosažení trvalé změny v organizační kultuře. Při tvorbě a prosazování organizačního prostředí kladou důraz na respektování diverzity, uplatňují opatření proti diskriminaci i v oblasti rovného zacházení čili Age managementu. Poté mohou získat aktivní podporu svých pracovníků.

- Zvyšování kvality lidských zdrojů.

Pro úspěšnost každé organizace je významná její různorodost v pracovní síle. To může ovlivňovat její konkurenceschopnost a výkonnost. V zájmu firem je dosáhnout žádoucích změn ve složení svých zaměstnanců, a proto realizují širokou škálu opatření jako například předávání zkušeností, práce doma, firemní vzdělávání a další.

- Posílení pozice na trhu.

Firmy, jejichž strategií je posílení pozice na trhu, si kladou za cíl převážně dosažení lepší segmentace na trhu a co nejvyšší míru spokojenosti zákazníků. Velice dobré interpersonální dovednosti vykazuje různorodá pracovní síla, která napomáhá lépe se přizpůsobit požadavkům zákaznické základny.

- Společenská odpovědnost firem, image a uznání organizace.

Organizace, které si chtějí udržet silnou pozici na trhu se snaží o vytváření dobrého jména a image podniku. Podstupují tedy aktivity směrem k veřejnosti, které jim napomáhají zlepšit jejich společenské postavení. Může se jednat o příspěvek na charitativní účely, podporu přístupu ke vzdělávání a školení a také k prosazování rovnosti a diverzity včetně Age managementu.

Podle Urbancové (2017) by organizace měly, před samotným zavedením Age managementu, zhodnotit nejen přínosy pro podnik, ale také jeho nevýhody, které s sebou přináší.

3.6.2 Výhody a nevýhody aplikace Age managementu

Výhodami a nevýhodami Age managementu se v České republice zabývala například autorka Urbancová (2017), která zkoumala ve svém výzkumu, jak firmy reagují na zavedení Age managementu.

Pro příklad autorka uvádí jen pár nejčastějších odpovědí zástupců dotazovaných organizací (Urbancová, 2017).

Mezi výhody (přínosy) se zavedením Age managementu v organizaci dotazovaní nejčastěji uvedli:

- udržení si klíčových zaměstnanců,
- zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců,
- zvýšení výkonnosti organizace,
- zlepšení organizačního klimatu,

- získání talentovaných pracovníků.

Mezi nevýhody, které se projevily při a po realizaci managementu, dotazovaní uvedli:

- věková rozmanitost na pracovišti je pro manažery náročná na řízení,
- rozvržení práce klade vyšší nároky na komunikaci,
- finanční náročnost,
- časová náročnost na řízení.

3.7 Implementace Age managementu

Jednou z klíčových aktivit pro Age management je jeho implementace do organizace. Dle Urbancové (2017) hraje při jeho zavádění důležitou roli vrcholový management, který se danou problematikou bude zabývat a musí vytvořit takové podmínky, aby bylo možné jeho zavedení do firemní praxe. Předchůdcem tomuto strategickému rozhodování je podle Cimbálníkové et al. (2012) vypracování výhod a nevýhod při zaměstnávání pracovníků nad 50 let. Organizace musí zvážit jejich přidanou hodnotu pro firmu a je zapotřebí zhodnotit, jak nahradit ztrátu vzniklou jejich odchodem. Pokud v organizaci převažují spíše výhody, které vzniknou se zavedením Age managementu, může organizace zavést tento proces do všech úrovní podniku následujícími kroky.

3.7.1 Kroky pro implementaci Age managementu

Stručný popis aplikace Age managementu uvádí Horvátová a spol. (2016), která rozděluje implementaci do tří kroků:

I. krok – Získání relevantních informací

Prvním krokem je nalezení klíčových oblastí, na které by se organizace měla zaměřit. Nástrojem pro identifikaci potřebných informací je provedení vstupního Age management auditu, který pracuje na základě pilířů age managementu. Auditní zpráva dále přináší vyhodnocení stavu organizace a možná opatření. Konečným výstupem je plán zavádění jednotlivých opatření pro kulturu organizace a jejich personálních činností.

II. krok – Realizace vzdělávacích aktivit

Důležitou součástí jsou vzdělávací aktivity, které se týkají jak manažerů podniku, tak zaměstnanců. Vzdělávání pro manažery by mělo vést k odbourání stereotypů vůči starší věkové skupině a tím k pochopení aspektů stárnutí. Vzdělávání pro zaměstnance by mělo vést k podpoře jednotlivých aspektů pracovní schopnosti.

III. krok – Získání informací o pracovní schopnosti zaměstnanců

V oblasti personálního plánování se bude jednat o analýzu věkových struktur zaměstnaných. V oblasti získávání pracovníků bude organizace uplatňovat postupy a opatření, která jsou ohleduplná k věku a co se týká adaptace pracovníků, je zapotřebí nastavit vhodnou mezigenerační spolupráci, například pomocí mentorů. V oblasti pracovních vztahů a péče o pracovníky je zapotřebí nastavit kulturu organizace, která bude vstřícná k pracovníkům jakéhokoliv věku.

Podrobnější a podle mého názoru srozumitelnější způsob implementace Age managementu uvádí Cimbálníková et al. (2012), která rozděluje implementaci na 7 kroků.

I. Krok – Sestavení týmu

Sestavení projektového týmu napříč organizací, kde členové týmu budou angažovaní lidé s různorodými zkušenostmi a z různých úrovní řízení.

II. Krok – Vytvoření scénářů pro budoucnost

Tým, který organizace sestavila v prvním kroku, by měl společně s top managementem uspořádat workshop pro tvorbu scénářů pro budoucnost. Ideální je vypracování tří scénářů možného vývoje podniku, jak externího, tak interního v horizontu 10 až 20 let. Důležité je klást důraz na dopad a vliv zaměstnávání pracovníků starších 50 let. Hlavním cílem scénářů je připravit organizaci na různé varianty vývoje.

III. krok – Vize a strategie

Důležité by mělo být reformulování vize a mise společnosti na základě vybraného scénáře, který si organizace vypracovala v předchozím kroku. Ve spolupráci s týmem z prvního kroku a top managementem by se práce v této fázi měla zaměřit na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mohou vzniknout. Předposlední krok by měl vést k formulaci firemní strategie, která podpoří pokrok firmy. Jakmile jsou formulovány všechny kroky, je důležité, aby firma neopomněla na analýzu své stávající situace v zaměření na pracovníky nad 50 let.

IV. krok – Audit Age managementu

Provedení auditu Age managementu je užitečný nástroj pro stávající situaci firmy. Důležité je položení vybraných otázek všem zúčastněným stranám prostřednictvím volně strukturovaných osobních pohovorů, nebo dotazníků. Výstup auditu bude sloužit jako východisko pro stanovení kroků, které zavedou nutné změny pro realizaci.

V. krok – Stanovení firemních cílů

Dalším krokem je určení firemních cílů, na kterých se podílí projektový tým spolu s managementem. Stanovené cíle by měly mít jasnou vazbu na celkovou strategii, která se zpracovávala ve třetím kroku. Důležité je přizpůsobit si cíle vlastní situaci jednotlivých organizačních útvarů a jasně definovat měřitelná kritéria k dosažení těchto cílů.

VI. krok – Realizace Age managementu

Důležitou roli v tomto kroku sehrává projektový tým, který je klíčový pro komunikaci. Jeho úkolem je dohled, koordinace a podpora jednotlivých aktivit. Projektový tým odpovídá za jednotlivé oblasti, jako je například akce zvaná "*Team building*", který je zaměřený na Age management, nebo rozvojové programy.

VII. krok – Monitoring a vyhodnocování realizace

Realizovanou strategii Age managementu je zapotřebí monitorovat a hodnotit jednak jako realizaci jednotlivých opatření, tak měření nákladů a přínosů, které se vztahují k zaměstnávání a podpoře zaměstnanců starších 50 let.

4 Analýza Age managementu ve vybrané společnosti

Další část diplomové práce je zaměřena na analýzu vybrané společnosti z hlediska Age managementu. Analýza probíhala formou polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů (dále jen HR manažerkou) společnosti a dotazníkovým šetřením pro zaměstnance padesát plus. Vzhledem k zachování anonymity zkoumaného subjektu, bude analyzovaná firma označována jako "společnost XY".

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost XY působí v České republice od roku 1995 a je jednou ze čtyř sdružených společností. Pro analýzu vybrané společnosti byl zvolen závod, který se nachází na Vysočině. Hlavní činností podniku je výroba komponentů pro automobilový průmysl. V současné době je hlavním vývozcem komponentů do Číny, Mexika, Francie a Rumunska. Kvůli současné krizi, která nastala v automobilovém průmyslu, se výrazně změnila struktura zaměstnanců. V důsledku poklesu objednávek ve společnosti proběhla restrukturalizace pracovních míst a tím ukončení pracovní dohody s agenturními zaměstnanci. V současné době se ve společnosti nachází 200 zaměstnanců. Ve výrobní části se nachází cca 150 zaměstnanců a zbývající část zaměstnanců jsou technicko-hospodářští pracovníci (dále jen THP pracovníci). Po zhodnocení věkové struktury společnosti bylo zjištěno, že z celkového počtu zaměstnanců tvoří 30 % zaměstnanci starší 50 let.

Pro přehlednost je vypracována Tabulka 1, kde můžeme vidět, že ve výrobní části se nachází 40 zaměstnanců 50 + a u THP je 20 zaměstnanců 50 +.

Tabulka 1 Počet pracovníků 50 + na jednotlivých oddělení

Rozložení pracovníků 50 +	Počet pracovníků z celkového počtu pracovníků 50+
Výrobní část	40
THP pracovníci	20
Celkový počet zaměstnanců 50 +	60

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Během analyzování dané společnosti bylo zjištěno, že vybraná společnost XY má vypracovaný etický kodex a součástí jejího poslání je striktně stanovený kodex dodržovat. Po prostudování etického kodexu jsem zjistila, že společnost XY zohledňuje diverzitu jako

jednu z hlavních předností ve svém podniku, obzvlášť se zaměřením na věkovou skupinu. Z etického kodexu bylo zjištěno, že společnost XY silně bojuje proti diskriminaci, kde pro příklad zmiňuje věkovou diskriminaci. Dle etického kodexu by ve společnosti XY mělo být nastaveno zohledňování věkových skupin, podpora diverzity a aktivní boj proti diskriminaci. Etický kodex je předmětem dalšího zkoumání v této diplomové práci.

5 Metodologie výzkumu

Do praktické části diplomové práce jsou zařazeny dvě formy výzkumu. První výzkum proběhl formou dotazníkového šetření pro zaměstnance 50+. Druhý výzkum proběhl formou polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou společnosti XY. Oba výzkumy jsou zaměřeny na otázky týkající se věkové skupiny zaměstnanců 50+. Otázky u obou výzkumů jsou stejného charakteru, tak aby mohlo dojít k porovnání odpovědí zaměstnanců a vedení společnosti. Cílem výzkumu je získat odpovědi na níže uvedené dílčí cíle, které napomohou naplnit cíl diplomové práce.

Pro daný výzkum jsou zvoleny následující 3 dílčí cíle, na které analýza hledá odpovědi.

Dílčí cíl č. 1

Dílčím cílem č. 1 je zjistit, zda mají zaměstnanci a management povědomí o konceptu Age managementu.

Dílčí cíl č. 2

Dílčím cílem č. 2 je zjistit, zda se zaměstnanci společnosti XY setkali s věkovou diskriminací. A pokud ano, zda o tom byla informována společnost XY.

Dílčí cíl č. 3

Dílčím cílem č. 3 je zjistit, zda společnost XY řeší, jakým způsobem nahradit, popřípadě udržet zaměstnance, kteří se rozhodnou jít do předčasného nebo starobního důchodu.

První část výzkumu se věnuje dotazníkovému šetření pro zaměstnance starších padesáti let společnosti XY.

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je zaměřeno na zaměstnance 50+. Dotazník probíhal formou osobního kontaktu a společného vyplnění dotazníku se zaměstnanci. Nejprve bylo za pomoci personálního oddělení zjištěno, kolik zaměstnanců ve věku 50+ se nachází ve společnosti XY. Zaměstnanci + byli požádáni o spolupráci na výzkumu. Bylo jim vysvětleno, že průzkum je určen ke studijním účelům pro zpracování diplomové práce a jejich odpovědi budou anonymní. Z celkového počtu 60 zaměstnanců starších 50 let, kteří v podniku působí, souhlasilo se spoluprací 40 zaměstnanců, což je cca 67 % z celkového počtu zaměstnanců 50+. S výzkumem tedy souhlasila více jak polovina oslovených zaměstnanců. Vyplnění dotazníku probíhalo osobně, po dobu dvou pracovních dnů, kde spolu s každým

zaměstnancem byla vyplňována papírová forma dotazníku. Pro přehlednost byly odpovědi převedeny do elektronické podoby.

Dotazník obsahoval 16 uzavřených otázek, viz Příloha 1, z toho u 3 otázek měli respondenti možnost svou odpověď více rozvést. Účelem dotazníku bylo získat odpovědi na zvolené dílčí cíle praktické části diplomové práce.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit informovanost respondentů o konceptu Age managementu, zhodnotit diskriminaci respondentů ve společnosti XY a zjistit, zda jsou respondenti ochotni zůstat ve stávajícím zaměstnání do důchodu, nebo chtějí využít možnosti odchodu do předčasného důchodu.

5.1.1 Charakteristika respondentů

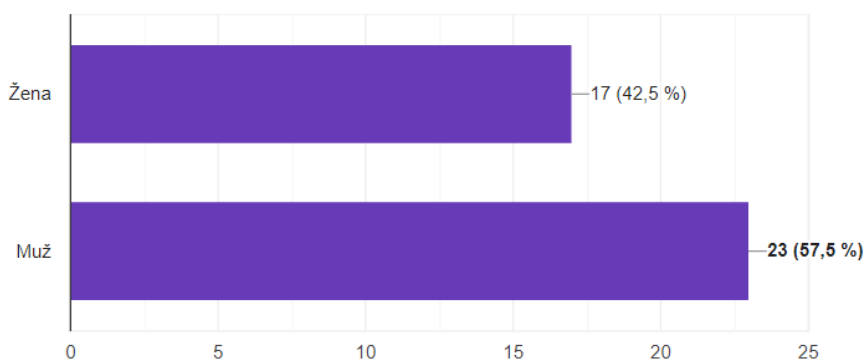
Jak již bylo uvedeno, dotazník byl poskytnut 40 respondentům. Respondenti jsou zaměstnanci výrobní části a THP ve věku 50+. Jelikož v oddělení THP se nachází jen malé množství zaměstnanců starších 50 let, bylo nutno podstoupit kroky k ochraně jejich anonymity. Výsledky výzkumu proto nejsou rozděleny na pracovníky výrobní a nevýrobní části.

5.1.2 Výsledky výzkumu a jeho grafické zobrazení

Respondentům byly položeny následující otázky:

Otázka číslo 1: Pohlaví

Vyplněním dotazníku se z celkového počtu 40 respondentů zúčastnilo 42,5 % žen a 57,5 % mužů.

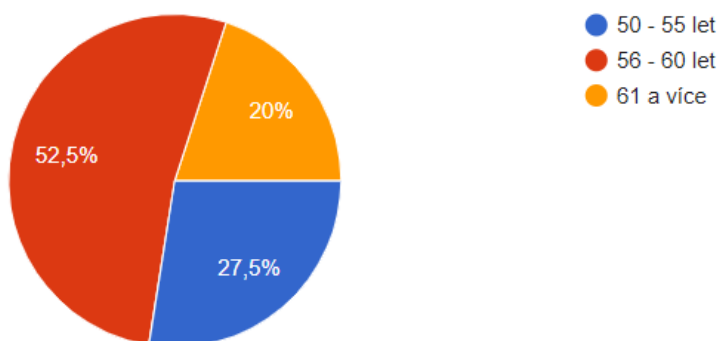


Obrázek 10 - Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 2: Váš věk

Nejrozsáhlejší skupinu respondentů (52,5 %), kteří vyplňovali dotazník, tvořila skupina ve věku 56-60 let. Méně rozsáhlejší skupinu (27,5 %) tvořili respondenti ve věku 50-55 let. Nejmenší skupinu (20 %) tvořili respondenti ve věku 61 a více let.

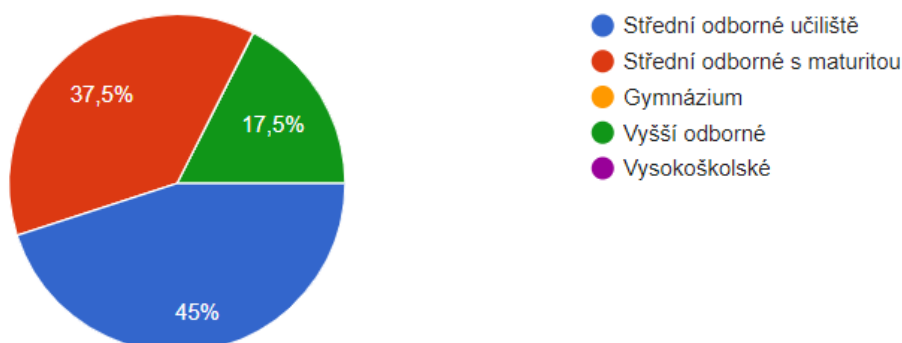


Obrázek 11 - Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Jak již bylo zmíněno v části charakteristika respondentů, většina respondentů se nachází ve výrobní části, kde není potřeba odborného vzdělání. Největší skupinu respondentů, a to 45 %, tvořili zaměstnanci s dokončeným vzděláním na středním odborném učilišti. Druhou skupinu (37,5 %), tvořili respondenti s dokončeným středním odborným vzděláním s maturitou. Pouze 17,5 % respondentů má vystudovanou vyšší odbornou školu. Mezi tyto respondenty patří většina THP, kde ke své profesi již potřebují vyššího vzdělání.



Obrázek 12 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

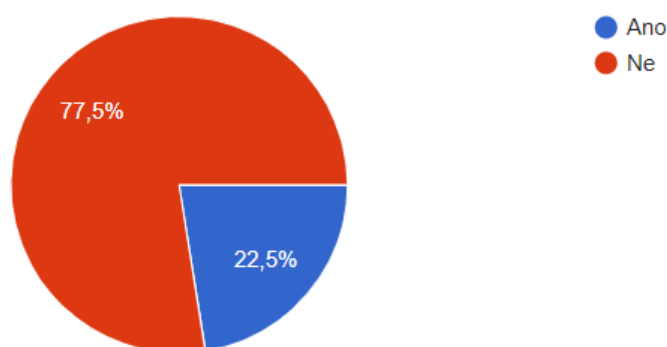
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 4: Setkali jste se někdy s pojmem Age management (neboli řízení zohledňující věk pracovníků)?

Před položením otázky bylo respondentům vysvětleno a byla poskytnuta publikace (viz Příloha 3), kde bylo vysvětleno, co Age management je a čeho se týká. Po vysvětlení pojmu Age management mohli respondenti odpovídat na další otázky.

Z výsledku průzkumu je zřejmé, že většina respondentů, a to 77,5 %, se nikdy předtím nesetkalo s pojmem Age management. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že respondenti již někde slyšeli, že podniky zohledňují pracovníky staršího věku, ale s pojmem Age management dosud nebyli seznámeni.

Pouhých 22,5 % respondentů se již před tímto šetřením s pojem Age management setkala.



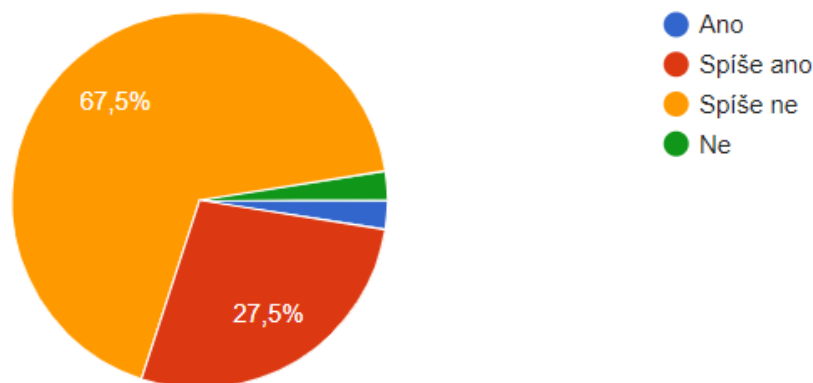
Obrázek 13 - Povědomí o konceptu Age management

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 5: Myslíte si, že firma, ve které pracujete, zohledňuje zaměstnance 50+?

Více než polovina respondentů, přesněji 67,5 %, jsou toho názoru, že společnost XY spíše nezohledňuje zaměstnance 50+ v podniku, ovšem nejsou si zcela jisti a nechtějí společnosti XY křivdit. Po žádosti o vysvětlení, byla poskytnuta odpověď, že není zcela vyloučené, že by společnost nějakým způsobem nezohledňovala zaměstnance 50+, ale zatím se s výhodami, které by pro ně mohly plynout nesetkali. Z výsledků je patrné, že společnost XY spíše nezohledňuje Age management v podniku, avšak 27,5 % respondentů si myslí pravý opak, tedy, že společnost XY spíše zohledňuje zaměstnance 50+. Po žádosti o vysvětlení, zda by bylo po žádosti o zpětnou vazbu, proč si myslí, že společnost XY zohledňuje zaměstnance 50+ bylo řečeno, že s přibývajícím věkem se několikrát setkali s tím, že pokud již sami neměli sílu řešit nějaký problém vzniklý v práci (týká se spíše THP), byla jim poskytnuta pomoc přidělením kolegy. Ve výrobní části respondenti odpovídali, že se také setkali s různou

formou zohledňování starších pracovníků, a to hlavně přidělením na jiný pracovní úsek, který není tak fyzicky náročný. Odpověď Ano, a Ne na otázku zohlednění zaměstnanců 50+ byla vyplněna pouze jedním procentem, tedy jedním respondentem u každé odpovědi.

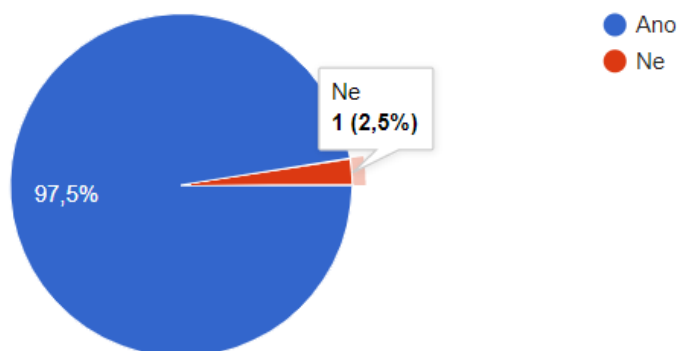


Obrázek 14–Zohledňování zaměstnanců 50+ ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 6: Myslíte si, že by se dal zlepšit přístup firmy k zaměstnancům 50+?

U této otázky byly odpovědi jednoznačné: 97,5 % respondentů z celkového počtu 40 dotazovaných odpovědělo, že by bylo možné zlepšit přístup společnosti XY k zaměstnancům 50+. Výsledky ilustrují, že 2,5 %, čili jeden respondent, odpověděl, že si myslí, že není potřeba zlepšovat přístup firmy k zaměstnancům 50+. Po dotazu na důvod odpovědi respondent zodpověděl, že firma dělá pro své zaměstnance vše, co je v zájmu zaměstnanců a není tedy potřeba dále něco zlepšovat.

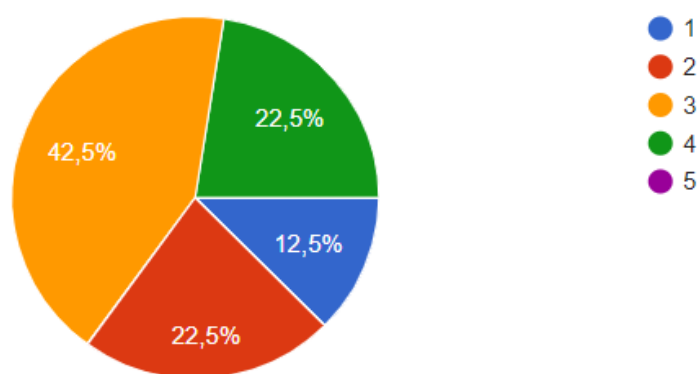


Obrázek 15 - Zlepšení přístupu firmy k zaměstnancům 50+

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 7: Jak byste ohodnotil/a fyzickou náročnost na Vašem pracovišti vzhledem k Vašemu věku? Ohodnoťte jako známkou ve škole (1 – nenáročné, 5 – velmi náročné)

Tato otázka je velmi subjektivní. Jinak se dá odpovědět na fyzickou náročnost z hlediska práce ve výrobě a jinak z hlediska práce THP. Jelikož není možné respondenty kvůli jejich anonymitě rozlišovat z hlediska střediska, kde pracují, budou pracovníci posuzováni jednotně. Nejčastější odpovědí byla známka 3, čili střední cesta mezi velkou náročností a nenáročností. Tuto odpověď zvolilo 42,5 % respondentů. Se stejným počtem odpovědí 22,5 % respondentů odpovědělo, že v zaměstnání mají spíše nenáročnou fyzickou práci (2) a spíše náročnější fyzickou práci (4). Za nenáročnou fyzickou práci považuje celkem 12,5 % respondentů. Podle výsledku dotazníkového šetření je pozitivní, že žádný respondent nezvolil, že by ve společnosti XY byla práce velice fyzicky náročná, a to hlavně z hlediska věku respondentů. Celkově lze tedy zhodnotit, že zaměstnanci vnímají fyzickou náročnost na pracovišti ve společnosti XY jako průměrně náročnou či průměrně nenáročnou, vzhledem k hodnotící škále 1 – 5.



Obrázek 16 - Zhodnocení fyzické náročnosti zaměstnanců na jejich pracovišti

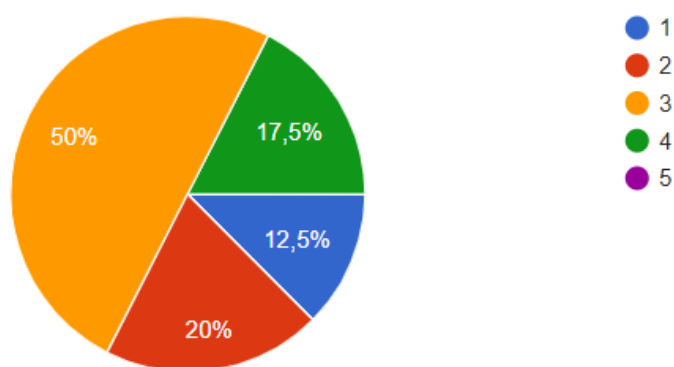
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 8: Jak byste ohodnotil/a psychickou náročnost na Vašem pracovišti vzhledem k Vašemu věku? Ohodnoťte jako známkou ve škole (1 – nenáročné, 5 – velmi náročné)

Tato otázka byla položena stejným způsobem, jako předchozí, ovšem v tomto případě se jedná o psychickou náročnost práce. Zde se také jedná spíše o subjektivní charakter každého respondenta. Je potřeba předem vysvětlit, že psychickou náročnost nemusí pociťovat jen THP v kanceláři, ale i výrobní pracovníci jsou v podniku často vystaveni psychickému nátlaku,

který je vyvolán v souvislosti s plněním daných výrobních norem, nebo nefunkčnosti stroje, který obsluhuje.

Stejně jako u předchozí otázky, nejčtenější odpověď byla známka 3, kterou označilo 50 % respondentů. Dále 20 % respondentů vnímá práci jako méně psychicky náročnou (2) a 12,5 % respondentů vnímá práci ve společnosti jako psychicky nenáročnou (1). Za spíše psychicky náročnou práci považuje v podniku 17,5 % respondentů. Podobně jako v předchozím případě, žádný z respondentů neodpověděl, že by práce ve společnosti XY byla velice psychicky náročná. Celkově lze tedy zhodnotit, že zaměstnanci vnímají psychickou náročnost na pracovišti ve společnosti XY jako průměrně náročnou, popřípadě průměrně nenáročnou, vzhledem k hodnotící škále 1 – 5.

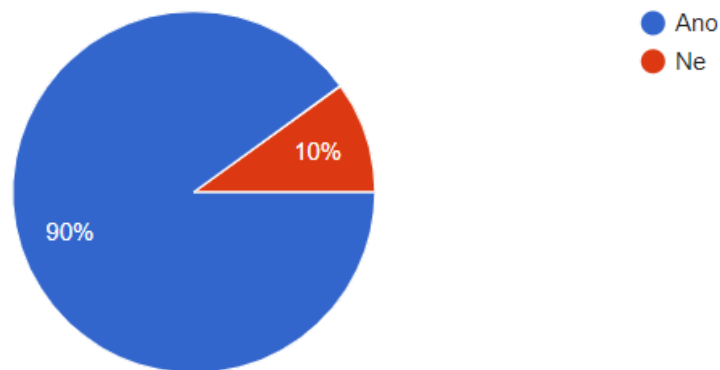


Obrázek 17 - Zhodnocení psychické náročnosti zaměstnanců na jejich pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 9: Uvítal/a byste v zaměstnání, aby vedení podniku zohledňovalo zaměstnance 50 +? Například: upravení pracovní doby, změna pracovní pozice a další...

Z grafu je zřejmé, že na tuto otázku většina respondentů (90 %) odpověděla, že by v zaměstnání uvítali zohlednění zaměstnanců 50+. Což by měl být jasný signál pro management, že zaměstnanci by byli spokojenější, pokud by byl více kladen důraz na jejich věk a s ním i například upravená ergonomie práce a změna pracovní pozice na méně náročnou, pokud je tomu zapotřebí. Je zajímavé, že 10 % respondentů odpovědělo, že by v zaměstnání neuvítali, aby byli zaměstnanci 50+ více zohledňováni. Bylo zajímavé sledovat vysvětlení respondentů. Většina uvedla, že nevyžadují žádné zvýhodnění z hlediska věku oproti ostatním, mladším kolegům, a tudíž si nemyslí, že by se vedení podniku mělo zaměřovat právě na tuto skupinu.

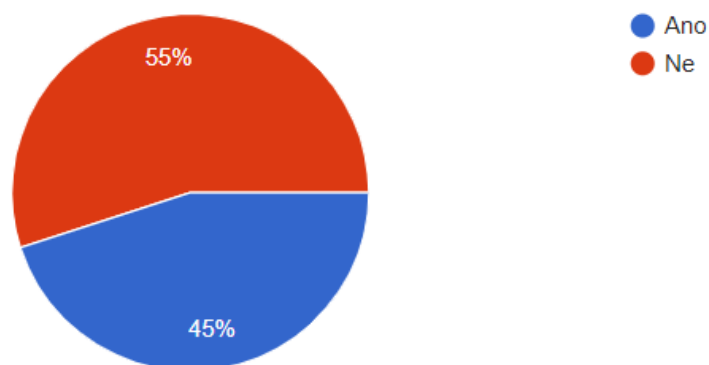


Obrázek 18 - Zohlednění věku zaměstnanců ve společnosti XY

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 10: Setkal/a jste se někdy na Vašem pracovišti s diskriminací z hlediska věku od vedoucích pracovníků nebo svých kolegů? (například: slovní urážky, diskriminace v odměnách, ohodnocení, přidělování práce a další)

Z výsledných odpovědí na otázku číslo 10 je zřejmé, že výsledek dopadl hůře, než se dalo očekávat. Určitě by mohlo být pro společnost lepší, aby byla jednoznačná odpověď, že se zaměstnanci s diskriminací z hlediska věku na svém pracovišti nesečkali, avšak 45 % respondentů, což je necelá polovina, se s diskriminací z hlediska věku setkala. 55 % respondentů odpovědělo, že se s diskriminací z hlediska věku nesečkali. Vzhledem k tomu, že společnost XY uvádí i ve svém etickém kodexu, jak je uvedeno výše, že si velice zakládá na tom, aby se v podniku neodehrávala věková či jiná diskriminace, tak dle výzkumu není toto poslání zcela naplněno. Na tuto otázku byly dále napojené další dvě otázky, které se týkaly informovanosti společnosti o vzniklé diskriminaci.

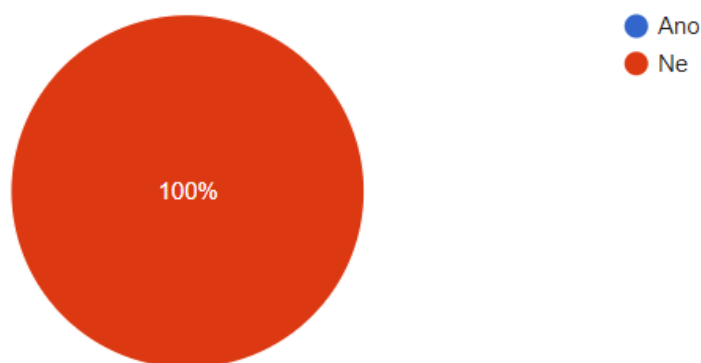


Obrázek 19 - Věková diskriminace pracovníků 50 + na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 10a): Pokud v předchozí otázce odpovíte ano, oznámil/a jste případnou diskriminaci vedení společnosti?

Z grafu je patrné, že z celkového počtu 18 respondentů, kteří se již setkali s věkovou diskriminací na svém pracovišti, 100 % respondentů nedalo podniku vědět, že byli nějakým způsobem diskriminováni. Zde vyvstává otázka, proč o tom neinformují své nadřízené, nebo přímo management, když jsou v podniku k dispozici zaměstnancům osobní schůzky s nadřízenými, kde mohou vyjádřit své stížnosti. Po žádosti o zpětnou vazbu byla obdržena odpověď od 2 respondentů, kteří zodpověděli, že nikdy nenastal takový problém, který by eskaloval až k osobní stížnosti. Dalších 5 respondentů odpovědělo, že nevidí takovou důvěru a oporu ve svých nadřízených, proto raději incident nenahlásilo.



Obrázek 20 - Oznámení diskriminace pracovníků z hlediska věku vedení společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

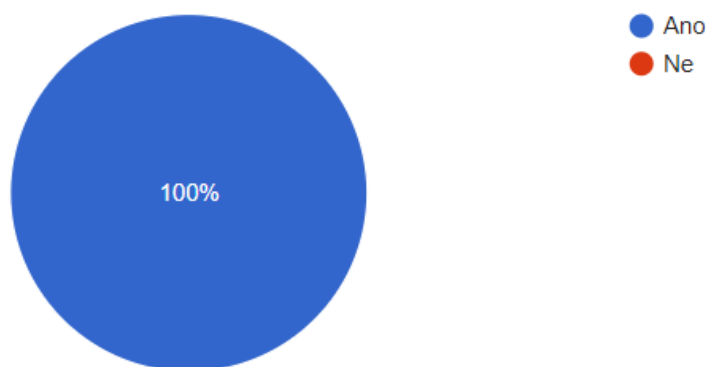
Otázka číslo 10b): Bylo vedení společnosti ochotné danou stížnost prověřit a řešit?

Otázka číslo 10c): Jaký způsob zvolil podnik pro řešení dané stížnosti

Další dvě otázky navazovaly na předchozí otázku. Jelikož respondenti nenahlásili diskriminaci, obě otázky jsou nezodpovězeny.

Otázka číslo 11: Myslíte si, že by bylo dobré, aby starší zkušení pracovníci předávali své pracovní zkušenosti mladším pracovníkům?

Odpověď na tuto otázku je jednoznačná, neboť všichni respondenti se domnívají, že by předávání pracovních zkušeností starších zkušenějších pracovníků svým mladším kolegům bylo prospěšné. Po žádosti o zpětnou vazbu bylo doplněno komentářem respondentů, že v případě předávání pracovních zkušeností by se velmi usnadnil způsob zapracování nových kolegů a mohlo by docházet k eliminaci časové ztráty potřebné k zaučení pracovníka na novou pracovní pozici.



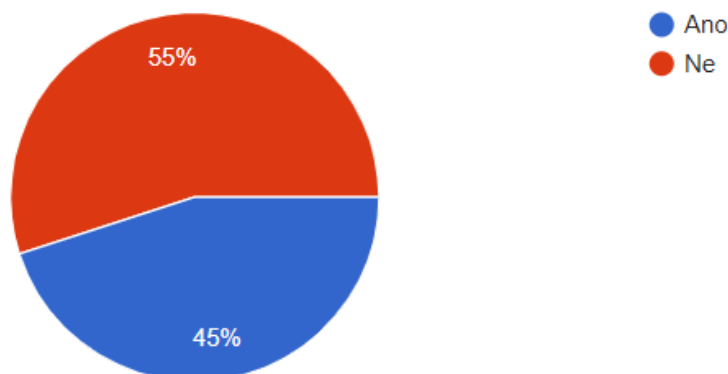
Obrázek 21 - Předávání pracovních zkušeností

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 12: Probíhá ve Vašem zaměstnání výše zmíněné předávání pracovních zkušeností?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda ve společnosti XY probíhá předávání pracovních zkušeností od starších zkušenějších kolegů těm mladším. V grafu můžeme vidět, že u 45 % respondentů předávání pracovních zkušeností probíhá, nebo se s tímto procesem ve společnosti XY setkali. Ovšem více než polovina, přesněji 55 % respondentů, odpovědělo, že předávání pracovních zkušeností od starších zkušenějších zaměstnanců k mladším kolegům neprobíhá. Vzhledem k tomu, že v předchozí otázce bylo zodpovězeno, že předávání

pracovních zkušeností preferuje 100% oslovených respondentů, vedení podniku by mělo věnovat větší pozornost tomuto požadavku.

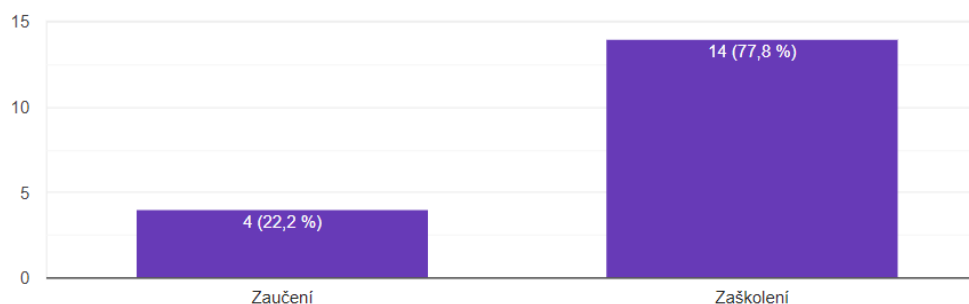


Obrázek 22 - Předávání pracovních zkušeností ve společnosti XY

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 12a): Pokud jste se s předáváním pracovních zkušeností od starších zkušenějších kolegů k mladším setkali, odpovězte prosím, jakým způsobem předávání funguje.

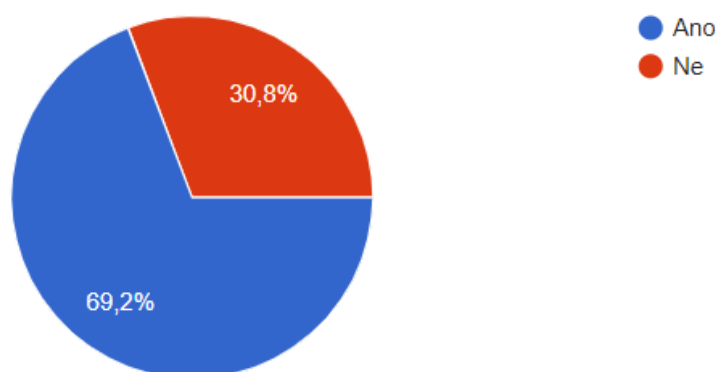
Na tuto otázku bylo získáno celkem 18 odpovědí. Jelikož se odpovědi lišily pouze ve své formulaci, byly rozděleny do dvou okruhů. Nejčastější odpovědí bylo zaškolení, což uvedlo 77,8 % respondentů. Zaškolením, se rozumí předávání svých zkušeností konzultační formou, kdy starší pracovník předkládá mladšímu kolegovi informace o pozici, o chodu podniku a pracovní náplni. Druhou odpovědí bylo zaučení, což uvedlo 22,2 % respondentů. Zaučením je myšleno přímé zaučení pracovníka na pracovišti, kde mu je ukázán postup práce, kterou má vykonávat. S jinou formou předávání pracovních zkušeností se respondenti neseťkali.



Obrázek 23 - Způsob předávání pracovních zkušeností

Otázka číslo 13: Jste spokojeni ve svém zaměstnání?

Další otázka zjišťovala, zda jsou oslovení respondenti spokojeni ve svém zaměstnání. Z celkového počtu 40 respondentů, 69,2 % uvedlo, že jsou spokojeni v zaměstnání společnosti XY a 30,8 % respondentů odpovědělo, že ve svém zaměstnání spokojeni nejsou. Dle výsledného šetření na otázku číslo 13 by výsledek spokojenosti měl být daleko příznivější a společnost XY by měla zhodnotit svůj stávající přístup k zaměstnancům.

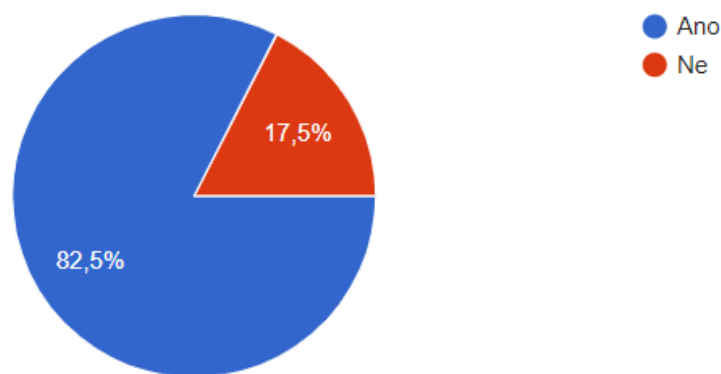


Obrázek 24 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY

Následující otázky se budou týkat zjištění odpovědí na dílčí cíl číslo tři, který bude sloužit jako náplň hlavního cíl diplomové práce. Získané informace o tom, kolik zaměstnanců plánuje odejít do předčasného důchodu, kolik zaměstnanců plánuje setrvat ve společnosti do odchodu do starobního důchodu a kolik zaměstnanců plánuje zůstat ve společnosti i přes svůj důchodový věk by měly Výsledky budu poskytnuty managementu firmy, z čehož může společnost XY vytvořit plán k řízení pracovních míst zaměstnanců.

Otázka číslo 14: Plánujete zůstat v současném zaměstnání až do odchodu do důchodu?

Tato otázka je zvolena tak, aby pomohla vedení podniku zjistit, kolik zaměstnanců 50+ plánuje setrvat ve společnosti XY až do odchodu do důchodu. V grafu můžeme vidět, že z celkového počtu 40 respondentů, 82,5 % z nich má v plánu zůstat ve společnosti XY až do důchodového věku. Dále pak bylo zjištěno, že 17,5 % respondentů plánuje danou společnost opustit ještě před důchodovým věkem.

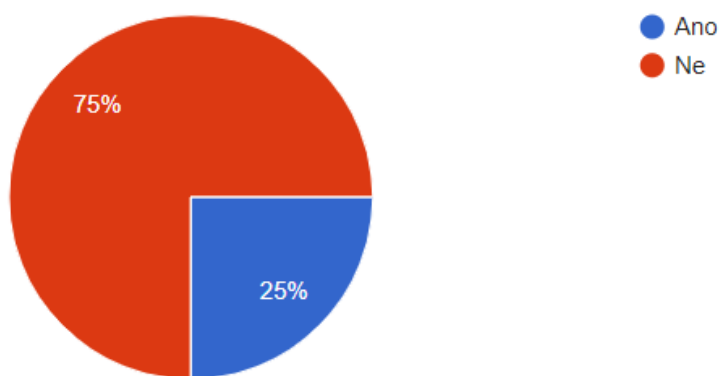


Obrázek 25 - Setrvání ve společnosti XY do odchodu do důchodu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 15: Plánujete zůstat v současném zaměstnání i přes splnění podmínek pro odchod do důchodu?

Další otázka slouží pro zjištění počtu respondentů, kteří jsou ochotni zůstat ve společnosti XY i poté, co splní podmínky pro odchod do důchodu. Z tohoto výsledku lze předpokládat spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY, vzhledem k tomu, že chtějí setrvat ve svém zaměstnání i po možnosti odejít do důchodu. Z grafu lze vidět, že většina respondentů (75 %) nechce zůstat v zaměstnání po splnění podmínek odchodu do důchodu. Pouze 25 % respondentů plánuje, že v zaměstnání přetrvá i po možnosti odchodu do důchodu.

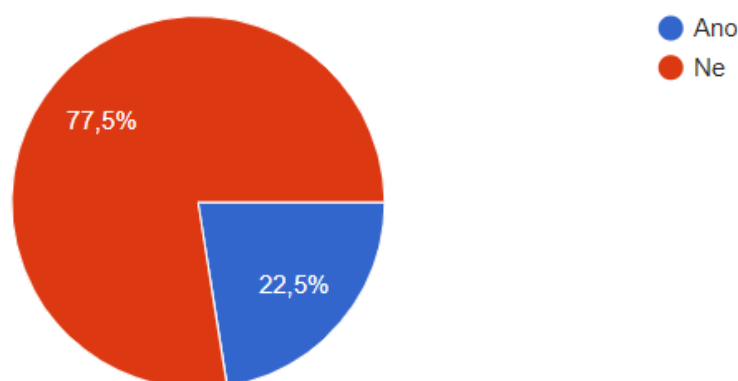


Obrázek 26 - Setrvání ve společnosti XY po splnění podmínek odchodu do důchodu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka číslo 16: Plánujete odejít do předčasného důchodu?

Poslední otázka dotazníku je směřována na odchod do předčasného důchodu. Výsledkem je zjištění, kolik respondentů plánuje odejít do předčasného důchodu. V grafu lze vidět, že 77,5 % respondentů neplánuje odejít do předčasného důchodu. Dále pak 22,5 % respondentů odpovědělo, že mají v plánu odejít do předčasného důchodu, tedy nechtějí ve svém zaměstnání setrvat do řádného odchodu do důchodu.



Obrázek 27 - Předčasný odchod do důchodu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

5.1.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit informovanost respondentů o konceptu Age managementu, zhodnotit diskriminaci respondentů ve společnosti XY a zjistit, zda jsou respondenti ochotni zůstat ve stávajícím zaměstnání až do odchodu do důchodu, nebo chtějí využít možnosti odchodu do předčasného důchodu.

Z výsledků dotazníkového šetření zaměstnanců bylo zjištěno, že 77,5 % zaměstnanců není seznámeno s konceptem Age managementu. Dle zaznamenaných odpovědí od respondentů se někteří již setkali s pojmem Age management, ovšem s obsahem a samotným pojmem se dosud nesetkali. Přestože je koncept Age managementu v České republice znám poměrně krátkou dobu, bylo by zapotřebí, aby společnost XY více informovala své zaměstnance v této oblasti. Doporučením pro společnost by mohlo být zvážení uspořádání kurzů, seminářů, workshopů či jiných forem školení pro zaměstnance. Pokud by zaměstnanci byli lépe informováni o konceptu Age managementu, mohla by společnost za podpory svých zaměstnanců snadněji zavést koncept Age managementu do firemní kultury a tím zlepšit přístup společnosti k zaměstnancům 50+.

Dalším cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda se v analyzované společnosti zaměstnanci již setkali s jakoukoliv formou věkové diskriminace jak ze strany svých kolegů, tak ze strany vedoucích pracovníků. Z výsledku dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 45 %, tedy téměř polovina zaměstnanců se s nějakou formou diskriminace z hlediska věku setkala. Otázky měly zjistit, zda byl problém řešen s vedením společnosti a zda vedení společnosti diskriminaci prověřovalo, řešilo a případně jakým způsobem. Vzhledem k tomu, že nikdo z dotazovaných zaměstnanců, kteří přišli do styku s diskriminací z hlediska věku, vzniklou událost vedení podniku neoznámilo, výsledné řešení diskriminace zaměstnanců zůstalo nezodpovězeno. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají možnost problém nahlásit osobně přímo HR oddělení, je zajímavé, proč zaměstnanci tuto formu nevyužili. Z dotazovaných 18 zaměstnanců odpověděli 2 respondenti, že diskriminaci nenahlásili z toho důvodu, že nikdy nenastal takový problém, který by eskaloval až k osobní stížnosti a dalších 5 respondentů odpovědělo, že nevidí takovou důvěru a oporu ve svých nadřízených a podniku, proto raději incident nenahlásili.

Dle výsledků šetření je možné, že ve společnosti XY panuje nedůvěra zaměstnanců k vedení podniku. Pokud by zaměstnanci měli jistotu a důvěru ve vedení podniku, management by se mohl o diskriminaci z hlediska věku svých zaměstnanců dozvědět, a mohl by podniknout kroky k její eliminaci. Pokud však zaměstnanci nebudou problémy nijak řešit, diskriminace může přetrvávat. Výsledky dotazníkového šetření mohou pomoci informovat vedení podniku.

Posledním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou respondenti ochotni zůstat ve stávajícím zaměstnání až do odchodu do důchodu, nebo chtějí využít možnosti odchodu do předčasného důchodu. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 82,5 %, že ve stávajícím zaměstnání ve společnosti XY plánují přetrvat až do důchodu a 75 % respondentů dokonce plánuje zůstat ve společnosti XY i přes to, že důchodového věku, a tedy i možnosti odejít do důchodu budou splňovat. Na tomto výsledku se určitě podílí i to, že spokojenost zaměstnanců 50+ ve společnosti XY je více než polovina, přesněji 69,2 % zaměstnanců je ve společnosti XY spokojeno. Určitou roli v tom hraje i výsledek výzkumu, zda se práce ve společnosti XY jeví jako fyzicky či psychicky náročná. Jelikož 42,5 % zaměstnanců hodnotí práci jako fyzicky průměrně náročnou či nenáročnou a 50 % zaměstnanců hodnotí práci jako psychickou průměrně náročnou či nenáročnou. Na dotazy týkající se předčasného odchodu do důchodu odpovědělo 77,5 % zaměstnanců tak, že této možnosti neplánují využít.

Výsledky dotazníkového šetření jsou v dalších kapitolách porovnány se zhodnocením rozhovoru s vedením společnosti.

5.2 Rozhovor s vedením společnost XY

Druhá část výzkumného šetření probíhala formou osobního setkání s manažerkou lidských zdrojů (dále jen HR manažerkou). Rozhovor probíhal polostrukturovaným rozhovorem (viz Příloha 2), dne 20. 10. 2021, kdy HR manažerce bylo položeno 8 otázek týkajících se konceptu Age managementu pro zaměstnance 50+ pracujících ve společnosti XY. Rozhovor byl zaznamenán v písemné podobě a poté přepsán do MS Word. Odpovědi HR manažerky jsou v textu zvýrazněny kurzívou s následným komentářem.

Hlavním cílem rozhovoru bylo zjistit odpovědi na zvolené cílové otázky diplomové práce, tedy zjistit informovanost společnosti o konceptu Age managementu, zhodnotit informovanost společnosti o případné diskriminaci ve společnosti XY a zjistit, zda společnost XY řeší, jakým způsobem nahradit, popřípadě udržet zaměstnance, kteří se rozhodnou jít do předčasného nebo starobního důchodu.

Otázka číslo 1: Setkala jste se už někdy předtím s pojmem Age management a uměla byste mi říct, co představuje?

Ano, s pojmem Age management jsem se už předtím setkala a koncept Age management znám. Jedná se o způsob personálního řízení zaměstnanců s přihlédnutím na jejich věk.

Dle odpovědi HR manažerky společnosti XY je zřejmé, že se s daným konceptem již vedení společnosti setkalo a dokáže daný termín charakterizovat.

Otázka číslo 2: Myslíte si, že je toto téma důležité pro společnost?

Ano, do určité míry důležité je, záleží také na struktuře zaměstnanců, čím starší populaci firma má, tím je jistě důležitější toto téma. V našem podniku máme různorodou věkovou skupinu zaměstnanců.

HR manažerka v odpovědi uvádí, že téma Age managementu je určitě důležité, a to hlavně pro podniky, jejichž struktura zaměstnanců tvoří především starší zaměstnance.

Otázka číslo 3: Zohledňuje Vaše společnost Age management u pracovníků 50+? Pokud ano, mohla byste uvést příklad?

Nezohledňuje, vzhledem k povaze našeho provozu máme velmi omezené možnosti vytvářet specifická pracovní místa, je-li to možné, snažíme se umístit zaměstnance na taková

pracoviště, která například nejsou tolik stresová a není na nich velký nátlak na rychlost, ale vzhledem k "pásové" výrobě jsou tato pracoviště omezená.

Z odpovědi HR manažerky je zřejmé, že koncept Age management ve společnosti zaveden není, ovšem je zde patrná snaha ze strany společnosti o usnadnění práce pro zaměstnance 50+, kterou HR manažerka uvedla v příkladu.

Otázka číslo 4: Jsou motivační prostředky ve Vaší společnosti pro všechny zaměstnance stejné, nebo se liší dle věkové diverzity?

Pravidla pro odměňování včetně motivačních prostředků jsou v naší společnosti pro všechny zaměstnance stejná, nezvýhodňujeme žádnou skupinu zaměstnanců. Jediné finanční ohodnocení spojené s věkem máme jubileum k 50. narozeninám.

Z odpovědi je zřejmé, že společnost XY nezvýhodňuje žádnou skupinu zaměstnanců. Pokud se zaměříme na výhody vyplývající zaměstnancům 50+, společnost XY motivuje starší zaměstnance k práci ve společnosti vyplácením finančního ohodnocení k 50. narozeninám.

Otázka číslo 5: Myslíte si, že je dobré, aby zkušenější zaměstnanci předávali své pracovní zkušenosti mladším zaměstnancům? A funguje to tímto způsobem ve Vaší společnosti?

Ano, určitě je dobré, aby starší zaměstnanci věnovali svůj čas k předávání svých pracovních zkušeností mladším nezkušeným kolegům. V naší společnosti se pracovní zkušenosti také předávají, ale hledíme spíše na senioritu na dané pozici a zkušenosti daných lidí – čemuž samozřejmě profilově mohou odpovídat starší zaměstnanci, ale dle věku jsme to nikdy neposuzovali.

Dle odpovědi HR manažerky ve společnosti XY probíhá předávání pracovních zkušeností na pracovišti, ale samozřejmě nejdůležitějším faktorem pro předávání zkušeností je seniorita na dané pozici, kterou ve většině případů představují pracovníci 50+.

Otázka číslo 6: Setkali jste se někdy ve Vaší společnosti s diskriminací pracovníků ohledně věku? A pokud ano, jakým způsobem jste problém řešili?

Osobně si nevybavuji žádný případ, který bych v této souvislosti řešila, ani jsem o žádném, který by se zde řešil neslyšela.

Dle odpovědi HR manažerky ve společnosti XY nedošlo k žádné diskriminaci pracovníků 50+, nebo alespoň nebyl případ řešen s vedením podniku.

Otázka číslo 7: Jakým způsobem se firma připravuje na odchod zaměstnanců do důchodu, nebo předčasného důchodu? Máte nějaký plán na zastoupení těchto zaměstnanců na pracovních pozicích?

Pro zaměstnance na dělnických pozicích nemáme žádný plán, u těchto pozic je doba zaučení nižší a máme více zkušených zaměstnanců, kteří mohou nově přichozí zaměstnance zaučovat. U strukturálních (technicko-hospodářských) pracovníků máme plány nástupnictví a na případné odchody zaměstnanců se neustále připravujeme.

Ve společnosti XY se dle odpovědi soustředují spíše na plánování zastoupení zaměstnanců, kteří odchází do důchodu u strukturálních (technicko-hospodářských) pracovníků, kteří jsou pro společnost významnějšími nositeli "know-how" než pracovníci na dělnických pozicích, kde pro zaučení na této pozici není zapotřebí přílišného zaučení.

Otázka číslo 8: Čeho si myslíte, že si společnost nejvíce cení u pracovníků 50+?

Podle mého názoru je to určitě loajalita, zkušenosti, přístup k práci a zodpovědnost.

Dle odpovědi je zřejmé, že zaměstnanci 50+ jsou považováni za nositele zkušeností s loajalitou ke společnosti, ve které jsou zaměstnání a jejich dobrou vlastností je přístup k práci a zodpovědnost.

5.2.1 Vyhodnocení rozhovoru s vedením společnosti

Cílem rozhovoru s vedením společnosti bylo zjistit, zda má vedení společnosti povědomí o konceptu Age managementu, zhodnotit povědomí o případné diskriminaci ve společnosti XY a zjistit, zda se společnost připravuje na odchod zaměstnanců do důchodu, či předčasného důchodu a zda existuje nějaký plán na zastoupení těchto zaměstnanců.

Po rozhovoru s HR manažerkou společnosti a jeho vyhodnocení bylo zjištěno, že společnost XY má znalosti ohledně konceptu Age managementu, avšak vzhledem k povaze provozu společnosti není možné stoprocentně koncept uplatnit. Age management ve společnosti neprobíhá v plném rozsahu, ale spíše na intuitivní úrovni. Ve společnosti XY probíhá řízení pracovníků 50+ pouze okrajově, a to například pomocí přemísťování pracovníků 50+ na méně psychicky a fyzicky zatěžovaná pracovní místa. Jelikož v podniku působí cca 30 % zaměstnanců starších 50 let, je dle mého názoru zapotřebí věnovat více pozornosti těmto zaměstnancům, jelikož většina těchto zaměstnanců se nachází na vyšších pracovních pozicích.

Dalším cílem rozhovoru bylo zjistit, zda se vedení podniku setkalo nebo řešilo diskriminaci zaměstnanců 50+ ve společnosti XY. Dle odpovědi HR manažerky společnosti se společnost XY v minulosti s diskriminací osob 50+ ve svém závodě nesečkala, a tudíž případnou diskriminaci svých zaměstnanců 50+ neřešila.

Posledním cílem rozhovoru bylo zjistit, zda se společnost připravuje na odchod zaměstnanců do důchodu, či předčasného důchodu a zda existuje nějaký plán na zastoupení těchto zaměstnanců. Společnost XY se připravuje na odchod do důchodu spíše u strukturálních zaměstnanců než u zaměstnanců v dělnických profesích, což podle mého názoru není zcela správné. Jelikož ve společnosti působí 30 % zaměstnanců starších 50 let, měla by společnost vytvořit plán i pro dělnické profese, protože dle průzkumu se na dělnických pozicích pohybuje většina starších pracovníků a případný odchod všech zaměstnanců starších 50 let by mohl pro společnost znamenat značný problém v nedostatku pracovníků na těchto pozicích.

6 Zhodnocení výzkumu a případná doporučení

Po provedení dotazníkového šetření se zaměstnanci a polostrukturovaného rozhovoru s vedením společnosti bude dalším cílem porovnat a zhodnotit odpovědi, které byly získány v jednotlivých výzkumech na zvolené dílčí cíle, které povedou k naplnění hlavního cíle diplomové práce.

6.1 Zhodnocení výzkumu

Prvním dílčím cílem, kterým naplňuji hlavní cíl diplomové práce bylo zjistit, zda mají zaměstnanci a společnost povědomí o konceptu age managementu a zda tento koncept ve společnosti probíhá. Z výsledků jednotlivých výzkumů je zřejmé, že většina zaměstnanců, přesněji 77,5 % zaměstnanců, s konceptem Age management není seznámeno. Vedení společnosti ovšem tento termín zná. Odpověď se u zaměstnanců a vedení podniku shodovala s tím, že Age management ve společnosti spíše neprobíhá. Ovšem dle výsledku výzkumu u zaměstnanců odpovědělo 90 % respondentů, že by uvítali, pokud by společnost XY koncept Age management ve společnosti zavedla a tím mohla lépe řídit a zohledňovat pracovníky 50+. Bylo by dobré, aby se společnost více zaměřovala na pracovníky 50+, neboť dle výsledků dotazníkového šetření si 97,5 % zaměstnanců myslí, že by se přístup firmy k zaměstnancům 50+ dal zlepšit. Vzhledem k tomu, že pracovníci 50+ jsou dle odpovědí vystavování středně náročné a středně nenáročné práce ve společnosti, je dle mého názoru zapotřebí, aby společnost více zohledňovala skupinu zaměstnanců 50+ kvůli setrvání ve společnosti, neboť právě zaměstnanci 50+ tvoří 30 % celkového počtu zaměstnanců.

Dalším dílčím cílem, který naplňuje hlavní cíl diplomové práce, bylo zjistit, zda se zaměstnanci či společnost setkali s diskriminací zaměstnanců z hlediska věku a zda byl tento problém nějakým způsobem řešen. Zde se odpovědi zaměstnanců a vedení podniku zcela neshodují. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 45 % respondentů se ve společnosti setkalo s diskriminací z hlediska věku od svých kolegů nebo vedoucích pracovníků. Ovšem jelikož byla u některých respondentů zjištěna nedůvěra ve vedení společnosti a u dalších respondentů byl incident označen za ne příliš důležitý k řešení s vedením podniku, diskriminace nebyla žádným pracovníkem řešena s vedením společnosti. Tudíž vedení podniku ve výzkumném rozhovoru uvedlo, že se s žádným diskriminačním chováním ve společnosti nikdy neshodilo. Problémem je, že zaměstnanci, kteří jeví zájem o řešení problému s diskriminací, i přesto, že mají možnost diskriminaci ohlásit vedoucím pracovníkům nebo stížnost řešit přímo s vedením podniku, danou možnost nevyužívají.

Posledním dílčím cílem bylo zjistit, zda společnost XY řeší, jakým způsobem nahradit, popřípadě udržet zaměstnance, kteří se rozhodnou jít do předčasného nebo starobního důchodu. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 82,5 % zaměstnanců 50+ chce v současném zaměstnání ve společnosti XY zůstat do odchodu do důchodu, dokonce 25 % zaměstnanců uvedlo, že plánují setrvat ve společnosti i po splnění podmínek pro odchod do důchodu a 22,5 % plánuje odejít do předčasného důchodu. Dle výsledků rozhovoru s vedením společnosti má společnost plán nástupnictví a na případné odchody do důchodu se připravuje pouze u strukturálních zaměstnanců (THP). U dělnických pozic má dle výzkumu nižší dobu pro zaučení, a tudíž není potřeba u těchto pozic plánovat zastoupení v případě odchodu zaměstnance do důchodu. Jelikož dle průzkumu bylo zjištěno, že většina pracovníků 50+ se nachází spíše ve výrobní části, tak by bylo dobré, aby tomuto problému vedení věnovalo více pozornosti vzhledem k tomu, že v případě hromadného odchodu do důchodu by mohl vzniknout problém v nedostatku pracovníků na těchto pozicích. Jelikož bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že u 55 % zaměstnanců k předávání pracovních zkušeností nedochází, mohl by odchod do důchodu zkušenějších pracovníků značně zkomplikovat chod společnosti XY do budoucna.

6.2 Případná doporučení pro společnost XY

Případná doporučení pro společnost XY vychází z výsledků výzkumu praktické i teoretické části diplomové práce.

Mým doporučením je, aby společnost XY zvýšila svou snahu o řízení pracovníků 50+. I přesto, že v rozhovoru s HR manažerkou podniku bylo řečeno, že vzhledem k povaze provozu společnosti jsou omezené možnosti vytvářet specifická pracovní místa pro zaměstnance 50+. Společnost by se měla více soustředit na zaměstnance 50+, jelikož bylo zjištěno, že tvoří 30 % zaměstnanců celého podniku a předávání pracovních zkušeností probíhá pouze u 45 % zaměstnanců. Se zavedením konceptu Age managementu by podle mého názoru mohla přispět publikace Horvátové a spol. (2016), která pro zavedení Age managementu do podniku postupuje pouze ve třech krocích, takže se nejedná o tak složitý a rozsáhlý způsob zavádění, jak se tomu může například zdát v případě Urbancové (2017). Zapotřebí je také zvýšit povědomí zaměstnanců o konceptu Age managementu, jelikož 77,5 % zaměstnanců není s konceptem seznámeno. Mým doporučením o zvýšení povědomí zaměstnanců je například uspořádání školení na toto téma nebo vytvoření informačních letáků, které by byly poskytnuty zaměstnancům.

Z hlediska toho, že bylo zjištěno, že ve společnosti XY se 45 % zaměstnanců setkala s diskriminací ohledně věku a společnost o tom není informována, tudíž nemůže žádným způsobem zasáhnout, je zapotřebí vyvolat více důvěry zaměstnanců k vedení podniku. Mým návrhem je uspořádání školení, kde zaměstnancům bude vysvětleno, jakým způsobem mohou postupovat, pokud se setkají s diskriminací. Pokud by nedůvěra ve vedení podniku i přesto přetrvávala, mým doporučením je zavést například do společnosti anonymní schránku, kam by zaměstnanci mohli vkládat své stížnosti. Podle mého názoru je nyní důležité, aby se tomuto tématu společnost dostatečně věnovala, jelikož tím není zcela naplněn kodex společnosti, který je uveden na začátku praktické části diplomové práce.

Posledním doporučením pro společnost je, aby se více věnovala problematice odchodu zaměstnanců do důchodu. Jelikož bylo zjištěno, že předávání pracovních zkušeností probíhá pouze u 45 % zaměstnanců 50+, mohlo by se stát, že po odchodu těchto zaměstnanců do důchodu budou společnosti chybět jejich pracovní zkušenosti, a tím může být ohrožen chod společnosti do budoucna. Mým doporučením je, aby se více dbalo na předávání pracovních zkušeností od zkušenějších (ve většině případu staříků) zaměstnanců mladším, čehož můžou docílit například finanční, či hmotnou odměnou za zaučení pracovníka.

Závěr

Stárnutí populace je stále více diskutované téma po celém světě. Dle prognóz, které jsou uvedeny v teoretické části, se tomuto fenoménu nevyhne ani Česká republika. Je zapotřebí, aby se dané téma dostalo co nejvíce do povědomí podniků a mohly se podstupovat kroky vedoucí k eliminaci budoucích výzev, které mohou nastat s příchodem zaměstnávání neustále stárnoucí generace. Této problematice se věnuje koncept Age management, který napomáhá k vyřešení otázek týkajících se stárnoucí generace. Diplomová práce je zaměřena na koncept Age managementu pro pracovníky starší padesáti let a jeho uplatnění ve vybrané společnosti.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat vybranou společnost z hlediska problematiky konceptu Age managementu pro pracovníky padesát plus. Pro svou práci jsem si vybrala společnost, která nechce být zveřejněna a je tedy označována jako společnost XY. Daná společnost byla nejprve představena z hlediska oboru podnikání a složení věkové struktury společnosti. Poté byl proveden metodologický výzkum dané společnosti, kde byly zvoleny tři dílčí cíle, které slouží k naplnění hlavního cíle diplomové práce, kterým se práce zabývá.

Prvním dílčím cílem bylo zjistit, zda jsou společnost a její zaměstnanci seznámeni s konceptem Age managementu. Druhým dílčím cílem bylo zjistit, zda se zaměstnanci nebo vedení společnosti někdy setkali s věkovou diskriminací a zda o tom bylo vedení podniku informováno. Třetím a posledním dílčím cílem diplomové práce bylo zjistit, zda společnost XY řeší, jakým způsobem nahradit, popřípadě udržet zaměstnance, kteří se rozhodnou jít do předčasného nebo starobního důchodu.

Pro odpověď na uvedené dílčí cíle byly provedeny dvě výzkumná šetření. První výzkum se týkal zaměstnanců 50+ pracujících ve společnosti XY za pomoci dotazníkového šetření, které probíhalo osobním kontaktem se zaměstnanci společnosti a společným vyplněním dotazníku spolu s doplňujícím komentářem. Druhý výzkum byl prováděn s vedením společnosti XY formou polostrukturovaného pohovoru s HR manažerkou společnosti. Otázky pro zaměstnance i vedení společnosti měly podobný charakter, aby bylo možné posoudit, zda se odpovědi zaměstnanců a vedení společnosti shodují. Zároveň položené otázky měly za úkol odpovědět na zvolené tři dílčí cíle diplomové práce.

Z výsledků provedeného výzkumu bylo zjištěno, že vedení společnosti je sice seznámeno s problematikou konceptu Age managementu, ale zatím tento koncept ve společnosti není zaveden. U zaměstnanců společnosti bylo zjištěno, že většina pracovníků se s problematikou konceptu Age management zatím nesešla, ovšem po vysvětlení pojmu byli z daného

konceptu nadšení a všichni zaměstnanci by tento koncept ve společnosti uvítali. Dále bylo z výsledků provedeného výzkumu zjištěno, že necelá polovina zaměstnanců 50+ se již ve společnosti setkala s diskriminací z hlediska věku od svých kolegů nebo nadřízených, ovšem vzhledem k tomu, že ve společnosti XY panuje zřejmě jistá nedůvěra pracovníků ve vedení společnosti, daný incident nebyl vedení společnosti ohlášen. Z toho důvodu vedení společnosti není obeznámeno s diskriminací ve svém podniku, a tudíž neuskutečnilo žádné kroky vedoucí k její eliminaci. Na závěr bylo z výsledků provedeného výzkumu zjištěno, že společnost XY má připravený plán pro následnictví v případě odchodu do důchodu pouze pro strukturální zaměstnance, vzhledem k tomu, že jsou pro společnost významnějšími nositeli "*know-how*", než zaměstnanci výrobního úseku. Dle výzkumu bylo zjištěno, že největší skupinu zaměstnanců 50+ tvoří pracovníci na úseku výroby. Vzhledem ke zjištění, že se ve společnosti málo předávají pracovní zkušenosti, je zde možná hrozba, že pokud by se většina pracovníků rozhodla odejít současně do důchodu, mohlo by to pro společnost znamenat možnou hrozbu pro chod společnosti do budoucna.

Závěrem diplomové práce jsou navrženy doporučení společnosti pro lepší monitoring a řízení svých zaměstnanců a případný návrh na implementaci Age managementu do společnosti, který byl popsán v teoretické části práce.

Výsledky výzkumu zajímalo vedení podniku, a proto tato diplomová práce bude dále sloužit společnosti XY k prostudování.

7 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, ISBN 978-80-904531-5-9.
- [2] ČELEDOVÁ, Libuše, Zdeněk KALVACH a Rostislav ČEVELA, 2016. *Úvod do gerontologie*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3404-3.
- [3] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Aktuální populační vývoj v kostce* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-7-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- [4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Magazín českého statistického úřadu: Statistika a my* [online]. 2019 [cit. 2021-8-12]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2019/02/27/dopoloviny-stoleti-bude-o-polovinu-vice-senioru/>
- [5] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Senioři v ČR datech 2020* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-8-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori-v-cr-v-datech-2020>
- [6] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD *Senioři v mezinárodním srovnání 2017* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-8-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46239581/310034171.pdf/73c5195d-8162-41ea-b7c2-a7b64ecd01a3?version=1.0>
- [7] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věková struktura populace se výrazně mění* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-7-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-populace-se-vyrazne-meni>
- [8] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: EUROSTAT. *Život žen a mužů v Evropě* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-8-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/cz/app_estat/zeny_muzi_2020/CZ_CS_womenmen_core_1_2020_v1.1/images/pdf/WomenMenEurope-DigitalPublication-2020_cs.pdf?lang=cs
- [9] EUROSTAT. *Mortality_and_life_expectancy_statistics* [online]. 2021 [cit. 2021-8-12]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Mortality_and_life_expectancy_statistics
- [10] HAŠKOVCOVÁ, Helena, 2010. *Fenomén stáří*. Vyd. 2., podstatně přeprac. a dopl. Praha: Havlíček Brain Team, ISBN 978-80-87109-19-9.
- [11] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, ISBN 9788072614301.

- [12] ILO, OECD. *New job opportunities in an ageing society* [online]. Tokyo, Japan, 2019 [cit. 2021-8-12]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/ILO-OECD-G20-Paper-1-3-New-job-opportunities-in-an-ageing-society.pdf>
- [13] KALIBOVÁ, Květa, Zdeněk PAVLÍK a Alena VODÁKOVÁ, ed. al., 2009. *Demografie (nejen) pro demografy*. 3., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), Sociologické pojmosloví. ISBN 978-80-7419-012-4.
- [14] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2011. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie: možnosti, které čekají*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3604-4.
- [15] LOUŽEK, Marek, 2014. *Důchodová reforma*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2612-3.
- [16] MALÍKOVÁ, Eva, 2020. *Péče o seniory v pobytových zařízeních sociálních služeb*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2030-7.
- [17] NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al., 2014. *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-7-3.
- [18] RABUŠIC, Ladislav, 1995. *Česká společnost stárne*. Brno: Masarykova univerzita. Rubikon (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-1155-6.
- [19] SAK, Petr a Karolína KOLESÁROVÁ, 2012. *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3850-5.
- [20] SOKAČOVÁ, Linda, 2014. *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+. ISBN 978-80-905711-0-5.
- [21] SVĚTOVÁ ZDRAVOTNICKÁ ORGANIZACE. *GlobalHealth and Aging* [online]. 2012 [cit. 2021-6-10]. Dostupné z: https://www.who.int/ageing/publications/global_health.pdf
- [22] TOŠNEROVÁ, Tamara, 2002. *Ageismus: průvodce stereotypy a mýty o stáří*. Praha: Ambulance pro poruchy paměti. ISBN 8023895060.
- [23] URBANCOVÁ, Hana, 2017. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: WoltersKluwer. ISBN 978-80-7552-772-1.
- [24] VÁGNEROVÁ, Marie, 2007. *Vývojová psychologie II.: dospělost a stáří*. Praha: Karolinum. ISBN 8024613182.
- [25] VIDOVIČOVÁ, Lucie, 2008. *Stárnutí, věk a diskriminace-nové souvislosti*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav. ISBN 9788021046276.

8 Seznam příloh

10.1	Příloha 1.....	61
10.2	Příloha 2.....	64
10.3	Příloha 3.....	66

8.1 Příloha 1

Dotazník pro zaměstnance

Analýza Age managementu ve vybrané společnosti

Dobrý den,

Dovolte mi, abych se představila, jmenuji se Kateřina Tajovská a studuji kombinovanou formu studia Ekonomika a Management na Univerzitě Pardubice, fakulta Ekonomicko – správní. Ve své diplomové práci se zabývám přístupem vybrané organizace k pracovníkům padesát plus – age management ve vybrané organizaci.

Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci. Veškeré informace, které získám, budou anonymní a nebudou použity k jiným účelům.

1) Pohlaví

- Muž
- Žena

2) Váš věk

- 50–55 let
- 56–60 let
- 61 a více let

3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

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

-

4) Setkali jste se někdy s pojmem Age management (neboli řízení zohledňující věk pracovníků)?

- Ano
- Ne

-

5) Myslíte si, že firma, ve které pracujete, zohledňuje zaměstnance 50+?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6) Myslíte si, že by se dal zlepšit přístup firmy k zaměstnancům 50+?

- Ano
- Ne

7) Jak byste ohodnotil/a fyzickou náročnost na Vašem pracovišti vzhledem k Vašemu věku?

Ohodnoťte jako známkou ve škole (1 – nenáročné, 5 – velmi náročné)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8) Jak byste ohodnotil/a psychickou náročnost na Vašem pracovišti vzhledem k Vašemu věku?

Ohodnoťte jako známkou ve škole (1 – nenáročné, 5 – velmi náročné)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9) Uvítal/a byste v zaměstnání, aby vedení podniku zohledňovalo zaměstnance 50+?

Například: upravení pracovní doby, změna pracovní pozice a další...

- Ano
- Ne

-

10) Setkal/a jste se někdy na Vašem pracovišti s diskriminací z hlediska věku od vedoucích pracovníků nebo svých kolegů? (například: slovní urážky, diskriminace v odměnách, ohodnocení, přidělování práce a další)

- Ano
- Ne

10a) Pokud ano, oznámil/a jste případnou diskriminaci vedení společnosti?

- Ano
- Ne

10b) A bylo vedení společnosti ochotné danou stížnost prověřit a řešit?

- Ano (uveďte prosím, jaké řešení bylo zvoleno)
- Ne

-

11) Myslíte si, že by bylo dobré, aby starší zkušení pracovníci předávali své pracovní zkušenosti mladším pracovníkům?

- Ano
- Ne

12) Probíhá ve Vašem zaměstnání výše zmíněné předávání pracovních zkušeností?

- Ano (uveďte prosím jakým způsobem)
- Ne

13) Jste spokojeni ve svém zaměstnání?

- Ano
- Ne

14) Plánujete zůstat v současném zaměstnání až do odchodu do důchodu?

- Ano
- Ne

15) Plánujete zůstat v současném zaměstnání i přes splnění podmínek pro odchod do důchodu?

- Ano
- Ne

16) Plánujete odejít do předčasného důchodu?

- Ano
- Ne

8.2 Příloha 2

Rozhovor s managementem podniku

1) Setkala jste se už někdy předtím s pojmem Age management a uměla byste mi říct, co představuje?

Ano, s pojmem Age management jsem se už předtím setkala a koncept Age management znám. Jedná se o způsob personálního řízení zaměstnanců s přihlédnutím na jejich věk.

2) Myslíte si, že je toto téma důležité pro Vaši společnost?

Ano, do určité míry důležité je, záleží také na struktuře zaměstnanců, čím starší populaci firma má, tím je jistě důležitější toto téma. V našem podniku máme různorodou věkovou skupinu zaměstnanců.

3) Zohledňuje Vaše společnost Age management u pracovníků 50+? Pokud ano, mohla byste uvést příklad?

Nezohledňuje, vzhledem k povaze našeho provozu máme velmi omezené možnosti vytvářet specifická pracovní místa, je-li to možné, snažíme se umístit zaměstnance na taková pracoviště, která například nejsou tolik stresová a není na nich velký nátlak na rychlost, ale vzhledem k "pásové" výrobě jsou tato pracoviště omezená.

4) Jsou motivační prostředky ve Vaší společnosti pro všechny zaměstnance stejné, nebo se liší dle věkové diverzity?

Pravidla pro odměňování včetně motivačních prostředků jsou v naší společnosti pro všechny zaměstnance stejná, nezvýhodňujeme žádnou skupinu zaměstnanců. Jediné finanční ohodnocení spojené s věkem máme jubileum k 50. narozeninám.

5) Myslíte si, že je dobré, aby zkušenější zaměstnanci předávali své pracovní zkušenosti mladším zaměstnancům? A funguje to tímto způsobem ve Vaší společnosti?

Ano, určitě je dobré, aby starší zaměstnanci věnovali svůj čas k předávání svých pracovních zkušeností mladším nezkušeným kolegům. V naší společnosti se pracovní zkušenosti také předávají, ale hledíme spíše na senioritu na dané pozici a zkušenosti daných lidí – čemuž samozřejmě profilově mohou odpovídat starší zaměstnanci, ale dle věku jsme to nikdy neposuzovali.

**6) Setkali jste se někdy ve Vaší společnosti s diskriminací pracovníků ohledně věku?
A pokud ano, jakým způsobem jste problém řešili?**

Osobně si nevybavuji žádný případ, který bych v této souvislosti řešila, ani jsem o žádném, který by se zde řešil neslyšela.

7) Jakým způsobem se Vaše společnost připravuje na odchod zaměstnanců do důchodu, nebo předčasného důchodu? Máte nějaký plán na zastoupení těchto zaměstnanců na pracovních pozicích?

Pro zaměstnance na dělnických pozicích nemáme žádný plán, u těchto pozic je doba zaučení nižší a máme více zkušených zaměstnanců, kteří mohou nově příchozí zaměstnance zaučovat. U strukturálních (technicko hospodářských) pracovníků máme plány nástupnictví a na případné odchody zaměstnanců se neustále připravujeme.

8) Čeho si nejvíce ceníte u pracovníků 50+?

Podle mého názoru je to určitě loajalita, zkušenosti, přístup k práci a zodpovědnost.

8.3 Příloha 3

Publikace obeznámení s konceptem Age management

Dobrý den, nejprve bych Vás ráda obeznámila s konceptem Age management:

Koncept Age management lze charakterizovat, jako personální řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Hlavním principem je, aby každý pracovník v organizaci měl možnost nadále aktivně využívat svůj potenciál a nebyl žádným způsobem diskriminován kvůli svému biologickému věku. Problematika Age managementu se opírá o všechny věkové skupiny zaměstnanců, ovšem já se ve své diplomové práci soustřeďuji na analýzu zaměstnanců věku 50+. Jedná se o vytvoření pracovních podmínek pro plnohodnotné uplatnění pracovníků staršího věku v pracovním procesu. Age management je zaměřen na boj proti diskriminaci s ohledem na věk a nezaměstnanost, zajišťuje vhodné pracovní podmínky a podporuje vhodné řízení lidských zdrojů.

Cílem organizace a její politiky by měla být snaha využít silné stránky pracovníků v každém věku. Když se zaměříme na starší pracovníky, organizace by měla směřovat snahu směrem k podpoře jejich pracovních schopností

Age managementu se týká široké spektrum činností, například:

- péče o zdraví,
- restrukturalizace pracovních míst,
- rozvoj pracovního prostředí,
- přizpůsobení organizace práce (např. počet směn ve výrobě na úkor odpočinku),
- ergonomie práce (snaha zamezit přílišné fyzické zátěži pracovníků),
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců,
- rozvoj mezigenerační spolupráce,
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců.