

# **Aplikace age managementu při řízení lidských zdrojů v organizaci**

Radka Petrušková

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Fakulta humanitních studií**

**Ústav pedagogických věd**

**akademický rok: 2013/2014**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Radka Petrušková**  
Osobní číslo: **H11122**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**  
  
Téma práce: **Aplikace age managementu při řízení lidských zdrojů  
v organizaci**

Zásady pro vypracování:

**Studium odborné literatury.**

**Vymezení terminologie a teoretických východisek age managementu.**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Realizace kvantitativního průzkumu metodou dotazníkového šetření.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat včetně interpretace.**

**Prezentace výsledků průzkumu, vyvození závěrů, shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BOČKOVÁ, L., Š. HASTRMANOVÁ a E. HAVRDOVÁ.** 50+ Aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života. Praha: Respekt institut, 2011. ISBN 978-80-904153-2-4.

**CIMBALNÍKOVÁ, L., J. FUKAN, B. LAZAROVÁ, D. NAVRÁTILOVÁ, P. NOVOTNÝ, R.**

**ODRAZILOVÁ, Z. PALÁN, M. RABUŠICOVÁ, M. RAJMONTOVÁ, L. ŘEHÁKOVÁ a I.**

**ŠTOROVÁ.** Age management pro práci s cílovou skupinou 50+ - metodická příručka.

Praha: Asociace vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

**GAVORA, Peter.** Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000. ISBN

80-859-3179-6.

**HAŠKOVCOVÁ, Helena.** Fenomén stáří. Praha: Havlíček Brain Team, 2010. ISBN

978-80-87109-19-9.

**CHRÁSKA, Miroslav.** Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního

výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Jana Kitliňská, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

**22. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. ledna 2014



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 4. 4. 2014

.....  


<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předkládaná bakalářská práce se zabývá age managementem jako nástrojem personální andragogiky a jeho aplikací při řízení lidských zdrojů v organizacích. Teoretická část práce se zaměřuje na popis vztahů mezi demografickým vývojem společnosti, řízením lidských zdrojů a age managementem. Hlavním cílem praktické části je zjištění míry aplikace age managementu a jeho metod při řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích. Pro tyto účely je využit kvantitativní výzkum, který hodnotí jejich aplikaci ve struktuře, odpovídající hlavním pilířům age managementu. Výsledky výzkumu jsou srovnávány s teoretickými východisky. Závěrečná diskuse poukazuje na silná i slabá místa využití age managementu, potvrzuje rostoucí význam řízení lidských zdrojů s ohledem na věk a předkládá rámcová doporučení pro praxi.

**Klíčová slova:** demografické stárnutí, vnímání věku, age management, řízení lidských zdrojů, pracovní život

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the age management as a tool of andragogy, and its application in human resources management in organizations. The theoretical part focuses on the description of the relationship among the demographic development of society, human resource management and age management. The main aim of the practical part is to determine to what extent the selected organizations apply age management and its methods in human resources management. The thesis uses quantitative research, which evaluates the age management application with respect to the main pillars of age management. Research results are then compared with the theory. The concluding part highlights strengths and weaknesses of the use of age management, confirms the growing importance of human resource management with respect to age, and presents recommendations for practice.

**Keywords:** demographic ageing, age perception, age management, human resource management, working life

Děkuji paní Mgr. Janě Kitliňské, PhD. za její ochotu, trpělivost a cenné rady při vedení této bakalářské práce. Velké díky patří mé rodině, všem blízkým, kteří mi byli během celého studia oporou a také zaměstnavateli za jeho vstřícnost. Chci touto cestou poděkovat i všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>12</b>
1.1 VNÍMÁNÍ VĚKU, STÁRNUTÍ A NÁŠ POSTOJ K NĚMU.....	13
1.2 VĚKOVÉ STEREOTYPY A PŘEDSUDKY SPOJENÉ S VĚKEM.....	15
1.3 VĚKOVÁ DISKRIMINACE A AGEISMUS .....	16
<b>2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ, PRACOVNÍ SCHOPNOST A JEJÍ UDRŽENÍ V PRŮBĚHU PRACOVNÍHO ŽIVOTA .....</b>	<b>19</b>
2.1 PRACOVNÍ SCHOPNOST – WORK ABILITY .....	20
2.2 ZMĚNY V PRACOVNÍM ŽIVOTĚ.....	22
2.3 ZVLÁDNUTÍ ZMĚN V PRACOVNÍM ŽIVOTĚ .....	23
<b>3 AGE MANAGEMENT V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>27</b>
3.1 DEFINICE AGE MANAGEMENTU.....	27
3.2 ÚROVNĚ AGE MANAGEMENTU .....	28
3.3 PILÍŘE AGE MANAGEMENTU .....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....</b>	<b>35</b>
4.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE .....	35
4.2 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	36
4.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	37
4.4 ZVOLENÍ METODY A TECHNIKY VÝZKUMU .....	37
<b>5 ANALÝZA DAT.....</b>	<b>39</b>
<b>6 INTERPRETACE DAT.....</b>	<b>50</b>
<b>7 ZÁVĚR.....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

„Ad discendum quod opus est nulla mihi aetas sera videri potest“. K tomu, aby se člověk naučil, co je třeba, mi v žádném věku nepřipadá pozdě. (*Augustinus, Dopisy*).

Filozof Aurelius Augustinus dokázal formulovat myšlenku, která je v pojetí dnešní úspěchané, přetechnizované společnosti aktuální, ale její realizace přináší nemálo sociálních, pracovních, rodinných a společenských problémů.

Demografické stárnutí je problém celosvětový a jeho řešení se v nejbližší budoucnosti stane jednou z nejdiskutovanějších otázek i v naší společnosti. Podle prognózy populačního vývoje v České republice na období 2008–2070 je zřejmé, že počet obyvatel poklesne a obyvatelstvo bude stárnout.

Problém stárnutí není pouze faktem, který se již dnes odráží ve věkové struktuře nezaměstnaných a v diskuzích o zvyšujícím se počtu osob pobírajících starobní důchod, ale je to především problém celospolečenský. Stárnutí pracovní síly bude přinášet sociální i ekonomické problémy. Dopad zvyšujícího se průměrného věku se již dnes začíná odrážet ve skladbě zaměstnanců ve firmách a personalisté začínají hledat cestu a možnosti řešení. Nabízí se využití konceptu řízení lidských zdrojů s přihlédnutím na jejich věk a individuální potřeby - Age management.

Jde o relativně nový způsob řízení, který vhodnými opatřeními a metodami podporuje nejenom starší pracovníky, aby zůstávali déle aktivní na trhu práce, ale současně se zaměřuje i na ostatní věkové skupiny zaměstnanců. Při jejich řízení zohledňuje kromě věku také jejich schopnosti, zkušenosti a dovednosti, řeší komplexní přístup organizace v oblasti řízení lidských zdrojů a v souladu se správným plánováním a organizací práce vytváří podmínky pro lepší využití potenciálu každého pracovníka při dosahování jeho pracovních i osobních cílů. K nejvýznamnějším evropským centrům, která se zabývají problematikou stárnutí pracovníků, patří Finský institut pracovního zdraví, který svou výzkumnou a odbornou činnost v oblasti pracovního zdraví a pracovní bezpečnosti vykonává pod záštitou finského Ministerstva pro sociální věci a zdraví. V České republice na problematiku stárnutí reaguje například projekt Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008-2012 nebo Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013-2017, jehož záměrem je představit možnost komplexního přístupu k řešení problematiky stárnutí populace u nás.

Tématem mé bakalářské práce je využití age managementu jako účinného nástroje při řízení lidských zdrojů. Cílem je provedení výzkumu míry jeho využívání při řízení lidských zdrojů na vybraném vzorku organizací, posouzení a zhodnocení toho, zda organizace vnímají věk svých zaměstnanců a jestli využívají opatření, která snižují dopad negativních vlivů stárnutí na pracovní výkon a pohodu zaměstnanců.

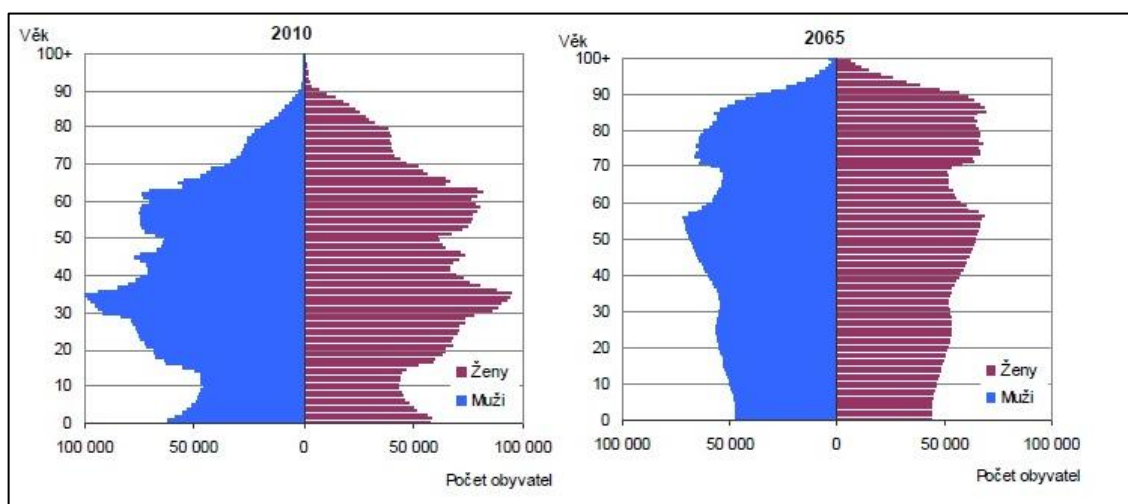
Teoretická část práce se v prvních dvou kapitolách zabývá demografickými změnami, vnímáním věku samotného, objasňuje důležitost pracovní schopnosti zaměstnance a její udržení v průběhu celého pracovního života; je jakýmsi úvodem do problematiky age managementu. Třetí kapitola objasňuje pojem age management a popisuje hierarchii jeho úrovní od osobní až po společenskou. Věnuje se hlavním pilířům age managementu, jejichž nastavení je podmínkou pro úspěšnou implementaci do firemního prostředí. Tato opatření jsou pak předmětem výzkumného šetření.

V praktické části práce je proveden kvantitativní výzkum míry aplikace age managementu a jeho metod při řízení lidských zdrojů na vybraném vzorku organizací. Jeho výsledky jsou analyzovány a prezentovány včetně navrhovaných doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI

Důvody, proč se v dnešní době lidé dožívají vyššího věku a naopak neumírají tolik dětí, jsou všeobecně známé. Máme vyspělejší zdravotně-sociální péči, lepší životní úroveň a zdravější životní styl. Z podkladové studie Národního akčního plánu, který podporuje pozitivní stárnutí pro období 2013-2017 (MPSV, 2013) vyplývá, že důležitým mezníkem demografického vývoje České republiky bylo období po roce 1990, kdy změnou životního stylu došlo u žen k výraznému propadu porodnosti a vzhledem k lepší a kvalitnější zdravotní péči a lepšímu zdravotnímu stavu obyvatelstva se prodloužila střední délka života při narození u žen o 7 a u mužů o 5 let. Výrazné změny tohoto trendu se nepředpokládají, naopak je pravděpodobné, že úmrtnost bude ještě menší a nastane výrazná změna ve věkové struktuře obyvatelstva naší země. Po dosažení důchodového věku dnešních třicátníků dojde k výraznému zvýšení zastoupení seniorů v populaci.



Obrázek č. 1: Věková struktura obyvatelstva ČR, 2010 a 2065

Zdroj: ČSÚ (2009)

Nepřehlédnutelným faktem předpokládaného vývoje je především nárůst počtu obyvatel ve věkové hranici 70 let a výše.

Již v květnu 2006 na každoroční konferenci České demografické společnosti bylo konstatováno, že podle oficiálních prognóz bude v roce 2030 v České republice odhadem 2,1-2,5 milionu osob starších 65 let, což znamená 23-25% obyvatelstva. Tento stav byl nazván „demografickým zadlužováním“ pro příští generace jak z pohledu ekonomického, tak celospolečenského. (Demografie, 2006) Nejvýrazněji pak poroste počet nejstarších osob tj. osob 85 a více let, který se má dle prognóz mezi lety 2002 – 2050 zvýšit až pětkrát.

	65-74	75-84	85+
2002	818 702	501 081	98 179
2005	808 905	540 598	97 178
2010	924 610	527 687	144 515
2015	1 165 776	524 561	173 809
2020	1 273 549	627 483	187 301
2025	1 184 048	809 329	207 933
2030	1 137 066	895 394	275 613
2035	1 176 112	847 563	376 243
2040	1 354 671	837 199	441 684
2045	1 520 352	884 345	457 323
2050	1 415 382	1 043 570	497 127

Tabulka č. 1: Budoucí vývoj složení obyvatelstva nad 65 let podle věkových skupin, ČR, 2002-2050

Zdroj: Demografický portál 2004-2009

Stárnutí populace není ale problémem pouze České republiky, stává se fenoménem celoevropským, ne-li globálním. Z uvedených základních faktů je více než pravděpodobné, že nastavení fungování sociálního systému bude v řešení těchto otázek v budoucnosti prioritní. Bude zapotřebí více sociálních a zdravotních služeb. Jednou z možností, jak docílit toho, aby nebyl důchodový systém přetěžován, je systematicky zabezpečovat delší pracovní aktivitu, tzn. prodloužit pracovní schopnost člověka. Je nezvratným faktem, že pracovní síla bude stárnout a mladé pracovní síly budou „nedostatkovým zbožím“. Podle Ilmarinena, finského specialisty na age management, změna důchodového systému nutně vyžaduje také změnu pracovního života, kdy každý pracovník by měl mít příležitost podle svých možností pokračovat ve svém „prodlouženém“ pracovním životě. Proto jsou nezbytné změny přímo na pracovištích, aby byli pracovníci schopni pracovat lépe a především déle. (Ilmarinen, 2008, s. 131-135) Je vhodná doba začít se touto myšlenkou zabývat nejenom z pohledu zaměstnavatelů nebo státních institucí, ale v neposlední řadě i nás občanů. Je nejvyšší čas hledat ve „stárnoucích“ jejich pozitiva a přednosti.

### 1.1 Vnímání věku, stárnutí a náš postoj k němu

Změna ve vnímání a v postoji k věku je v naší společnosti a firmách skutečně nutná. Vztahy mezi generacemi jsou v některých tématech vyhrocené, ať už jde o otázky osobní, kulturní, politické nebo ekonomické. „Slabšími“ jsou v této polemice starší lidé, ale obecně

oběma generačním pólům chybí víc tolerance a objektivita – vzájemné slovní ataky jsou často na hranici etiky. Proč tomu tak je?

Podle Ilmarinena jde o problém obecný - většina populace ať přímo nebo nepřímo diskriminuje své okolí z pohledu věku každý den. Zákonem je věková diskriminace zakázána, ale například na pracovištích je možné se s nepřímou diskriminací starších, nebo naopak začínajících pracovníků setkat každodenně. (Ilmarinen, 2008, s. 92-96)

Formování našich postojů k věku samozřejmě ovlivňuje celá řada vlivů, jako jsou kultura, prostředí, ve kterém žijeme, výchova, ale i naše osobní zkušenost s lidmi různého věku. Za primární jsou považovány ty každodenní, uvnitř rodiny, ve které k mezigeneračním resp. věkovým střetům a rozdílnostem dochází pravidelně. A je to pochopitelné. V současné době jednotliví členové rodiny z pohledu generací žijí svůj každodenní život odděleně. Děti jsou ve školách, rodiče v zaměstnáních a prarodiče žijí se svými dětmi a vnuky jen zřídka. I jejich volnočasové aktivity jsou rozdílné a přizpůsobují se zákonitě jejich věku. Tam, kde spolu tyto různé generace komunikují a vzájemně si pomáhají, k negativnímu vnímání věku většinou nedochází. (Štorová, Fukan, 2012, s. 16-17)

Současná společnost nemůže přehlédnout fakt, že **stárnutí** není záležitostí lidí, kterým je 90 a více let, ale je to něco, co se táhne lidským životem v celé jeho délce. Nemůžeme obejít ani to, že zrání a růst každé osobnosti a její „integrace“ automaticky nekončí dnem nároku na starobní důchod. (Křivohlavý, 2011, s. 38-40)

To, jakým způsobem nahlížíme na stárnutí a na změny, které s ním přicházejí, významným způsobem ovlivňuje náš způsob života a myšlení. Šance na náš delší a kvalitnější život se v současné době zvyšují a možnosti našich dětí a vnoučat budou ještě vyšší. A proto bychom se měli naučit s nimi moudře hospodařit.

Stárnutí je obecně považováno za soubor procesů a změn, které přibývajícím věkem přináší a každý tento proces bývá většinou spojován s poklesem výkonnosti, produktivity a se zhoršováním zdravotního stavu. Celkový obraz změn přicházejícího stáří není nijak povzbudivý. Odtud možná pramení i náš negativní postoj vůči starším osobám, neboť si nechceme připustit náš vlastní strach ze stárnutí a neodvratitelné smrti. Je to přirozené, neboť všechny důsledky těchto procesů nás vedou k obavám ze ztráty společenského statutu, ekonomické nezávislosti, vlastní identity a sebedůvěry. Člověk moderní doby nechce stárnutí a stáří vidět a svým odmítavým postojem tak likviduje šance se tímto tématem zabývat a připravit se na něj. Je s podivem, že v kulturách, které kladou větší důraz na duchovní hodnoty, není

stárnutí tak negativně vnímáno a příslušníci takovéto kultury mají zažitou úctu k moudrosti, zkušenosti a důvěryhodnosti stáří. (Štorová, Fukan, 2012, s. 16-17)

Důsledky našich postojů ke stárnutí někdy plynou, jak uvádí Haškovcová, i z jakýchsi pravd a polopravd, které se šíří a z nich pak vznikají mýty o stárnutí a stáří. Jako například mýtus zjednodušené demografie, který vznikl ze špatného přesvědčení, že člověk se stává starým dnem odchodu do důchodu a tím definitivně skončila jeho smysluplná část života. Nastává už jen období nemocí, úbytku fyzických i psychických sil, člověk se stává nepoužitelným a jeho jedinou perspektivou je smrt. (Haškovcová, 2010, s. 16-21)

## 1.2 Věkové stereotypy a předsudky spojené s věkem

Od mýtů není daleko k zažitým a označovaným vlastnostem určité věkové skupiny, k tzv. stereotypům věkových skupin. Jsou to vlastnosti, které přisuzujeme určité věkové skupině a na základě kterých očekáváme určitý druh chování a jednání této skupiny a které často brání vidět kvalitu konkrétního jedince. Nepřipouštíme fakt, že pak často vidíme určitou skupinu jako celek a neuvědomujeme si individualitu našeho vývoje, která jak uvádí Ilmarinen, má náš život spíše obohatit, než být jeho přítěží. (Ilmarinen, 2008, s. 92-95)

Štorová v souvislosti s odlišnými postoji a předsudky vůči různým věkovým skupinám upozorňuje i na různorodost těchto postojů v různých odvětvích a místech. Tak jako ve zdravotnickém nebo sociálním zařízení rádi vidíme staršího pracovníka, který léty nabyl cenné zkušenosti z praxe, tak na jiných místech upřednostňujeme mládí, fyzickou zdatnost a vytrvalost. (Štorová, Fukan, 2012, s. 17-18)

Všechny věkové skupiny přinášejí své prokazatelné výhody i nevýhody, ale při bližším zkoumání je patrné, že se všechny věkové skupiny navzájem vhodně doplňují a tvoří dobrou kombinaci. K nepřehlédnutelným přednostem u starších zaměstnanců lze uvést zkušenosti a znalosti v řadě profesí ověřené praxí, dlouhou profesní dráhu, odbornost ve vlastní profesi, důkladnou znalost oboru a jeho prostředí, loajalitu k organizaci, respekt, názorovou stabilitu a nadhled. Konkurenční výhodu můžeme spatřovat i v jejich schopnostech řešit problémy díky zkušenostem, zvládnutí emocí a v komunikačních dovednostech. Za nevýhody, které často vyplývají z naučeného stylu uvažování, většinou považujeme horší flexibilitu a nízkou adaptabilitu vůči změnám a novým pracovním trendům, nižší výkonnost, nedostatek energie, neznalost nebo nízkou znalost práce s PC, nízkou nebo vůbec žádnou znalost cizích jazyků, vyšší výskyt zdravotních problémů a omezení, zhoršování

paměti, vnímání, soustředění a nižší ochota se dále profesně vzdělávat. (Bočková, Hastrmanová, Havrdová, 2011, s. 30-36)

	negativní předsudky	pozitivní předsudky
mladí pracovníci	nezkušenost, nedostatek dovedností, nezodpovědnost, nestabilita, nedůvěryhodnost	energičnost a nadšení pro věc
pracovníci věkové kategorie 30-40 let	k této skupině se váží většínou jen pozitivní předsudky	zodpovědný přístup k práci, určitá míra zkušeností, malá míra nemocnosti
starší pracovníci (věk 50+)	únava, nemoci, fixace na zažitá pravidla, finanční náročnost (ve smyslu platových nároků), neochota přizpůsobit se a učit se, málo nadšení pro věc	zkušenost, zodpovědnost, důvěryhodnost, loajálnost k zaměstnavateli, respekt, stabilita, nadhled

Tabulka č. 2: Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku

Zdroj: Štorová, Fukan, 2012

Jak uvádějí Leibold a Voelpel, je častým omylem domnívat se, že starší pracovníci jsou zátěží pro pracovní prostředí, setrvávají ve svých stereotypech, jsou už „za zenitem“, a nemohou pracovat bezpečně a efektivně. Nejen, že tyto chybné závěry mohou poškodit starší pracovníky, ale také negativně ovlivňují zaměstnavatele a podniky, zejména proto, že starší pracovníci jsou cenným lidským zdrojem na každém trhu práce. (Leibold, Voelpel, 2006, s. 90-91)

### 1.3 Věková diskriminace a ageismus

Podle Zákoníku práce je v pracovněprávních vztazích zakázána jakákoliv diskriminace a zaměstnavatel je povinen zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci v souvislosti s jejich pracovními podmínkami. Zákon o zaměstnanosti nařizuje rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání. Věkovou diskriminaci, tzn. nerovné nebo negativní zacházení s člověkem z důvodu jeho kalendářního věku poprvé popsal americký psychiatr Robert Butler již v roce 1968 a je často velmi obtížné ji v našem každodenním chování a jednání rozpoznat. Ageismus je spojován spíše s jeho negativní formou, ale



je popsán i pozitivní ageismus, který naopak preferuje klady a přednosti určité věkové skupiny. První česká sociologická definice ageismu zní: „Ageismus – neboli věková diskriminace je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci.“ (Vidovičová, 2005, s. 5)

Věková diskriminace není záležitostí pouze jedinců, ale je de facto všudypřítomná. V zákonech, na úřadech, v kultuře, literatuře nebo například v umění, a tento negativní postoj k lidem určité věkové skupiny mohou mít ostatní lidé v jakémkoliv věku. Na pracovišti ji můžeme vnímat jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany spolupracovníků. Tady se často hovoří o diskriminaci na základě pohlaví, která se může projevit například v případě, kdy zaměstnavatel na určitou pracovní pozici vyžaduje přijmout mladou ženu, nebo se tomu naopak brání, protože je u ní předpoklad rodičovství. Věková diskriminace se může na pracovišti projevit i jinými způsoby. Například v kariérním růstu, při účasti ve vzdělávacích projektech společnosti, při přidělování různých bonusů, výhod apod. Ageistické postoje starší pracovníci vnímají citlivěji, než ti mladší. Mají pocit nepoužitelnosti, ztrácí motivaci a při vzájemném srovnávání schopností s mladšími kolegy často uvádějí i strach z vyšší pravděpodobnosti jejich propuštění. (Štorová, Fukan, 2012, s. 16-21)

### **Antidiskriminační zákon**

Je důležité si připomenout, že diskriminace je zakázána a její zásady jsou i legislativně zakotveny. Předmětem antidiskriminačního zákona tj. Zákona č. 198/2009 Sb. společně s listinou základních práv a svobod a dalších mezinárodních smluv, které jsou součástí právního řádu, je mimo jiné i vymezení práva na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech - práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, ve věcech pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování. Kromě jiného vymezuje právo rovného zacházení ve věcech členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují a v členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují. Právo rovného zacházení vymezuje tento zákon také ve věcech sociálního zabezpečení, přiznání a poskytování sociálních výhod, v přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování, v přístupu ke vzdělání a jeho poskytování a také v přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování.

Z pohledu pracovního prostředí a možné diskriminace jsou v zákoně mimo jiné vymezena ustanovení, že zaměstnavatelé jsou povinni ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, pracovní a jiné závislé činnosti, včetně odměňování, zajišťovat rovné zacházení podle odstavce 2, který zajišťuje právo rovného zacházení a přijetí všech opatření, která umožňují a zabezpečují ochranu před diskriminací; za zajišťování rovného zacházení se z pohledu tohoto zákona považuje i zajišťování rovných příležitostí.

Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace. Podstatným paragrafem antidiskriminačního zákona je § 6, který naopak přesně specifikuje přípustné formy rozdílného zacházení a specifikuje podmínky, při kterých k diskriminaci nedochází. Jde především o podmínky vyžadovaného minimálního věku, či podmínku odborné praxe nebo doby zaměstnání, potřebná pro výkon určitého zaměstnání nebo povolání. (Česko, 2009)

Jsou to právě personalisté a manažeři v organizacích, kteří svým přístupem při plánování, organizování a řízení lidských zdrojů mohou zabránit případnému rozdílnému zacházení a navíc vhodně zvolenou strategií mohou cíleně prosazovat přívětivější postoj organizace k věkové rozmanitosti a potřebám svých zaměstnanců. Práci s lidskými zdroji v takovém pojetí se budeme věnovat v další části.

## 2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ, PRACOVNÍ SCHOPNOST A JEJÍ UDRŽENÍ V PRŮBĚHU PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Klíčovým faktorem úspěšnosti organizací v dnešním náročném konkurenčním prostředí jsou především lidské zdroje, kvalita těchto zdrojů a schopnost jejich využití. Personální řízení a řízení lidských zdrojů je považováno za nedílnou součást celého procesu řízení v organizacích, a jejich špatné fungování má negativní dopad na dosahování strategických cílů. K **lidským zdrojům** patří především lidé, jejich zkušenosti, schopnosti, znalosti a dovednosti. Je to ale i jejich kreativita, tvůrčí schopnosti, motivace, loajalita a také jejich vůle a ochota tyto znalosti využívat ve prospěch zaměstnavatele. Jak uvádí Bedrnová, součástí lidských zdrojů je i energie, emoční naladění pracovníků a v neposlední řadě i předpoklady a ochota pro učení se. (Bedrnová, 2002, s. 44-57)

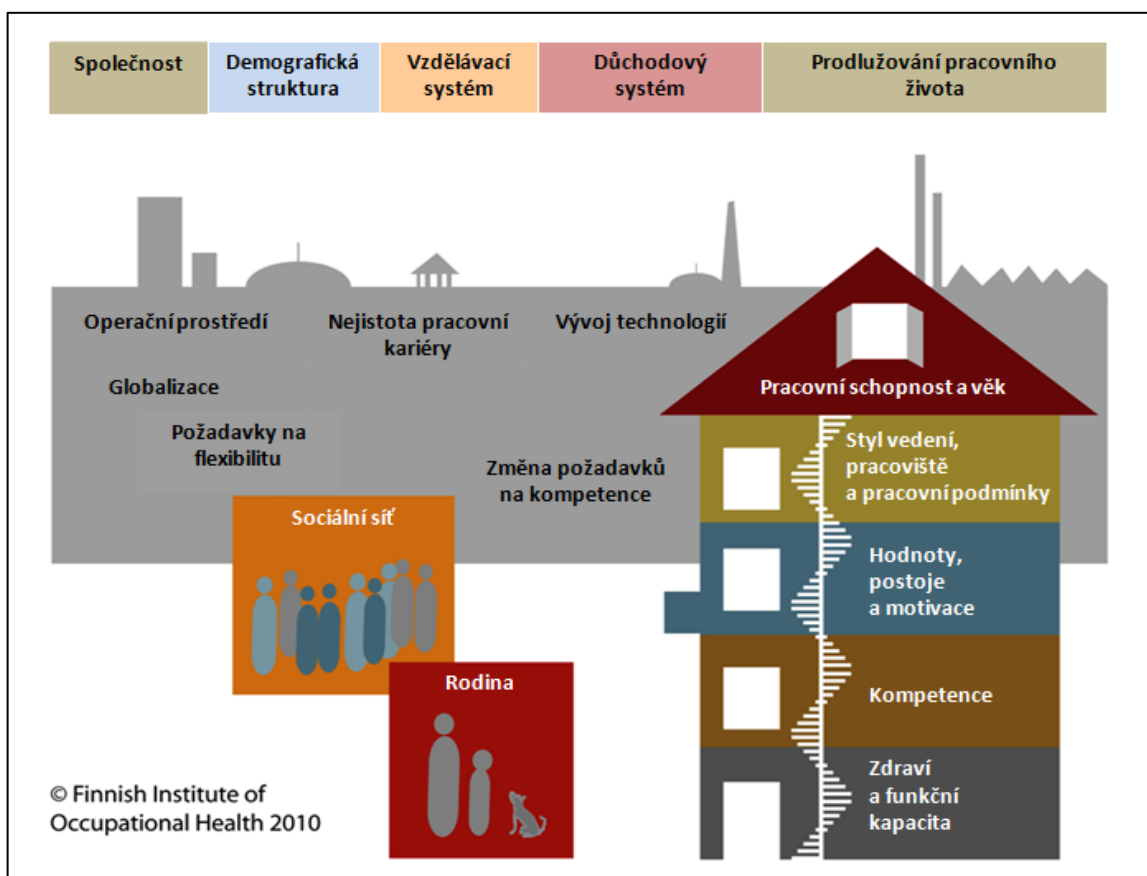
Tureckiová například označuje lidské zdroje za nejcennější bohatství organizace, které je zdrojem inovací a pokroku. Zdůrazňuje potřebnost smysluplného výběru, formování, udržování a především rozvoje jejich potenciálu a přes rozvoj jednotlivců a pracovních kolektivů možnost dosahovat těch nejnáročnějších cílů organizace. Klade důraz především na vytváření podmínek rozvoje lidských zdrojů, na vytváření podmínek celoživotního učení a podněcování potřeb jednotlivců k seberozvoji. (Tureckiová, 2009, s. 67-75)

**Řízení lidských zdrojů** je někdy zaměňováno za personální řízení a samotné rozlišení těchto pojmů je velmi obtížné. Za vývojovou etapu koncepce řízení lidských zdrojů bývá chápána z pohledu personálního řízení, z pohledu teorie managementu je chápána spíše jako strategická aktivita s důrazem na zájmy a cíle organizace. Univerzální modely těchto řízení neexistují, proto každá organizace musí vždy vycházet ze svých interních podmínek a vnějších vlivů. (Kociánová, 2010, s. 9-13) Je to ta část řízení v organizaci, která je soustředěna na vše kolem člověka jako pracovní síly a jeho optimální fungování po celou dobu jeho pracovního života. Prodloužení pracovního života je vzhledem k již zmíněnému stárnutí populace nevyhnutelným předpokladem fungování a ekonomické prosperity jak organizace, tak celé společnosti. V důsledku této skutečnosti je nezbytné hledat metody, jak skloubit pracovní život zaměstnance při udržení jeho optimální pracovní schopnosti s jeho osobními zájmy, nejlépe při dosažení kvality obou stran.

## 2.1 Pracovní schopnost – work ability

Pracovní schopnost zaměstnance považuje Ilmarinen za největší devizu v průběhu jeho pracovního života, proto je velmi důležité mít v organizaci nastavena opatření na její udržování, podporu a zlepšování. Původní definice pracovní schopnosti, která byla spojována se zdravím zaměstnance, se v současné době propojila s jinými, neméně důležitými modely, které pracovní schopnost posilují. Není totiž možné ji oddělit od života mimo zaměstnání tzn., že vliv na její kvalitu má především rodina, přátelé, známí, ale i společnost, která vytváří infrastrukturu možností, jak pracovní schopnost podporovat a rozvíjet ji. (Ilmarinen, 2008, s. 131-140)

Vlivy a faktory, které s pracovní schopností souvisí, jsou v literatuře spojovány s jednotlivými patry víceposchoďové budovy (viz obrázek), které naznačují, co všechno naši pracovní schopnost ovlivňuje dnes a denně, a vliv kterých faktorů není až tak přímý. (Štorová, Fukan, 2012, s. 37-40)



Obrázek č. 2: Dům pracovní schopnosti

Zdroj: Cimbáliková a kol., 2012

Jak je z obrázku zřejmé, pracovní schopnost se týká:

- zdraví, které je pevným základem celého domu,
- vzdělání nebo odborných znalostí a schopností, jejichž prostřednictvím plníme požadavky našeho pracovního života,
- našich hodnot, postojů a motivace, které představují nebo napomáhají k nastolení rovnováhy mezi zaměstnáním a osobním životem,
- práce jako takové (pracovní zátěže, pracovních podmínek, kolektivu, managementu a stylu vedení)

a jejím konceptem je vytváření a udržování rovnováhy mezi osobními zdroji zaměstnance a jeho pracovními nároky, které se samozřejmě v průběhu pracovního života mění, ať už v důsledku vlivu technického pokroku, změn v organizaci, nebo vlivem stárnutí. (Ilmarinen, 2008, s. 131-134)

### **Index pracovní schopnosti**

Pokud je pracovní schopnost člověka v průběhu jeho pracovního života tak důležitá a je nutno ji neustále udržovat a rozvíjet, bylo jen otázkou času, kdy vznikne nástroj pro její posouzení resp. měření. Juhani Ilmarinen a Kaija Tuomiho přišli s metodou tzv. indexu pracovní schopnosti (Work Ability Index - WAI). Princip spočívá v sebehodnocení pracovníka o faktorech, které ovlivňují jeho pracovní schopnost formou otázek v dotazníku, při respektování pracovních nároků, zdravotního a duševního stavu pracovníka. Byl výzkumně prověřován a byl použit i v rozsáhlém finském výzkumu Finnish Health 2000 Survey, který zkoumal míru pracovní schopnosti u 6500 respondentů. WAI je ověřeným nástrojem k posouzení individuální pracovní schopnosti zaměstnance v klinickém pracovním výzkumu, který měří a tím napomáhá k odhalení zdravotních rizik, která souvisejí s prací zaměstnance a umožňuje tak včasné nastolení opatření, která snižují rizika odchodu do důchodu a zvyšují kvalitu života zaměstnance. (Štorová, Fukan, 2012, s. 41-42)

### **Udržování a rozvíjení pracovní schopnosti**

Podle Ilmarinena je základem kvalitního udržování pracovní schopnosti kompletní a především aktivní přístup a komunikace všech jednotlivých součástí pracovních kolektivů a pracovišť při hledání postupů, metod a opatření, jak pozitivně ovlivnit zdraví, bezpečnost a spokojenost zaměstnanců při práci. Kvalitní management by měl při plánování jednotlivých opatření ve vztahu ke znalostem a dovednostem pracovníků, k pracovnímu prostředí

a pracovnímu kolektivu a ve vztahu k jejich funkční kapacitě a zdraví dbát na to, aby byly zohledněny všechny tyto faktory, které zvýší jejich kompetence, hodnoty, postoje a motivaci. (Ilmarinen, 2008, s. 135- 137)

## 2.2 Změny v pracovním životě

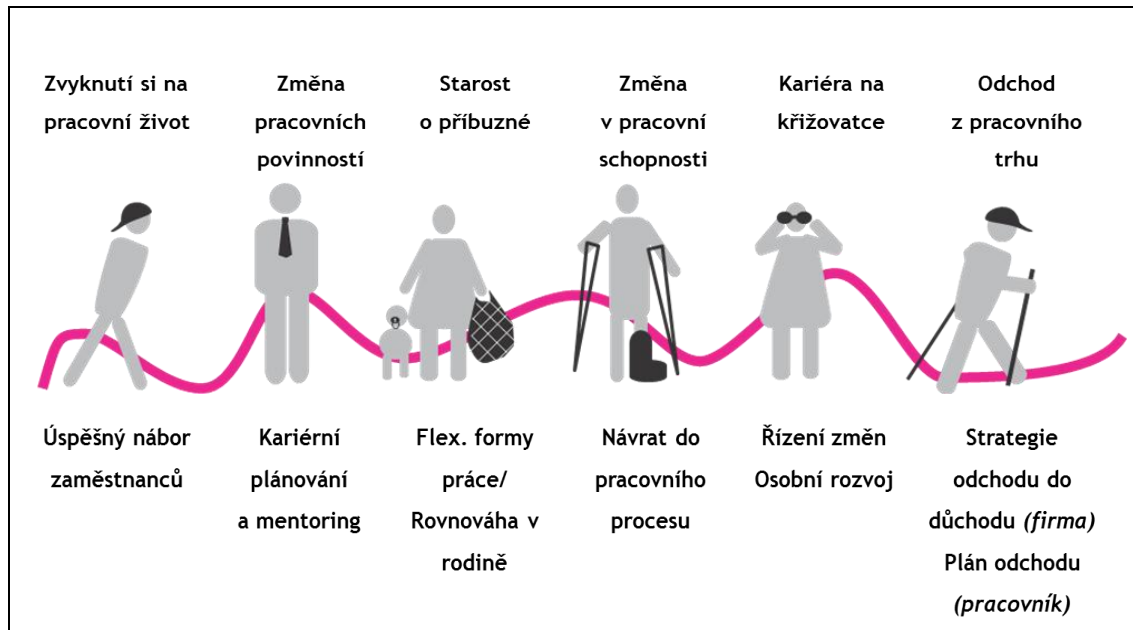
V průběhu lidského života dochází nejenom k vývojovým procesům, které se odehrávají takřka ve stejném pořadí u všech, bez ohledu na věk, ale také ke změnám, které mohou mít na další život výrazný vliv. Ilmarinen popsané fáze průběhu pracovního života člověka popisuje jako změny jeho rolí. K takovým významným událostem řadí například přechod z role studenta do role pracujícího člověka, změnu rodinného stavu, změnu v kariérním růstu, změnu zdravotního stavu apod. Všechny změny životních situací, zdraví a kvalita pracovního života pak v konečném důsledku ovlivňují naše změny v postoji k práci a odchodu do důchodu. (Ilmarinen, 2008, s. 102-112)

Dobrá manažerská práce v oblasti plánování a řízení lidských zdrojů a případná opatření musí zákonitě vycházet z vytipování a znalostí takových klíčových přechodů a změn, které mohou mít v průběhu pracovního života významný vliv jak na zaměstnance, tak na organizaci. Měla by nejenom řádně identifikovat a popsat, ale především odhadnout míru jejich vlivu na pracovní pohodu a zdraví zaměstnance. K tomu je nezbytná řádná znalost managementu v oblasti průběhu celého pracovního života ke správné aplikaci opatření při přechodu těmito změnami. (Štorová, Fukan, 2012, s. 48-51)

**K typickým otázkám, které si v průběhu pracovního života člověk klade, řadí Tiina Saarelma-Thiel ve své práci:**

1. Jak zvládnout zařazení do pracovního života?
2. Jak zvládnout povýšení a změnu svých pracovních povinností?
3. Jak zvládnout práci a starost o rodinu a příbuzné?
4. Jak zvládnout změnu vlastní pracovní schopnosti?
5. Co dělat, když se kariéra ocitne na křižovatce?
6. Jak plynule zvládnout odchod z pracovního prostředí?

Možná přijatá opatření ze strany organizace k těmto otázkám naznačuje obrázek. Jde především o úspěšný nábor zaměstnanců, kariérní plánování a mentoring, možnost flexibilní formy práce, přijetí opatření pro znovuzařazení do zaměstnání, řízení změn a osobní rozvoj a úspěšná firemní politika při odchodu do důchodu. (Tiina Saarelma-Thiel, 2011)



Obrázek č. 3: Změny v pracovním životě

Zdroj: Štorová, Fukan, 2012

### 2.3 Zvládnutí změn v pracovním životě

Významným milníkem pracovního života je **přechod ze studijních let do ekonomické aktivity**, kdy první zaměstnání může teprve naznačit další profesní orientaci. Mimo jiné je toto období charakteristické nejenom odpoutáním se od vlivu domova směrem k vlastním cílům, ale především zařazením se do pracovního kolektivu a společnosti. K manažerským nástrojům v této fázi patří především úspěšný nábor zaměstnanců, který zpravidla zahrnuje následující:

- vytváření kontaktů s institucemi za účelem získávání potenciálních zaměstnanců (školy, vzdělávací instituce, agentury apod.)
- poskytování realistických představ o nabízené práci a jejích požadavcích na žadatele
- dodržování věkové neutrálnosti při náboru
- možnost nabídky podmínek k práci, které vyhovují i potřebám starších pracovníků
- nabídka brigád a praxí pro vhled do organizace
- nastavení opatření k co nejrychlejšímu zařazení pracovníka do kolektivu (pomoc zkušených kolegů, sociální partnerství na pracovišti)

- vytváření generačně smíšených pracovních kolektivů pro rozvoj mezigenerační komunikace a přenos znalostí a dovedností
- nastavení mechanismů k odhalení případných rizik na pracovištích, které by mohly v budoucnu ohrozit zdraví zaměstnance (popis rizik, vstupní lékařská prohlídka)
- podporování a nabídka možnosti studia nebo zvyšování kvalifikace při práci

Je důležité a žádoucí, aby v době, kdy dochází u pracovníka k výrazným **změnám v jeho pracovních povinnostech**, byl ze strany organizace aktivně podporován vyškoleným manažerem nebo koučem, který mu umožní rychlé, přehledné a komplexní předání zkušeností a vhodným způsobem jej podpoří při orientaci v novém prostředí a na novém pracovišti, jak po stránce profesní, tak i lidské. Pracoviště prodělávají různé změny pracovních procesů, protože nároky na výkon a kvalitu se neustále zvyšují. Pro udržení tempa je proto nutné věnovat se dlouhodobému vzdělávání zaměstnanců, kdy učení by mělo být běžnou denní praxí. S tím souvisí i kariérní plánování, které je vhodnou formou manažerských postupů a může být realizováno například koučinkem nebo mentoringem. (Štorová, Fukan, 2012, s. 48-51)

Další velkou změnou, která významně zasahuje do běhu pracovního života zaměstnance, je **založení vlastní rodiny a domova**. Mladí lidé se stěhují od svých rodičů, mění partnerské vztahy a přibývají jim nové životní role. Ze synů se stávají otcové, z rodičů prarodiče. Výchova dětí, případná starost o potřeby nemocných rodičů či jiných členů rodiny a skloubení všech nových rolí, to vše vede k tomu, že tyto změny patří k nejnáročnějším.

Jednou z možností jak sladit pracovní a rodinný život je například pružná pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek (převážně u žen), nebo další způsob flexibilní formy zaměstnání. Oblíbenou formou pomoci je možnost tzv. home-office (práce z domova), ale některé zdroje uvádějí, že v tomto případě hrozí i nevýhody na straně zaměstnanců, kteří přicházejí o mimopracovní čas, protože pracují po večerech a o víkendech, nemluvě o tom, že ztrácí kontakt s organizací a kolektivem a tím se zhoršuje jejich postavení ve firemní struktuře. (Křížková, 2011)

Je obecně známo, že v průběhu pracovního života může u zaměstnance nastat situace, kdy je na delší dobu **vyloučen z aktivního pracovního procesu**, např. z důvodu dlouhodobé nemoci apod., nebo zůstane jeho pracovní výkon nějakým způsobem omezen. Opatření, která by měla být v organizaci nastavena pro tyto případy, spočívají v intenzivní pomoci pro bezproblémový návrat a znovuzapojení zaměstnance do pracovního procesu a je pouze



na organizaci a jejích možnostech, která si zvolí. Může jít například o opatření ve změně dosavadní náplně práce, možnosti změny pracovního místa a zařazení v rámci organizace, zaškolení do nových pracovních úkolů, operativní nastavení délky pracovní doby, nebo opatření, která pomohou pracovníkovi ke zlepšení jeho zdravotního stavu (pomoc při rehabilitaci, pomoc psychologa apod.).

V případě, že nastane situace, ve které se zaměstnanec buď cítí ohrožen nezaměstnaností, nebo je na **křížovatce své kariéry**, rekapituluje a případně zvažuje, co dělat dál, jakou cestu zvolit, nebo se cítí z nějakého důvodu v práci nespokojený, nastavená opatření by měla zaměstnance podpořit a pomoci mu. Důležité jsou metody, které podporují jeho kariéerní růst, který může vyústit např. v povýšení, nebo přesunu pracovníka na jinou pro něj vhodnější pracovní pozici. U starších zaměstnanců je v tomto období zásadní vykonávat práci, při které využijí své nabyté zkušenosti. Je vhodné je nasadit do instruktážních programů ve společnosti, kde předávají své cenné zkušenosti a dovednosti mladším. Vhodnou motivací zaměstnance je i jeho možnost zapojit se do řízení změn – podpory zvládání změn při reorganizaci firmy apod. (Štorová, Fukan, 2012, s. 50-51)

Proces stárnutí je zákonitý a je třeba ho respektovat. Jak uvádí Ilmarinen, je **odchod z pracovního trhu** pro člověka tou největší, nejvýznamnější a poslední změnou v jeho pracovním životě. Zkušenosti ukazují, že ne každý člověk je na tuto změnu připraven, bývá to spíše výjimkou. (Ilmarinen, 2008, s. 106-107)

Zvolená opatření mohou pomoci pracovníkovi s určením správného času a způsobu odchodu do důchodu. Poslední roky pracovního života prochází člověk obdobími, ve kterých nejprve o důchodu pouze přemýšlí, pak nastane období rozhodnutí o odchodu do důchodu a nakonec přijde období plánování času odchodu. Organizace by měla v časovém předstihu pomoci zaměstnanci při tvorbě osobního plánu odchodu z aktivního pracovního života například formou přípravných kurzů a odborného poradenství, kterého lze využít i pro ty, kteří odchází do předčasného důchodu, nebo byli propuštěni. Pro plynulejší přechod do důchodu je vhodné zvážit například možnost práce na poloviční úvazek (záskoky za dovolenou apod.) nebo dobrovolnickou činnost.

Nabídka pomoci již „neaktivních“ zaměstnanců na organizování a osobní účasti na školeních spojených s tímto tématem, zprostředkování jejich praktických zkušeností nebo pořádání různých společenských akcí, pomohou bývalému zaměstnanci zůstat déle v kontaktu s kolegy a kolektivem.

Celkový model popisuje základní fáze pracovního života člověka a ukazuje, jak správným přístupem a užitím optimálně nastavených opatření lze díky age managementu umožnit jejich optimální zvládnutí. Především nabízí novou perspektivu k osobní politice a plánovaným přístupem pomáhá k vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly, zvýšené konkurenceschopnosti, produktivitě a snížení nákladů. Znalost managementu v oblasti zvládnutí a překonávání důležitých změn v pracovním životě je jedním ze způsobů jak nalákat a udržet ty nejtalentovanější a jak celý koncept zavést do strategických plánů organizace. (Štorová, Fukan, 2012, s. 49-51)

Následující kapitola se věnuje age managementu a jeho úrovním. Popíšeme v ní především používané metody a postupy, tzv. pilíře age managementu, jejichž nastavení je podmínkou pro úspěšnou implementaci tohoto principu při řízení lidských zdrojů.

### 3 AGE MANAGEMENT V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na stáří většina lidí pohlíží jako na období plné obav a strachu z finančních, zdravotních i sociálních problémů. Stárnutí nemusí být ale vůbec považováno za tu horší část našeho života, právě naopak. Důležité je nastavení člověka spíše na to, čím může být pro sebe, blízké a společnost v této životní etapě užitečný. Je to především období, kdy se zhodnocují zkušenosti, dovednosti a moudrost, ve spojení s rozvahou, vytrvalostí a ohleduplností. Proč nepodpořit starší populaci začít v 50 letech svou druhou kariéru? Vždyť jak řekl Marcus Martialis: „Umět využít svůj život, to je jako žít dvakrát“.

Skutečnost, že důchodový systém není „nafukovací“, nás nutí začít nacházet cesty a zapojit do řešení tohoto problému široké spektrum společnosti a především zaměstnavatelů. Jak starší část populace co nejdéle udržet v aktivní práci resp. v aktivním životě? Jednou z nabízených cest je možnost využít principů age managementu, tzn. řízení s ohledem na věk na schopnosti a potenciál pracovníků. (Štorová, Fukan, 2012, s. 7)

Kdo jsou tito pracovníci z pohledu zaměstnavatelů a kdo do této kategorie pracovníků patří? Jak uvádí Ilmarinen, konkrétní změny funkční i zdravotní kapacity, které již ovlivňují pracovní schopnost, se u člověka začínají projevovat mezi 40. – 50. rokem života. Na druhé straně je to věk, ve kterém existuje ještě mnoho možností jak tento stav zlepšit. (Ilmarinen, 2008, 124-130) V dostupných knihách, publikacích a článcích se ve spojení výrazu „starší pracovník“ uvádí spíše věk nad 50 let, který je i uváděn v souvislosti s ohroženou skupinou lidí na trhu práce. Například z dlouhodobé vize resortu práce a sociálních věcí pro oblast sociálního začleňování je patrné, že se podíl uchazečů o zaměstnání ve věku nad 50 let na jejich celkovém počtu, kteří byli v evidenci Úřadu práce ČR k 30. červnu 2011, ve srovnání s rokem 2010 zvýšil z 27,3% na 28,5% a vývojový trend nebude lepší. (MPSV, 2012)

#### 3.1 Definice age managementu

Za kolébku tohoto fenoménu se všeobecně považuje Finsko, které se v 80. letech začalo ve svých výzkumech aktivně zabývat otázkou zdraví člověka a jeho pracovní schopnosti v souvislosti s jeho věkem, tzn. otázkou, jak dlouho budou schopni lidé aktivně pracovat. V 90. letech 20. století začaly ve Finsku vznikat programy, které měly za úkol zvýšit atraktivitu pracovního života a delší udržení pracovníků v pracovním životě. (Ilmarinen, 2008, s. 17-20)

Společně s nejdůležitějším faktorem změny, za který je považováno pracoviště, byla zvýšena především funkce manažera nebo vedoucího pracovníka, kteří mohou mít významný vliv na změnu pracovní schopnosti pracovníků. Jak uvádí Ilmarinen: „Výsledky naznačují, že důležitými faktory při změně pracovní schopnosti byly management práce, ergonomie a životní styl. Nejvýznamnějším z těchto faktorů byl však management práce. Pracovní schopnost se zvýšila u těch pracovníků, kteří uváděli, že se zlepšila činnost a postoje jejich vedoucích.“ (Ilmarinen, 2008, s. 121)

Age management jako směr řízení nejenom že akceptuje změny věkových faktorů u zaměstnanců v procesu plánování, organizace a řízení práce, ale s přihlédnutím na vhodné vybavení pracovišť a přístupem ke vzdělávacím aktivitám vytváří pro pracovníka vhodné prostředí při dosahování pracovních i osobních cílů. (Štorová, Fukan, 2012, s. 5-8)

Je nutné podotknout, že Ilmarinen hovoří o řízení zaměstnanců bez ohledu na jejich věk, tzn., že age management můžeme chápat také jako řízení širokého spektra pracovníků a to od absolventů škol až po pracovníky důchodového věku.

Správným způsobem přijímacího řízení v organizaci napomáhá také aktivnímu návratu na trh práce těm, kteří jsou z různých důvodů zatím mimo něj. Citlivě řeší věkovou různorodost pracovních sil a dbá na rozvoj a podporu mezigenerační komunikace na všech úrovních řízení organizace. (Ilmarinen, 2008, s. 120-123)

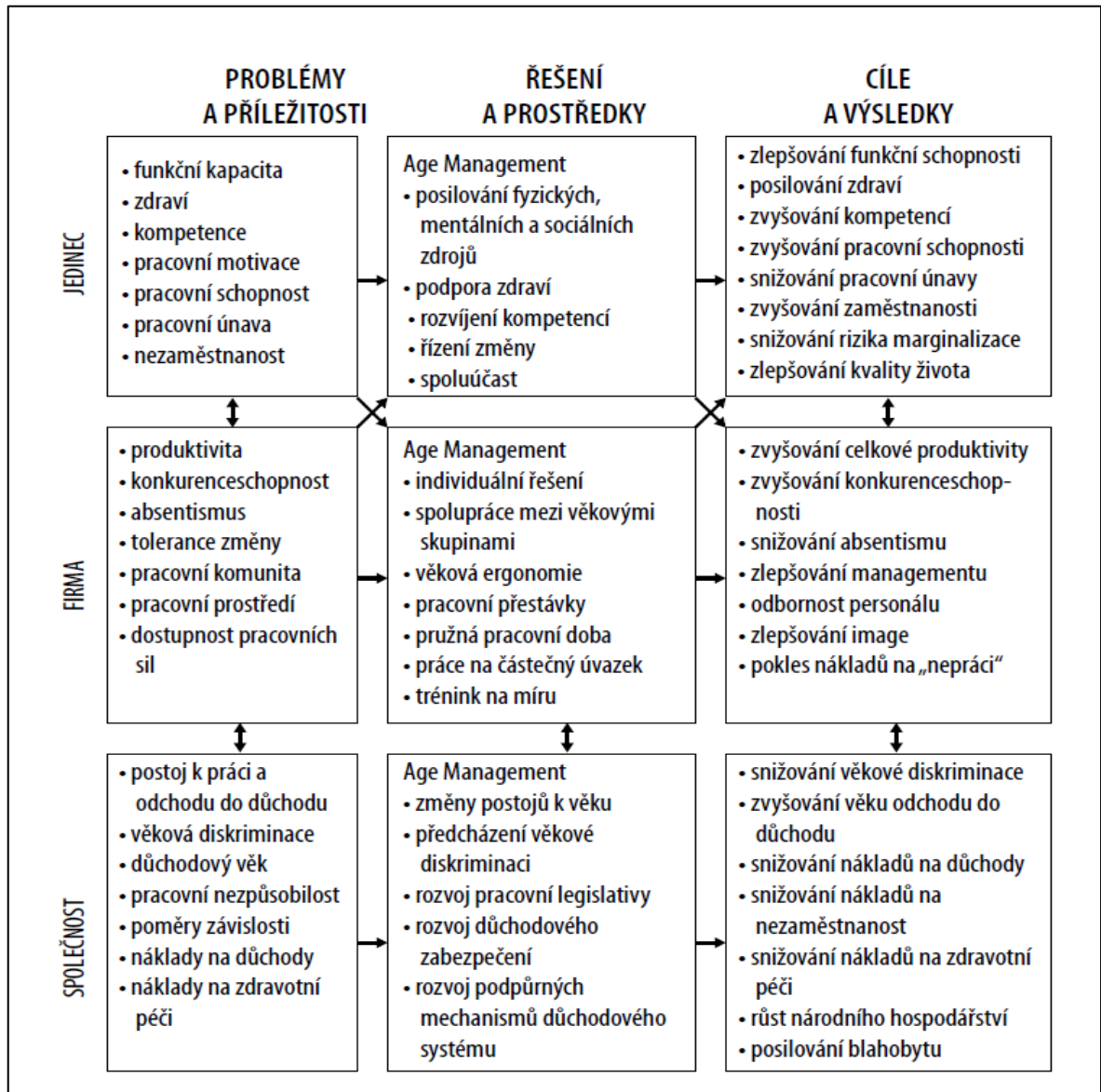
A nejen to - vzhledem k širokému konceptu age managementu bývá spojován a jako pojem používán nejenom ve spojení různých organizačních opatření ale i společenských konceptů, jako např. aktivní stárnutí, populace 50+, pozitivní stárnutí, protidiskriminační opatření věkové skupiny 50+, demografické změny apod. (Učím se, 2011)

Age management společně s věkovou politikou jsou pojmy, které se dostávají do povědomí jak společnosti, tak především do zorného úhlu personálního managementu firem, protože zásady řízení při uplatňování age managementu zvyšují jak pracovní spokojenost, tak produktivitu práce a konkurenceschopnost a v neposlední řadě zvyšují i veřejnou image firmy.

### **3.2 Úrovně age managementu**

Pokud Age management chápeme jako soubor podmínek, které zohledňují věk na všech úrovních jak organizačních, politických a sociálních, tak nastolení těchto optimálních podmínek vyžaduje celou řadu opatření. Ať už jsou to opatření z oblasti důchodové a soci-

ální politicky státu, nebo opatření z oblasti péče o zdraví, politiky nezaměstnanosti, nebo opatření vycházející ze společenské zodpovědnosti firem, či z kladného postoje k celoživotnímu vzdělávání jednotlivce, není možné, aby byla zodpovědnost přenesena pouze na jedinou úroveň.



Obrázek č. 4: Základní úrovně age managementu

Zdroj: Cimbálníková a kol., 2012

Jde tedy o vzájemnou spolupráci a propojení funkcí tří základních úrovní:

- pracovník/jedinec
- zaměstnavatel/firma

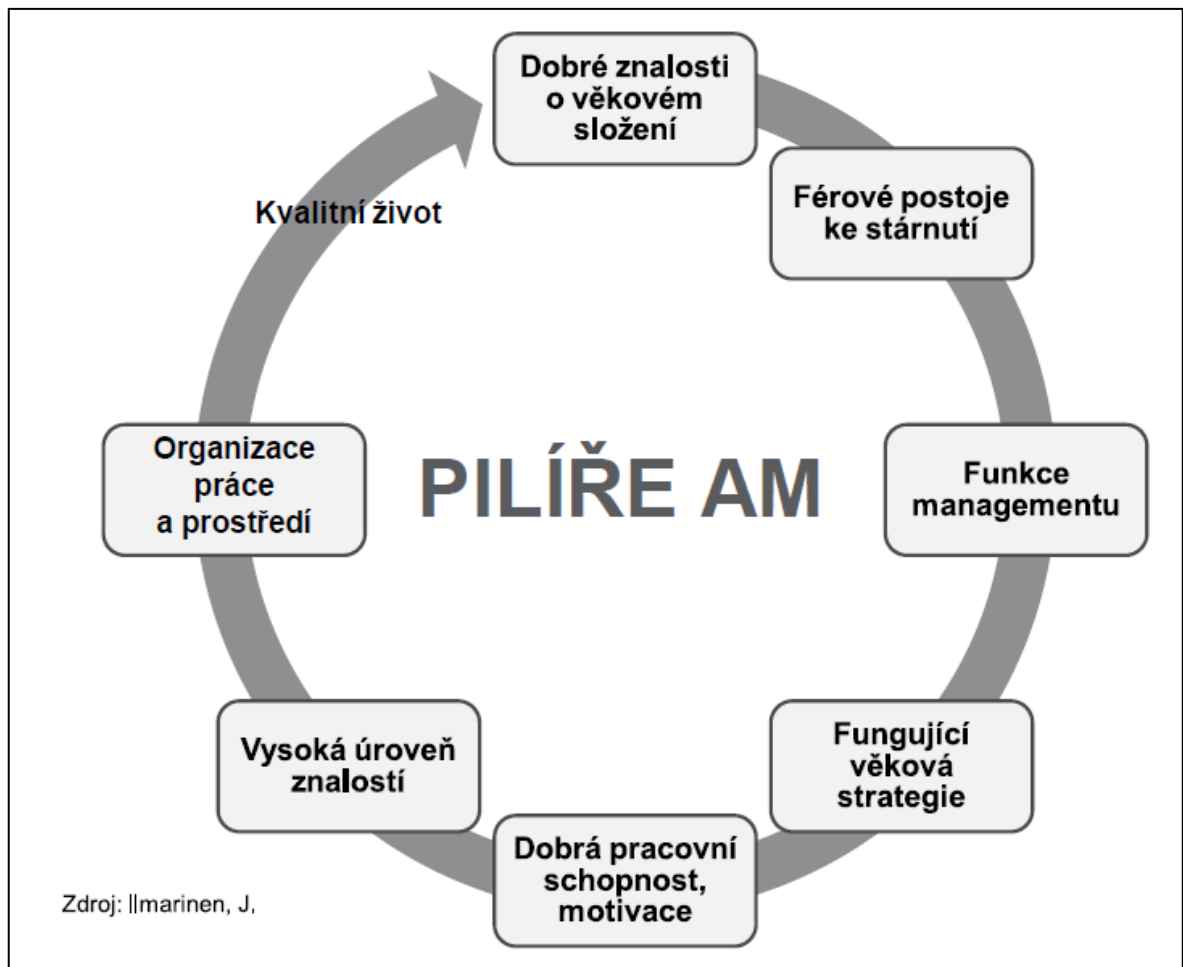
- společnost/stát

Konkrétní projevy a motivace jednotlivých aktérů age managementu se liší, ale pokud budeme vycházet z předpokladu, že nejdůležitějším cílem je prodloužení aktivního pracovního života člověka, je důležité harmonizovat aktivity jednotlivých úrovní age managementu. (Cimbálníková a kol., 2012)

Jak uvádí Ilmarinen, nestačí pouze stanovit společné cíle, ale pokud se má zvýšit atraktivita pracovního života, je nutné ho nejenom změnit, ale tyto změny v pracovním životě i lépe řídit a zvyšovat tak pocit pohody při práci. Nezbytné při těchto změnách je nezapomínat na zharmonizování pracovních požadavků s ostatními oblastmi života člověka i společnosti. (Ilmarinen, 2008, s. 17-18)

### **3.3 Pilíře age managementu**

K tomu, aby bylo dosaženo souladu mezi potřebami organizace a potřebami jejich pracovníků při dosahování dlouhodobých dobrých hospodářských výsledků, je zapotřebí najít, nastavit a udržovat modely a postupy, které by tyto potřeby harmonizovaly s ohledem na individuální možnosti zaměstnanců s ohledem na jejich věk. Age management znamená nejenom komplexní řešení na všech jeho úrovních, ale jeho správná implementace v organizacích přináší nový směr do řešení demografických změn na pracovištích. Prosažování jeho principů a metod by mělo vždy probíhat v souladu s firemní kulturou, tzn. s vnímáním a přístupem manažerů k pracovníkům a jejich potřebám, která bývá odrazem stanovených vizí a cílů organizace. (Ilmarinen, 2008, s. 233-236)



Obrázek č. 5: Pilíře age managementu

Zdroj: Štorová, Fukan, 2012

Finskými odborníky bylo definováno 8 pilířů age managementu na podnikové úrovni, které se navzájem prolínají a ovlivňují. Jsou jimi:

- znalost problematiky věku
- kladný postoj ke stáří
- management, který rozumí individualitě a rozdílnosti
- kvalitní a funkční věková strategie
- dobrá pracovní schopnost a vůle pokračovat v zaměstnání
- vysoká úroveň kompetencí
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí
- spokojený život

(Cimbálníková a kol., 2012, str. 39)

**Znalost věkového složení** zaměstnanců v organizaci a vyhodnocování jejich potřeb do budoucnosti Ilmarinen označuje za klíčovou podmínku kvalitního plánování lidských

zdrojů a apeluje na včasnou a řádnou informovanost managementu organizace o tomto stavu.

**Kladný přístup ke stáří** spatřuje především v pozitivním přístupu vedoucích pracovníků k stárnoucím zaměstnancům, k jejich znalostem, dovednostem a jejich snaze překonávat zastaralé názory a předsudky o stáří, které znemožňují plné využití jejich silných stránek a následně komplikují mezigenerační spolupráci v pracovních kolektivech a týmech.

Zdůrazňuje fakt, jak klíčovou roli hraje kvalitní **práce managementu**, který se znalostí rozdílnosti individuálních potřeb pracovníka a míry jeho pracovní schopnosti, volí správný postup jeho vedení tak, aby pracovníka podpořil a motivoval ho. Rozdílnost potřeb umožňuje managementu tvořit věkově smíšené pracovní skupiny, ve kterých dochází jak k mezigeneračnímu dialogu, tak předávání cenných zkušeností a dovedností.

**Věková strategie** by měla eliminovat riziko nedostatku kvalitní pracovní síly v budoucnosti a měla by být součástí plánované personální politiky organizace, která umožňuje nastavení postupů a opatření, která umožňují zajistit dobré pracovní podmínky a vztahy i s ohledem na stárnutí pracovní síly tak, aby byla zajištěna jak produktivita, tak motivace a v neposlední řadě i image organizace. (Ilmarinen, 2008, s. 236-240)

**Dobrá pracovní schopnost** předpokládá najít rovnováhu mezi potenciálem pracovníka a pracovními nároky, které jsou na něho kladeny v souladu se znalostí všech faktorů, které jeho pracovní schopnost mohou ovlivňovat. Jde především o podporu při rozvoji znalostí, hodnot a postojů, ale i dobrou organizaci práce na pracovištích, kvalitní zdravotní péči a organizaci bezpečnosti práce. (Štorová, Fukan, 2008, s. 37-40)

**Vysoké úrovně kompetencí** je možné docílit nejenom podporou celoživotního vzdělávání zaměstnanců, ale především nastavením postupů přímého předávání znalostí a dovedností uvnitř organizace. A to nejenom od starších mladším, ale i naopak, neboť právě v takové mezigenerační komunikaci na profesní úrovni najdeme ty nejcennější vědomostní zdroje.

Možnosti, jak můžeme zlepšit a ovlivnit pracovní dobu, například její flexibilní nastavení, míru pracovní zátěže, kvalitu pracovního prostředí apod. nám poskytuje kvalitní **organizace práce a pracovního prostředí**, která má za úkol monitorovat a nastavovat možnosti odpovídající potřebám pracovníků všech věkových kategorií.

Aplikováním všech předchozích pilířů v organizaci přispíváme k tomu, aby její pracovník v celém průběhu pracovního života **dosahoval spokojenosti**, uznání a pracovní pohody.



Příprava na odchod z aktivního pracovního života je pak za podpory odborníků v organizaci přirozená a v rámci plánů pro seniory se nabízí i možnost využití bývalých zaměstnanců jako cenných zdrojů zkušeností např. při školeních apod. (Ilmarinen, 2008, s. 242-244)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Dopad stárnutí pracovní síly na sociální a ekonomické problémy společnosti je nevyhnutelný a jeho důsledky se začínají odrážet již nyní ve skladbě zaměstnanců. Dnešní čtyřicátníci se musí připravit na to, že do důchodu půjdou mnohem později a že jejich pracovní kariéra bude mnohem delší. Je pravděpodobné, že nároky na výkon jejich profese se budou zvyšovat, nebo budou muset profesi úplně změnit. Nezbytné bude jejich další vzdělávání a vyšší odpovědnost k vlastnímu zdravotní stavu. Úkolem personalistů a manažerů je a bude hledání cest a možností, jak tuto situaci řešit na úrovni organizací tak, aby zabezpečili kvalitní a stálé lidské zdroje. Využití konceptu řízení lidských zdrojů s přihlédnutím na věk a potřeby zaměstnanců je jednou z nabízených možností při řešení tohoto problému.

Není-li primárním cílem výzkumu prokazování vztahů mezi jevy, ale jde pouze o zjištění a popis situace, stavu nebo výskytu určitého jevu, hovoříme o tzv. deskriptivním výzkumném problému. Šetření tohoto druhu bývají často označovány jako pedagogické průzkumy a nepracují s hypotézami. S ohledem na charakter a rozsah této práce volíme právě tuto výzkumnou metodu.

### 4.1 Vymezení výzkumného cíle

Hlavním cílem bakalářské práce je **zjistit míru aplikace age managementu a jeho metod při řízení lidských zdrojů v organizacích.**

Díličními cíli, které vycházejí z jednotlivých pilířů age managementu, **je zjistit míru aplikace těchto pilířů a zhodnotit:**

- znalost věkového složení zaměstnanců v organizaci
- férovost postojů ke stárnutí
- připravenost managementu
- fungování věkové strategie
- udržování pracovní schopnosti a motivace
- nastavení postupů pro podporu celoživotního vzdělávání zaměstnanců
- organizaci práce a pracovního prostředí
- opatření a podporu během odchodu z aktivního pracovního života

## 4.2 Vymezení výzkumné otázky

Hlavní výzkumnou otázkou je: **Znají a aplikují personalisté nebo pracovníci plnící jejich roli ve vybraných organizacích koncept age managementu, tj. řízení lidských zdrojů s přihlédnutím na jejich věk a potřeby?**

Díličními otázkami výzkumu jsou:

- 1) Využívají respondenti při své práci znalosti věkového složení svých zaměstnanců?
- 2) Mají znalost o tvorbě budoucích plánů věkové struktury zaměstnanců v organizaci?
- 3) Přístupují respondenti při své práci k zaměstnancům bez ohledu na jejich věk?
- 4) Zaznamenali respondenti v posledním roce u vedoucích jednotlivých oddělení tzv. věkovou diskriminaci?
- 5) Zúčastnili se dotázaní v posledních 2 letech nějaké formy vzdělávání, které bylo zaměřeno na problematiku stárnutí populace a stárnutí pracovníků?
- 6) Jaký je názor respondentů na schopnost vedení organizace reagovat na odlišné potřeby věkových generací pracovníků?
- 7) Potvrzují respondenti existenci školení manažerů jejich organizace v řízení lidských zdrojů s ohledem na jejich věk?
- 8) Zaznamenali dotázaní situaci, kdy nebylo k pracovníkům na obdobných pracovních pozicích a k jejich potřebám přistupováno rovnocenně kvůli jejich věku?
- 9) Jak hodnotí respondenti přispívání organizace zaměstnancům na aktivity v rámci podpory jejich zdraví a kondici bez ohledu na jejich věk?
- 10) Nabízí podle názoru dotazovaných organizace svým zaměstnancům při poklesu jejich pracovního výkonu v souvislosti s jejich věkem, přechod na méně náročnou práci?
- 11) Jak respondenti posuzují, zda mají zaměstnanci různého věku v organizaci podporu vedení v případě, že se rozhodnou prohlubovat si, nebo zvyšovat svou kvalifikaci?
- 12) Vědí dotázaní o konkrétních nastavených postupech, které umožňují v organizaci přenos znalostí a dovedností ze starších zaměstnanců na mladší?
- 13) Jak hodnotí respondenti míru přizpůsobování pracovního prostředí a organizaci práce ze strany organizace k potřebám stárnoucích zaměstnanců?
- 14) Jak dotázaní hodnotí umožňování flexibilní pracovní doby ze strany organizace v souvislosti se změnami životních rolí zaměstnanců?

- 15) Jaký je názor respondentů na otázku poskytování školení, nebo jiné odborné pomoci zaměstnancům vyššího věku se zaměřením na jejich přechod z aktivního pracovního života do starobního důchodu?
- 16) Jaké je vyjádření respondentů k existenci nabídky organizace zaměstnancům v předávání svých zkušeností v závěru jejich pracovní kariéry?
- 17) V jaké míře dle dotázaných jejich organizace oslovuje své bývalé zaměstnance s nabídkou další pracovní spolupráce a činnosti i po jejich odchodu do starobního důchodu?
- 18) Znájí respondenti pojem age management?

### 4.3 Výzkumný soubor

Základním výzkumným souborem jsou personalisté, nebo pracovníci plnící jejich roli. K sestavení výběrového výzkumného vzorku jsme použili seznam aktuálních e-mailových kontaktů, splňujících podmínky základního souboru, ze kterého jsme náhodně vybrali potenciálních 282 respondentů. 142 z nich vyplnění dotazníku správně dokončilo, 124 respondentů si dotazník pouze zobrazilo a 16 vyplnění nedokončilo. Celková návratnost dotazníkového šetření tedy dosáhla 50,35%.

### 4.4 Zvolení metody a techniky výzkumu

K dosažení výstupů pro empirickou část práce volíme **kvantitativní výzkum**, který umožňuje pokrytí většího reprezentativního vzorku osob a získání objektivnějších dat, které můžeme dále statisticky zpracovávat.

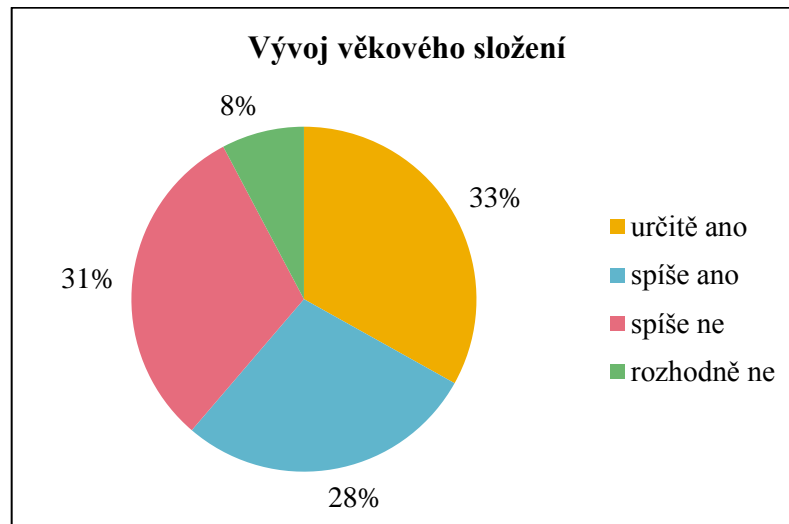
Technikou **dotazníkového šetření** získáváme informace prostřednictvím písemně kladených otázek od relativně velkého množství respondentů. Jde o nejvíce používanou metodu získávání dat v pedagogickém výzkumu ve formě předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, na které respondent odpovídá písemně.

Dotazník jsme vytvořili v elektronické podobě a prostřednictvím webového rozhraní poskytovatele takové služby provedli sběr odpovědí. Respondenti na základě vygenerovaného klíče a odkazu dostali možnost v definovaném časovém okně na otázky dotazníku odpovědět, díky kontrolním mechanismům bylo vyloučeno neúplné nebo chybné vyplnění. Šetření bylo neveřejné, anonymní a respondenti byli upozorněni na to, že s daty bude zacházeno diskrétně a v souladu s etickým a morálním kodexem. Účel dotazníku a využití získaných odpovědí byly popsány v jeho úvodu. Předložený dotazník obsahoval 18 uza-

vřených otázek, u kterých měl respondent možnost výběru z definovaných odpovědí a mohl volit vždy jednu z nich. Výsledky výzkumu jsme po jeho uzavření získali v elektronické podobě. Pro jednotlivé otázky jsme sumarizovali data do tabulek absolutní a relativní četnosti, na jejichž základě jsme vytvořili grafy. Analýzou výsledků výzkumu, jejíž podrobnost odpovídá dílčím otázkám, se budeme zabývat v následující kapitole bakalářské práce.

## 5 ANALÝZA DAT

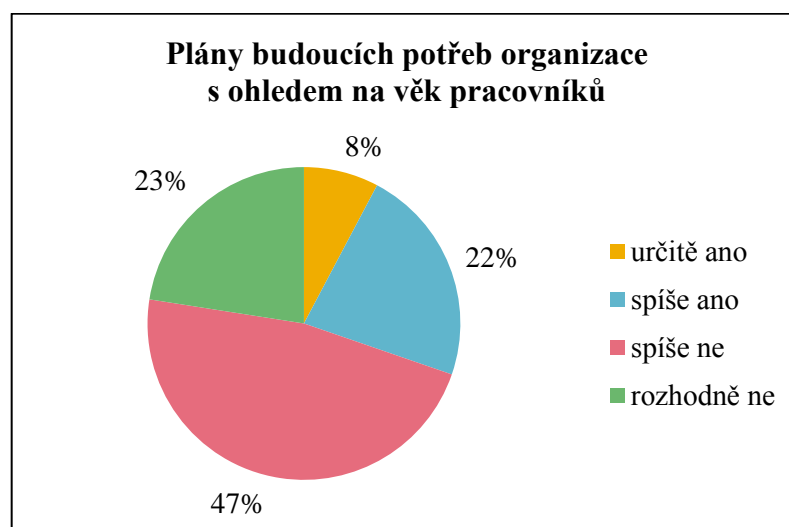
**Otázka č. 1:** Máte a aktivně používáte při své práci personalisty informace o tom, jak se v čase vyvíjí věkové složení vašich zaměstnanců?



Graf č. 1: Vývoj věkového složení

Výsledky odpovědí na první otázku ukazují, že 33% respondentů při své práci určitě má a aktivně využívá informace o věkovém složení zaměstnanců a dalších 28% se kloní spíše ke kladné odpovědi. Zbylí respondenti (31%) je spíše nemají a nevyužívají a 8% dotázaných volila zcela zápornou odpověď.

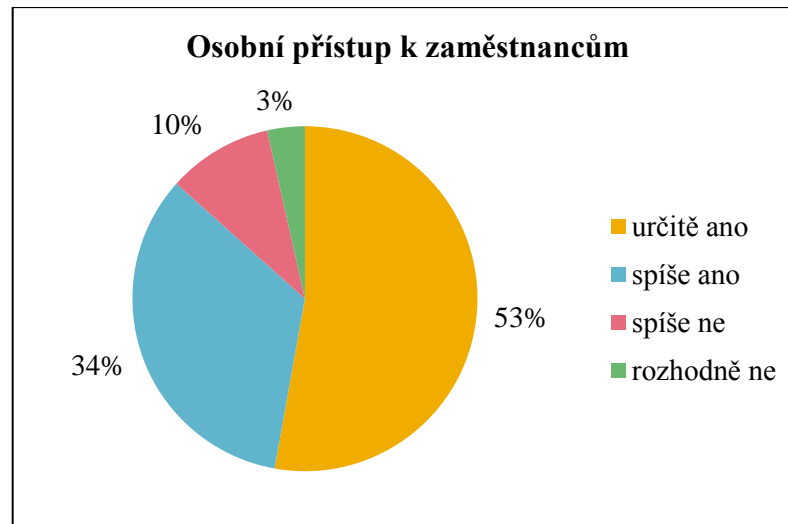
**Otázka č. 2:** Tvoří vaše organizace plány toho, jakou věkovou strukturu zaměstnanců bude potřebovat po dobu následujících 5 – 10 let?



Graf č. 2: Plány potřeb organizace s ohledem na věk

Na otázku tvorby budoucích potřeb věkové struktury zaměstnanců organizace v horizontu 5-10 let se naprosto kladně vyjádřilo pouze 8% respondentů a 22% zvolilo odpověď „spíše ano“. Majoritních 70% dotazovaných se vyjádřilo, že jejich organizace takové plány spíše netvoří - 47% spíše ne a 23% rozhodně ne.

**Otázka č. 3:** Myslíte si, že vy sám/sama přistupujete při své práci k zaměstnancům bez ohledu na jejich věk?

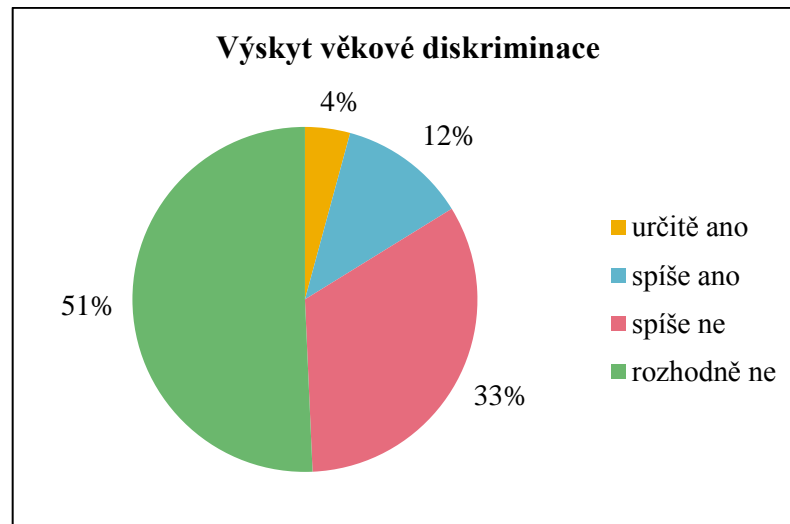


Graf č. 3: Osobní přístup k zaměstnancům

Z odpovědí vyplývá, že 53% respondentů určitě přistupuje při své práci k zaměstnancům bez ohledu na jejich věk a spíše ano odpovědělo 34% dotázaných. Část respondentů (13%) připustila, že věk v jejich přístupu k zaměstnancům roli hraje.

**Otázka č. 4:** Zaznamenal/a jste při své práci v organizaci v posledních 12 měsících rozdílný přístup vedoucích jednotlivých oddělení k mladým nebo starším pracovníkům – tzv. věkovou diskriminaci?

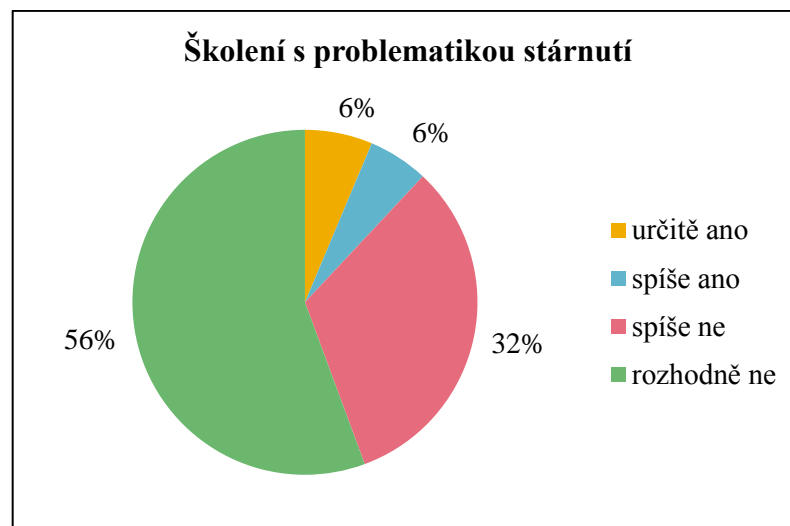




Graf č. 4: Výskyt věkové diskriminace

Výskyt věkové diskriminace podle dat z vyhodnocení 4. otázky při své práci rozhodně neznamenalo 51% respondentů a dalších 33% se s ní spíše neseťkalo. Celkem 16% dotazovaných se s věkovou diskriminací setkalo, z toho 4% určitě a 12% spíše ano.

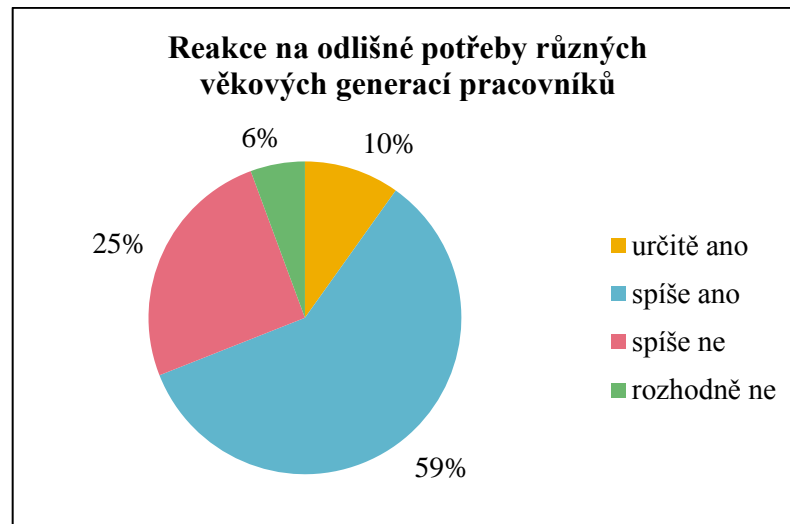
**Otázka č. 5:** Zabývalo se některé ze školení (či jiná forma vzdělávání), kterého jste se v posledních 2 letech v souvislosti s výkonem své funkce zúčastnil/a, stárnutím populace a s tím spojenou problematikou stárnutí pracovníků?



Graf č. 5: Školení s problematikou stárnutí

Z výsledků je patrné, že 56% respondentů se rozhodně takto zaměřeného školení nezúčastnilo a 32% spíše ne. Jen 12% volilo kladnou odpověď.

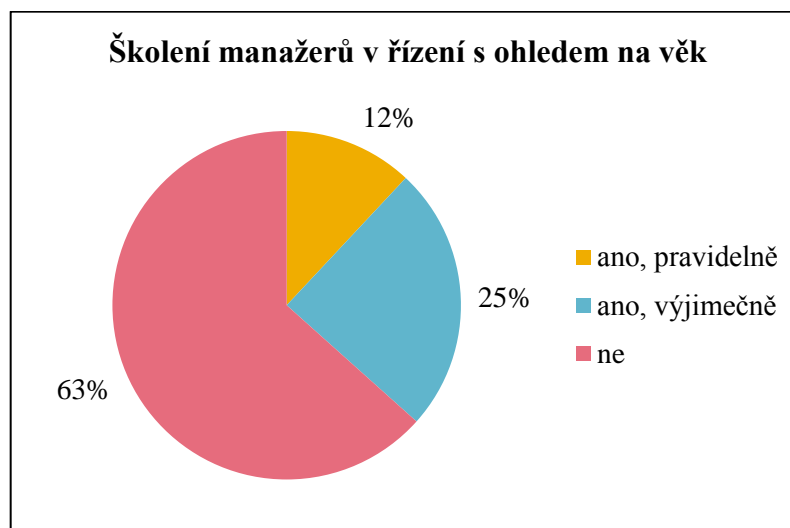
**Otázka č. 6:** Daří se podle vašeho názoru vedení organizace reagovat na odlišné potřeby jednotlivých věkových generací pracovníků?



Graf č. 6: Reakce na potřeby různých generací

Z grafu vyplývá, že 59% dotázaných posuzuje úspěšnost reakcí organizace na odlišné potřeby věkových generací pracovníků kladně a 10% dokonce velmi kladně. Zbylých 25% zvolilo odpověď spíše ne a pouze v 6% byla odpověď naprosto záporná.

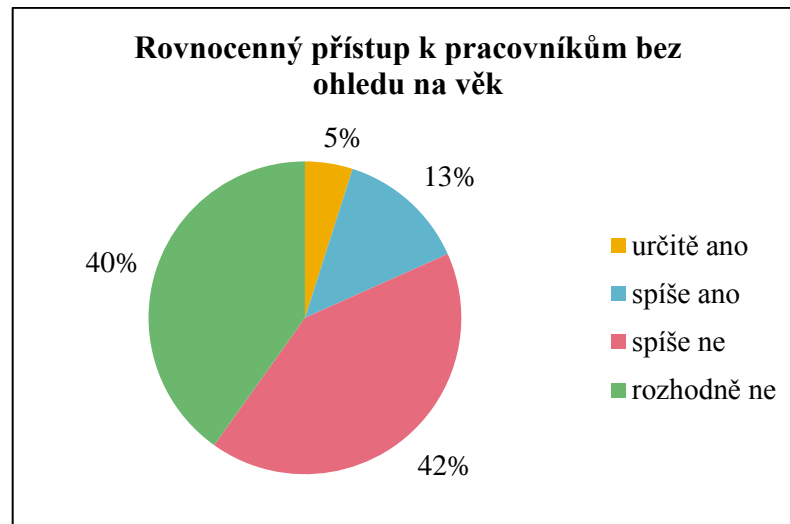
**Otázka č. 7:** Jsou manažeři vaší organizace školeni v oblasti lidských zdrojů tak, aby dokázali své podřízené řídit s ohledem na věk?



Graf č. 7: Školení manažerů v řízení s ohledem na věk

Celkem 63% dotázaných odpovědělo, že manažeři v jejich organizacích nejsou školeni v oblasti lidských zdrojů s ohledem na jejich věk vůbec. Zbytek tj. 37% respondentů odpovědělo kladně, ale jen 12% s příznakem školení pravidelně.

**Otázka č. 8:** Setkal/a jste se se situací, kdy nebylo k pracovníkům na obdobných pracovních pozicích a k jejich potřebám přistupováno rovnocenně kvůli jejich věku?



Graf č. 8: Rovnocenný přístup k pracovníkům

Se situací nerovnocenného přístupu se setkala pouze 18% dotázaných z toho 5% určitě ano a 13% spíše ano. 82% dotázaných takovou zkušenost spíše nebo rozhodně nemá.

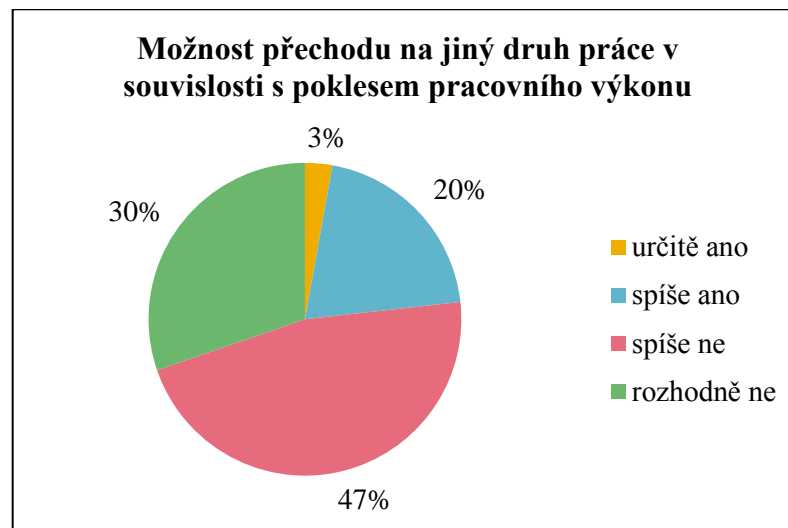
**Otázka č. 9:** Přispívá vaše organizace v rámci podpory zdraví svým zaměstnancům bez ohledu na jejich věk na aktivity, které pomáhají zlepšit jejich kondici (např. finanční podpora sportovního vyžití – permanentky do fitness, bazénů apod.)?



Graf č. 9: Příspěvky na podporu zdraví a kondice

Na otázku, zda organizace přispívá na aktivity pro zdraví a kondici pro své zaměstnance, 28% dotázaných odpovědělo, že ano a pravidelně. Kladná odpověď, ale s přídavkem nepravidelnosti byla u 25% respondentů a 47% odpovědělo, že zaměstnavatel na takové aktivity nepřispívá.

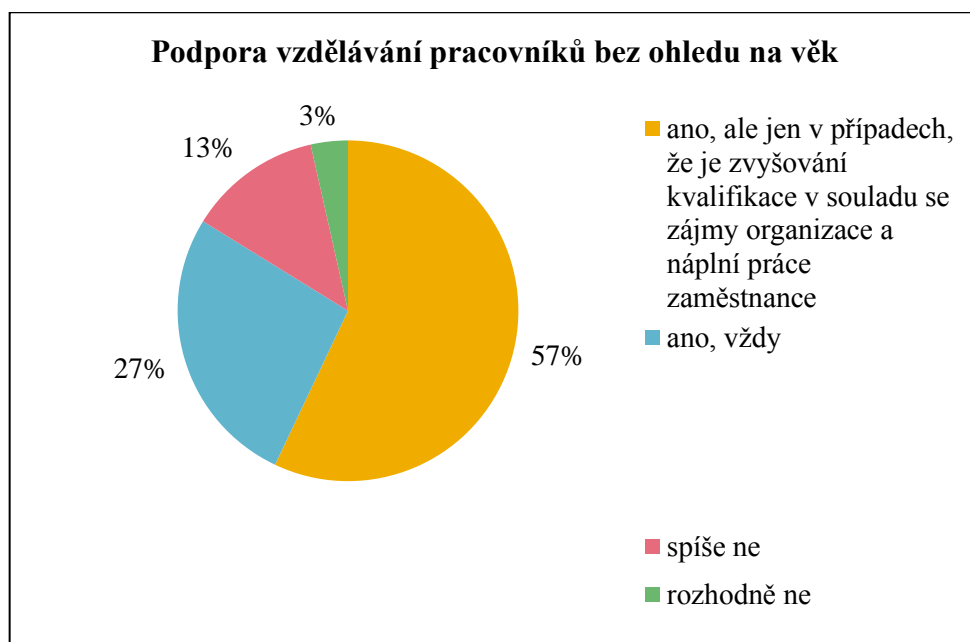
**Otázka č. 10:** Nabízí vaše organizace zaměstnancům přechod na méně náročný druh práce, pokud dojde v souvislosti s jejich věkem k poklesu jejich pracovního výkonu?



Graf č. 10: Přechod na jiný druh práce

Výsledky grafu ukazují, že 77% dotázaných se k této možnosti vyjádřilo spíše, nebo zcela negativně. Ve 20% případů tuto možnost organizace spíše nabízejí a pouze ve 3% této nabídky mohou zaměstnanci určitě využít.

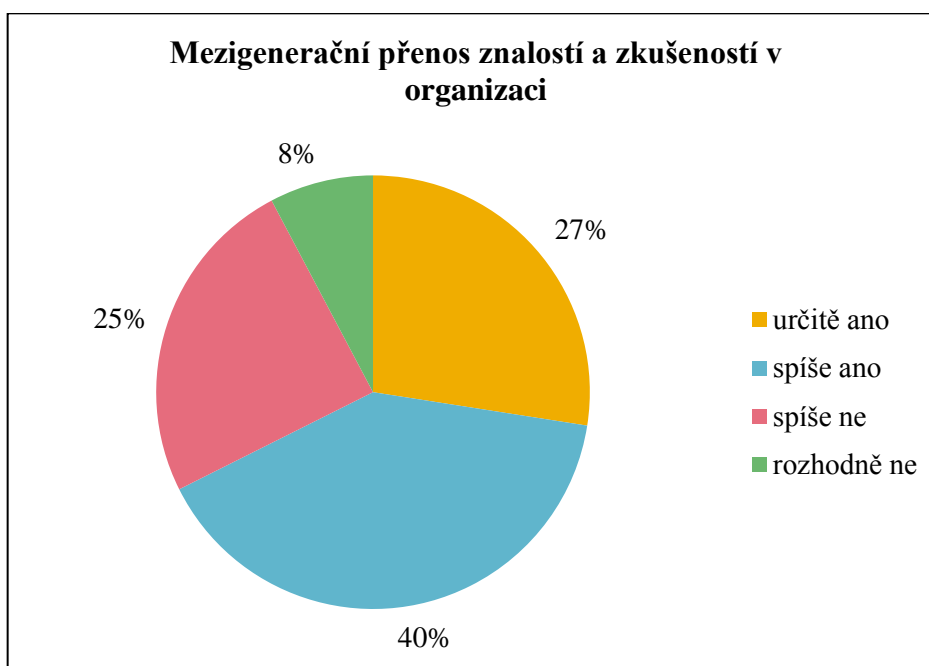
**Otázka č. 11:** Podporuje vaše organizace zaměstnance bez ohledu na jejich věk v případě, že se rozhodnou pro studium při zaměstnání, které umožní zvýšení jejich kvalifikaci (např. možnost čerpání dovolené mimo plán dovolených, čerpání neplaceného volna apod.)?



Graf č. 11: Podpora vzdělávání pracovníků bez ohledu na věk

Nadpolovičních 57% dotazovaných odpovědělo, že se tak děje, ale jen pokud je to v souladu se zájmy organizace. 27% respondentů označila, že jejich organizace podporuje vzdělávání svých zaměstnanců vždy a bez existujících podmínek. Pouze 16% odpovědí bylo negativních, z toho 3% nekompromisně.

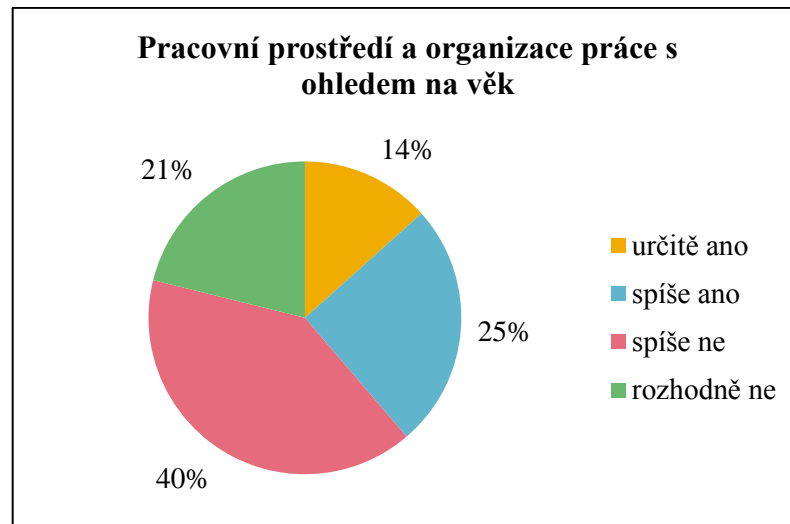
**Otázka č. 12:** Jsou ve vaší organizaci nastaveny konkrétní postupy, jejichž cílem je přenos znalostí a dovedností starších zaměstnanců na mladší (vzájemné konzultace, sdílení pracovních úkolů apod.)?



Graf č. 12: Mezigenerační přenos znalostí a zkušeností

O nastavení těchto postupů je zcela přesvědčeno celkem 27% dotázaných. 40% respondentů odpovědělo spíše ano. Zbývajících 33% odpovědělo záporně z toho 25% spíše ne a 8% rozhodně ne.

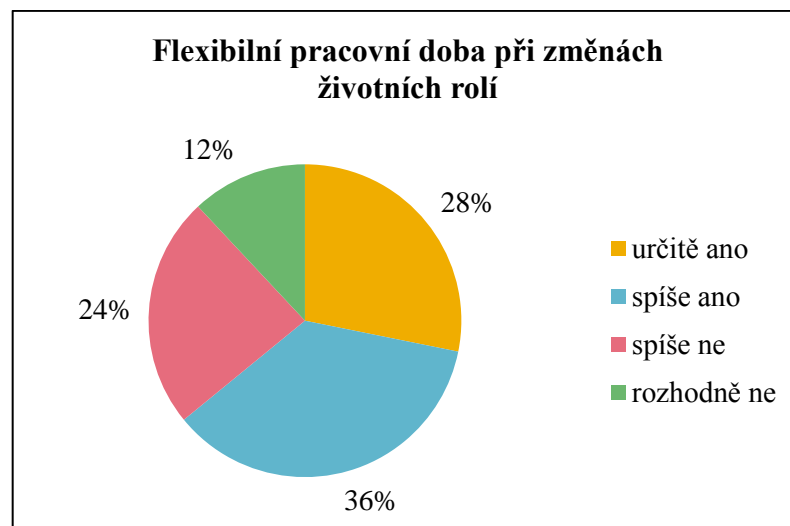
**Otázka č. 13:** Přizpůsobuje vaše organizace pracovní prostředí a organizaci práce potřebám stárnoucích zaměstnanců (ergonomické vybavení kanceláří a pracovních prostor, úpravy v rozvrhu pracovní doby, umožnění stravování apod.)?



Graf č. 13: Pracovní prostředí s ohledem na věk

Z odpovědí plyne, že otázkou přizpůsobování pracovního prostředí stárnoucím se zcela určitě zabývá pouze 14% zkoumaných organizací a v 25% pak bylo odpovězeno s kladným příklonem. 61% se touto otázkou spíše nebo vůbec nezabývá.

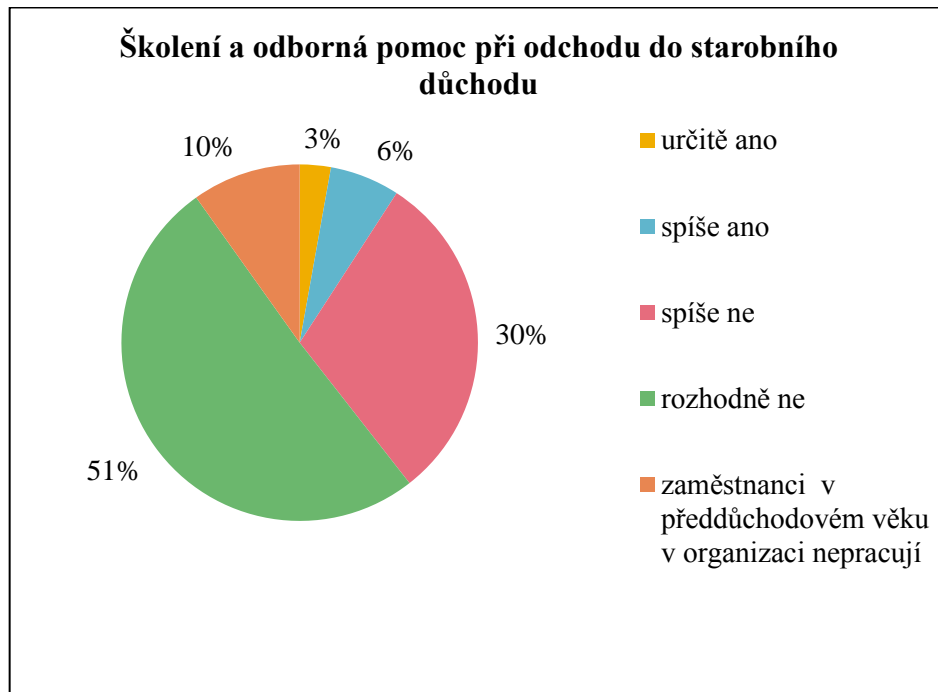
**Otázka č. 14:** Umožňuje vaše organizace svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu v souvislosti se změnami jejich životních rolí (rodičovství, péče o stárnoucí rodiče, studium, atd.)?



Graf č. 14: Flexibilní pracovní doba při změnách rolí

Tuto možnost zaměstnancům určitě dává 28% z dotázaných organizací a spíše ano 36%. Dalších 36% respondentů se přiklonilo k negativním odpovědím, z toho 24% odpovědělo, že flexibilní pracovní dobu spíše neumožňuje a 12% rozhodně neumožňuje.

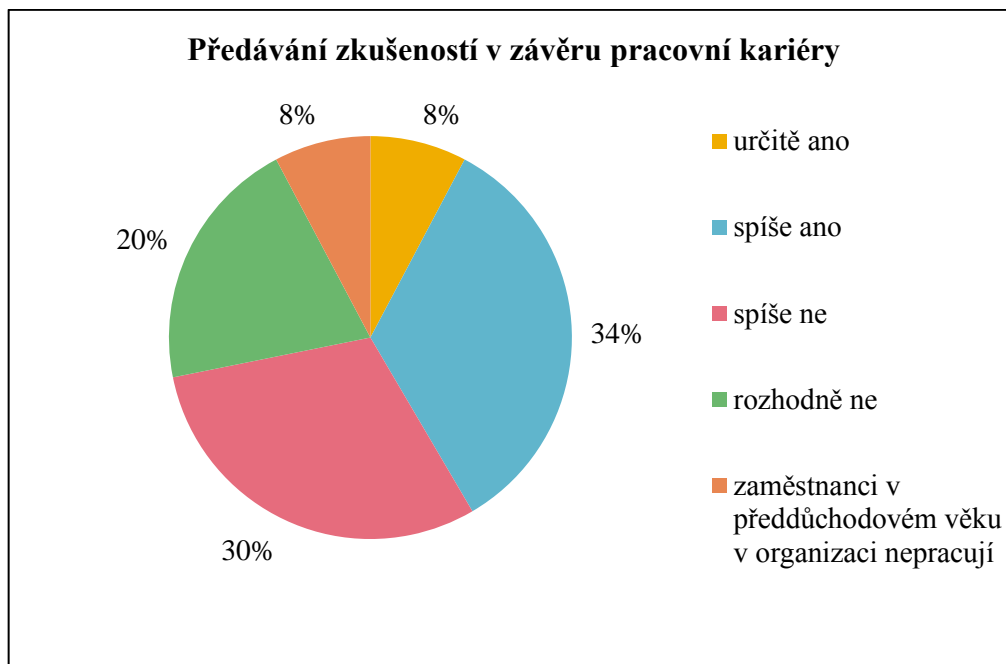
**Otázka č. 15:** Poskytuje vaše organizace zaměstnancům vyššího věku školení, případně jinou odbornou pomoc, které jsou zaměřeny na jejich přechod z aktivního pracovního života do starobního důchodu?



Graf č. 15: Školení a odborná pomoc při odchodu do důchodu

Celých 51% respondentů na otázku odpovědělo zcela záporně a 30% s negativním příklonem. Pouze 9% z celkového počtu dotázaných označilo, že organizace podporu nebo odbornou pomoc svým zaměstnancům před odchodem do důchodu poskytuje. 10% respondentů označilo, že v jejich organizaci se v této chvíli zaměstnanci v předdůchodovém věku nevyskytují.

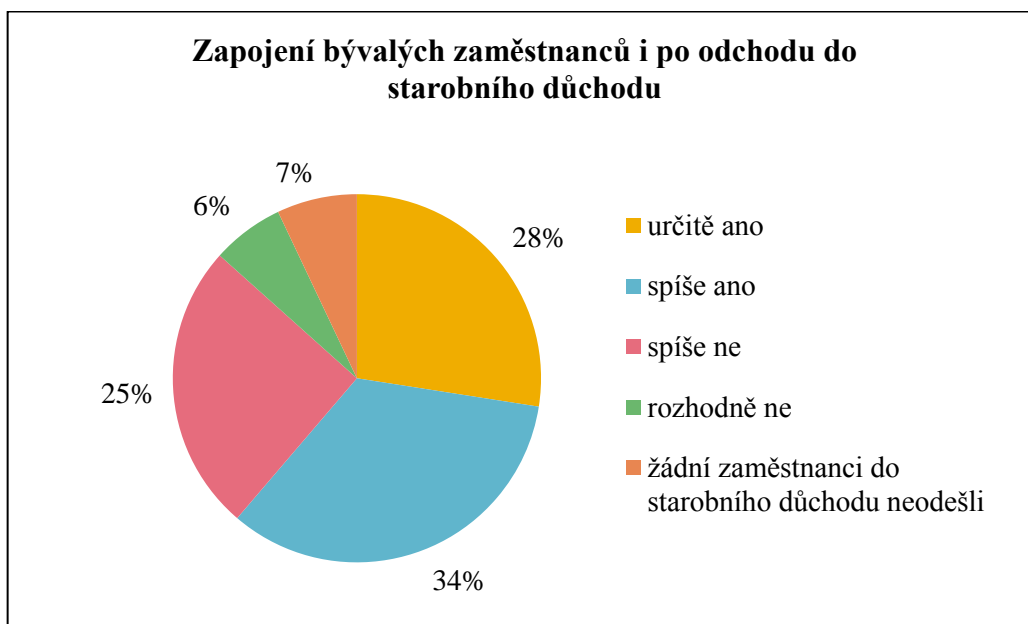
**Otázka č. 16:** Nabízí vaše organizace zaměstnancům v závěru jejich pracovní kariéry možnost předávat své znalosti např. školením nebo výcvikem mladších spolupracovníků, mentorováním apod.?



Graf č. 16: Předávání zkušeností v závěru pracovní kariéry

Předávání zkušeností hodnotí kladně nebo spíše kladně 42% respondentů, negativně 50%, zbylá část takovou skupinu pracovníků v současnosti nemá.

**Otázka č. 17:** Oslovuje vaše organizace své bývalé zaměstnance s nabídkou další pracovní činnosti nebo zapojení se do chodu organizace i po jejich odchodu do starobního důchodu?

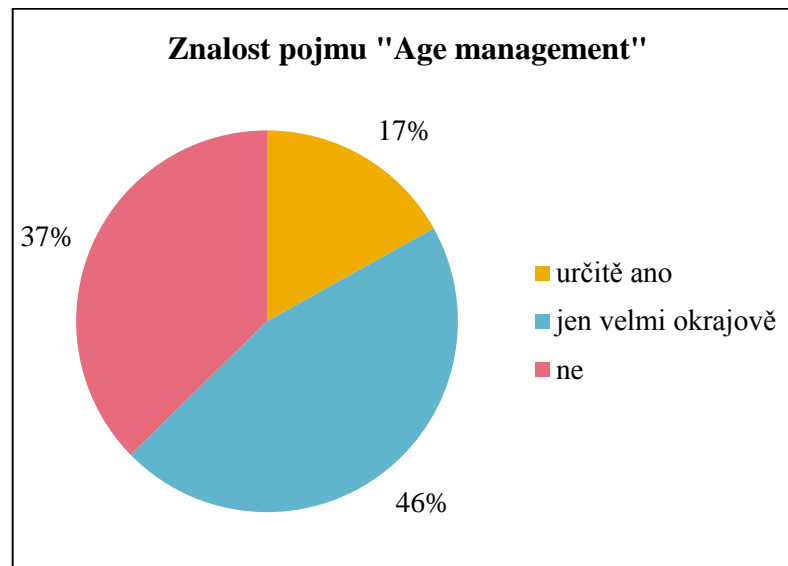


Graf č. 17: Zapojení bývalých zaměstnanců i po odchodu do důchodu



Zapojení bývalých zaměstnanců po odchodu do starobního důchodu je obvyklé nebo spíše obvyklé u celých 62% zkoumaných organizací, negativně odpovědělo 31%, zbylá část tuto skupinu neeviduje.

**Otázka č. 18:** Znáte pojem Age management?



Graf č. 18: Znalost pojmu „Age management“

Zcela známý byl pojem age management pro 17% dotázaných. Jen velmi okrajovou znalost pojmu uvedlo 46% z nich a celkem 37% respondentů odpovědělo, že pojem age management nezná vůbec.

Elektronická forma sběru dat byla pro zpracování relativně objemného výzkumného souboru velmi efektivní. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření, jejich interpretaci a vzájemným souvislostem se budeme podrobněji věnovat v následující kapitole.

## 6 INTERPRETACE DAT

Z analýzy výzkumem získaných dat plyne, že hlavního výzkumného cíle této bakalářské práce, tzn. zjištění míry aplikace age managementu a jeho metod při řízení lidských zdrojů v organizacích bylo dosaženo a odpovědi na položené otázky nám umožňují tuto míru ve vzorku vybraných organizací posoudit.

Přesto, že výsledky výzkumu ukázaly, že plnou znalost termínu age managementu potvrdila jen malá část dotázaných, aplikace jeho jednotlivých pilířů je v různé míře nedílnou součástí práce všech respondentů. Protože je výzkum založen na subjektivním hodnocení, je při interpretaci jeho výsledků nutné mít na zřeteli, že respondenti mají tendenci postoje, které mohou být chápány jako negativní, podvědomě či záměrně nadhodnocovat.

Aby byl koncept age managementu úspěšně aplikován, je podle teorií nezbytným předpokladem znalost **věkového složení zaměstnanců v organizaci**. Taková znalost byla výzkumem potvrzena jako poměrně samozřejmá, ale již odpověď na další otázku ke zjištění tohoto dílčího cíle ukazuje, že k praktickému využívání těchto informací cíleně nedochází. Praxe má zatím velké rezervy v modelování budoucího vývoje složení zaměstnanců a predikování personálních potřeb organizace. A právě uvědomování si věkového vývoje budoucí pracovní síly v organizaci a důsledků jejího stárnutí společně se znalostí prognóz budoucího nedostatku mladé pracovní síly jsou prioritami při posuzování personálních strategií.

Jak uvádějí odborné zdroje, je nutné překonávat předsudky, že starší pracovníci jsou spíše zátěží pro pracovní prostředí, setrvávají ve svých stereotypech a nemohou pracovat bezpečně a efektivně. **Férový postoj ke stárnutí**, respektive snaha o takový přístup byly výzkumem potvrzeny, stejně tak možné projevy věkové diskriminace můžeme hodnotit jen jako okrajové. Obzvlášť u tohoto okruhu odkazujeme na úvodní obecnou poznámku o možném nadhodnocení zjišťovaných postojů. Přestože pouze malá část respondentů přiznala, že v jejich přístupu k zaměstnancům jejich věk přece jenom roli hraje, je nutné trvale zvyšovat povědomí o prokazatelných přednostech i omezeních různých věkových kategorií a cíleně ovlivňovat zažitá negativní předsudky spojené s věkem. Jak jinak můžeme docílit toho, aby management získal pozitivnější pohled na stárnoucí pracovníky a naučil se využívat jejich silných stránek? I přesto, že se v odborné literatuře na připravenost managementu klade snad nejvyšší důraz ze všech pilířů a manažeři jsou označováni za ty, jejichž prostřednictvím se age management přenáší do praxe, je z výsledků výzkumu zřej-

mé, že míra **připravenosti managementu v organizacích** je naopak velmi nízká. Naproti většina respondentů totiž potvrdila, že vzdělávání jich samotných, ani manažerů v organizaci se otázkám stárnutí a řízení lidských zdrojů s ohledem na věk prakticky vůbec nevěnuje. Organizace bez těchto znalostí pak v průběhu pracovního života u pracovníka nevnímá jeho vývojové změny a s časem mění se jeho role a potřeby. Vedoucí pracovníci bez znalostí vlivů a faktorů, které ovlivňují pracovní schopnost zaměstnance, nevolí pak dostatečně individuální přístup v různých fázích jeho pracovního života. Proto je nezbytné co nejdříve posílit vzdělávání managementu i personalistů v této oblasti.

Za jednoznačně pozitivní můžeme označit hodnocení stavu aplikace **věkové strategie** v organizacích, které potvrzují, že rovnost a spolupráce mezi lidmi různého věku funguje bez větších potíží. Je samozřejmě otázkou, zda je to v tomto případě opravdu zásluha managementu, nebo spíše schopnost zaměstnanců vzájemně se podporovat, pomáhat si a předávat si důležité informace, které umožňují zajistit dobré pracovní podmínky a vztahy. V každém případě můžeme podle výsledků našeho výzkumu management ocenit za to, že pro takovou spolupráci vytváří podmínky.

Naopak překvapivé je zjištění negativních výsledků v oblasti, kterou považujeme téměř za samozřejmou. Literatura i prostá logika říká, že největší devízou pro organizaci i zaměstnance jsou jeho zdraví, chuť a motivace pracovat a vzdělávat se. Proč je tedy hledání metod na jejich udržení a rozvíjení pro organizace tak obtížné? V čem máme spatřovat důvod toho, že pokud jde o udržování **pracovní schopnosti a motivace**, výsledky ukazují, že přístup organizací není nijak vstřícný a podpora aktivit, které umožňují zlepšování kondice zaměstnanců, byla zjištěna pouze u necelé poloviny vzorku? Jsou to ekonomické důvody, které neumožňují organizacím nastavit opatření na podporu například sportovního vyžití, možnosti rekreace nebo rehabilitace pro podporu fyzické i duševní pohody, nebo je to spíše přehlížení tohoto faktoru v řízení lidských zdrojů? Alarmující je také skutečnost, že většina organizací nenabízí pracovníkům přechod na méně náročný druh práce, pokud u nich s věkem dojde k poklesu jejich pracovního výkonu. Proto je třeba ve střednědobé perspektivě podporovat aktivity, které mají pozitivní vliv na zlepšování kondice zaměstnanců.

Age management klade důraz na trvalý rozvoj odborných znalostí a kompetencí zaměstnanců, které jsou nezbytným předpokladem pro úspěšné plnění požadavků jejich pracovního života. V oblasti podpory **celoživotního vzdělávání** je přístup organizací možné hodnotit jako vstřícný, zejména je-li splněna podmínka shody zájmů organizace s náplní práce zaměstnance. Pokud odpovídá zvyšování kvalifikace pracovníka potřebám zaměstnavatele,

je podle výzkumu samozřejmě podpora vyšší, než v případě, že jde o vzdělávání mimo současnou či možnou budoucí náplň práce zaměstnance. Přitom každé vzdělávání je přínosem jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele. Je důležité si uvědomovat a systematicky podporovat tyto snahy zaměstnanců, kteří chtějí nejenom míru svých vědomostí zvýšit, ale zaměřit se třeba na rozvíjení svých postojů, schopností, dovedností a kompetencí, klíčových pro jejich konkurenceschopnost. Předávání znalostí mezi různě zkušenými pracovníky uvnitř organizací sice probíhá, nastavení konkrétních postupů ale převažuje jen mírně.

Podle teorie je kromě vhodného obsahu pracovní činnosti důležitá také forma organizace práce. Uvádí, že společně s podporou zdravého pracovního prostředí můžeme významně ovlivnit délku pracovní aktivity zaměstnance. Náš výzkum ukázal, že **organizace práce a pracovní prostředí** jsou v organizacích podporovány v různé míře. Můžeme se pouze domnívat, že to má souvislost s nákladovostí. I když podpora pracovníků při změnách životních rolí je relativně vysoká (flexibilní pracovní doba), pokud jde o uzpůsobování pracovního prostředí s ohledem na stárnoucí zaměstnance (např. ergonomické vybavení kanceláří a pracovních prostor), přiznávají respondenti jen poměrně malou vstřícnost.

K okruhům, které nás svými výsledky pozitivně překvapily, patří podpora zaměstnavatelů při **odchodu jejich pracovníků z aktivního pracovního života**. Tento odchod má u zaměstnanců jak pozitivními tak negativními souvislosti. Získávají tím sice více volného času a zbavují se pracovních povinností, ale přichází také o své kontakty, sociální pozice a pozitivní seberealizaci. Navíc z pohledu jejich dlouhodobé praxe a životním zkušenostem mohou své znalosti a dovednosti dál předávat mladším. Z výsledků výzkumu je zřejmé, že odborná pomoc před odchodem do starobního důchodu je sice minoritní, ale pozitivní na vybraném vzorku je skutečnost, že téměř polovina organizací využívá odcházející zaměstnance při mentoringu, případně je v důchodovém věku oslovuje s nabídkou další pracovní činnosti. Je to oblast, na kterou je třeba se do budoucnosti zaměřit a rozvíjet ji.

Souhrnně můžeme konstatovat, že organizace postupují tak, aby maximalizovaly své zájmy, tj. aplikace postupů age managementu je pro ně prostředkem stabilizace pracovní síly a výkonu. Práce s lidskými zdroji není altruistická, ale je někdy nepřímou vynucena sociologickými pohyby a konkurenčním prostředím. Organizace zřejmě nikdy nebudou mít tendenci „předbíhat“ společenský a sociologický vývoj, ale s ohledem na zachování svých tržních či neziskových činností jsou a budou trvale nuceny se adaptovat na probíhající změny. Ty z nich, které budou v této adaptaci úspěšnější a budou využívat vhodných nástrojů, metod a postupů, budou ve výhodě.

Přesto, že výzkum proběhl na omezeném vzorku respondentů, je možné jeho výsledky zobecnit do následujících tří rámcových **doporučení pro praxi**:

- je nutné co nejrychleji posílit vzdělávání managementu i personalistů s důrazem na zohledňování věku při řízení, resp. řízení lidských zdrojů
- ve střednědobé perspektivě podporovat aktivity, které mají pozitivní vliv na zlepšování kondice zaměstnanců
- v dlouhodobém plánování se připravovat na změny věkového složení populace, modelovat jeho vývoj a v předstihu tvořit plán věkového složení pracovníků

V dalším rozpracování této problematiky v rámci bakalářských a diplomových prací by bylo vhodné v rámci výzkumu na větším výzkumném souboru srovnat míru aplikace age managementu mezi jednotlivými typy organizací, mezi organizacemi různé velikosti, odlišnost tuzemských společností a společností se zahraniční účastí, vývoj aplikace age managementu v čase (analýza trendů) a podobně.

## 7 ZÁVĚR

Postupně se zvyšující průměrný věk populace přinese už za několik let naší společnosti podstatné ekonomické a sociální problémy a zaměstnavatelé se budou potýkat s narůstajícím nedostatkem kvalitní pracovní síly. Stárnutí populace je celosvětový problém, jehož řešení začíná být jednou z nejdiskutovanějších otázek budoucnosti. Jsou personalisté a lidé, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů, připraveni na tuto situaci? Hledají cestu a možnosti, jak ji řešit na úrovni organizací tak, aby zajistili dostatek kvalitní pracovní síly?

Jednou z možností je řízení zohledňující věk pracovníků – tzv. age management. Jde o nový komplexní způsob řízení lidských zdrojů, který mimo věk zohledňuje dovednosti, zkušenosti a potenciál pracovníků a napomáhá při řešení důsledků demografických změn na pracovištích. Nároky na výkon a profesi se neustále zvyšují a přitom se posouvá i věková hranice odchodu do důchodu. Je nutné v organizacích vytvářet podmínky pro to, aby se zaměstnanec udržel v pracovním procesu déle a aby se i přes své případné zdravotní problémy a omezení, která s věkem přicházejí, cítil na pracovišti dobře. Age management je nástroj, který nastavuje takové zásady řízení v organizaci, které zvyšují nejenom produktivitu práce a konkurenceschopnost, ale především pocit pohody a uspokojení jejích zaměstnanců.

Hlavními předpoklady jeho úspěšné aplikace jsou především velmi dobrá znalost věkového složení v organizaci, snaha o férový přístup ke stáří a připravenost managementu k individuálnímu přístupu při řízení zaměstnanců s prvky strategického myšlení.

Tématem mé bakalářské práce bylo zjištění míry znalosti age managementu a využívání jeho metod při řízení lidských zdrojů prostřednictvím kvantitativního výzkumu na vybraném vzorku organizací. Důvod mého zájmu byl i prozaicky osobní. U lidí mého věku je obava ze ztráty zaměstnání a komplikovanosti nalezení dalšího uplatnění jistě logická.

Hlavního cíle bakalářské práce, tj. zjištění míry aplikace age managementu a jeho metod při řízení lidských zdrojů v organizacích bylo analýzou výzkumného šetření dosaženo. Výsledky ukázaly, že byť bez znalosti pojmu age management, organizace jeho postupy s rozdílnou mírou využívají. Jsou oblasti, například vzdělávání a připravenost managementu, vybavenost pracovního prostředí, péče o dobrou pracovní schopnost a podpora celoživotního vzdělávání zaměstnanců, které si v budoucnu zaslouží větší pozornost a rozvoj. Výzkum ukázal také pozitivní stránky, zejména v oblasti podpory mezigenerační solidarity

a spolupráce, v možnostech sdílení dovedností a v neposlední řadě v předávání pracovních i životních zkušeností.

Age management patří k pokrokovým systémům řízení a rozvoje lidských zdrojů. Z andragogického pohledu je jeho implementace a realizace v organizacích průchodnější tam, kde jsou změny v rámci podnikového vzdělávání včetně nastavování metod, které podporují rozvoj pracovníků, připravovány pod vedením zkušených profesionálů. Těmi jsou zejména firemní andragogové, interní nebo externí lektori, nebo linioví manažeři s dostatečnou erudicí v této oblasti.

Koncept age managementu mě zaujal především komplexností svého přístupu k chápání věku. Častěji se sice zdůrazňuje jeho zaměření na stárnoucí zaměstnance, ale tento koncept se se stejnou intenzitou orientuje i na ostatní věkové skupiny. Na ty, kteří se potýkají s problémy při hledání a nástupu do prvního zaměstnání, i na ty, kteří procházejí nějakou životní nebo profesní změnou apod. Age management se snaží o dosažení maximální míry souladu pracovního života s životem osobním i rodinným – v tom je a bude jeho role jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance vždy nezastupitelná.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BEDRNOVÁ, Eva, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press. ISBN 80-726-1064-3.
- [2] BOČKOVÁ, L., Š. HASTRMANOVÁ a E. HAVRDOVÁ, 2011. *50 Aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: Respekt institut. ISBN 978-80-904153-2-4.
- [3] BROWNELL, Patricia J. and James J. KELLY, 2013. *Ageism and mistreatment of older workers: current reality, future solutions*. Dordrecht: Springer. ISBN 94-007-5520-1.
- [4] CIMBALNÍKOVÁ, L., J.FUKAN, B. LAZAROVÁ, D. NAVRÁTILOVÁ, P. NOVOTNÝ, R. ODRAZILOVÁ, Z. PALÁN, M. RABUŠICOVÁ, M. RAJMONTOVÁ, L. ŘEHÁKOVÁ a I. ŠTOROVÁ, 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+ - metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.
- [5] ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky. 2006, částka 84, s. 3146-3272*.
- [6] GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 80-859-3179-6.
- [7] HAŠKOVCOVÁ, Helena, 2010. *Fenomén stáří*. Vyd. 2. Praha: Havlíček Brain Team. ISBN 978-80-87109-19-9.
- [8] CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [9] ILMARINEN, Juhani, 2008. *Ako si predĺžiť aktívny život – starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda. ISBN 978-80-07-01658-3.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2011. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie: možnosti, které čekají*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4736-044.
- [12] KŘÍŽKOVÁ, Alena, 2011. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON. ISBN 978-80-7419-054-4.



- [13] LEIBOLD, Marius and Sven VOELPEL, 2006. *Managing the aging workforce: Challenges and Solutions*. Erlangen: Publicis KommunikationsAgentur. ISBN 978-3-89578-284-8.
- [14] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017*.
- [15] SAARELMA-THIEL, Tiina, 2011. Úspěšné zvládání důležitých změn v běhu života na pracovištích. *Andragogika: čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*, č. 3, roč. XV. ISSN: 1211-6378.
- [16] ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk aneb Age management na pracovišti*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů. ISBN 978-80-87137-35-2.
- [17] TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.
- [18] VIDOVIČOVÁ, Lucie, 2005. *Věková diskriminace – ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh*. Praha, Brno: VÚPSV.
- [19] *REPORTÁŽ: Žít déle v české společnosti*. [online]. [cit. 2013-11-15]. Dostupné z: [http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku=&artclID=340](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=340)
- [20] *Grafy projekce obyvatelstva do roku 2066*. [online]. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/grafy\\_projekce\\_obyvatelstva\\_do\\_roku\\_2066](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/grafy_projekce_obyvatelstva_do_roku_2066)
- [21] *Dlouhodobá vize resortu práce a sociálních věcí pro oblast sociálního začleňování*. [online]. [cit. 2013-12-15]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/13031/vize\\_SZ.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/13031/vize_SZ.pdf)
- [22] *Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.ucimse.cz/celozivotni-uceni/age-management-strategie-rizeni-zohlednujicivek-pracovniku.html>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AM	Age management.
ČR	Česká republika.
ČSÚ	Český statistický úřad.
CZSO	Czech Statistical Office.
FIOH	Finnish Institute of Occupational Health.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
WAI	Work Ability Index.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Věková struktura obyvatelstva ČR, 2010 a 2065 .....	12
Obrázek č. 2: Dům pracovní schopnosti .....	20
Obrázek č. 3: Změny v pracovním životě .....	23
Obrázek č. 4: Základní úrovně age managementu .....	29
Obrázek č. 5: Pilíře age managementu .....	31

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Budoucí vývoj složení obyvatelstva nad 65 let podle věkových skupin, ČR, 2002-2050 .....	13
Tabulka č. 2: Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku.....	16

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1: Vývoj věkového složení .....	39
Graf č. 2: Plány potřeb organizace s ohledem na věk.....	39
Graf č. 3: Osobní přístup k zaměstnancům.....	40
Graf č. 4: Výskyt věkové diskriminace .....	41
Graf č. 5: Školení s problematikou stárnutí .....	41
Graf č. 6: Reakce na potřeby různých generací .....	42
Graf č. 7: Školení manažerů v řízení s ohledem na věk .....	42
Graf č. 8: Rovnocenný přístup k pracovníkům.....	43
Graf č. 9: Příspěvky na podporu zdraví a kondice.....	43
Graf č. 10: Přechod na jiný druh práce .....	44
Graf č. 11: Podpora vzdělávání pracovníků bez ohledu na věk.....	44
Graf č. 12: Mezigenerační přenos znalostí a zkušeností.....	45
Graf č. 13: Pracovní prostředí s ohledem na věk .....	46
Graf č. 14: Flexibilní pracovní doba při změnách rolí.....	46
Graf č. 15: Školení a odborná pomoc při odchodu do důchodu .....	47
Graf č. 16: Předávání zkušeností v závěru pracovní kariéry .....	48
Graf č. 17: Zapojení bývalých zaměstnanců i po odchodu do důchodu .....	48
Graf č. 18: Znalost pojmu „Age management“ .....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: OPIS ELEKTRONICKÉHO DOTAZNÍKU

## PŘÍLOHA P I: OPIS ELEKTRONICKÉHO DOTAZNÍKU

### Aplikace age managementu při řízení lidských zdrojů v organizaci

Adresa dotazníku: <http://www.surveio.com/survey/d/H1Q8M8N0C6C3R5G1H>

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

Jsem studentkou 3. ročníku oboru Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce na téma Aplikace age managementu v organizaci při řízení lidských zdrojů. Dotazník je anonymní a se získanými daty bude zacházeno diskrétně a v souladu s etickým a morálním kodexem.

U jednotlivých otázek vyberte prosím, vždy pouze jednu odpověď.

Děkuji za Váš čas, ochotu a porozumění.  
Radka Petrušková

1. Máte a aktivně používáte při své práci personalisty informace o tom, jak se v čase vyvíjí věkové složení vašich zaměstnanců?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

2. Tvoří vaše organizace plány toho, jakou věkovou strukturu zaměstnanců bude potřebovat po dobu následujících 5 – 10 let?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

3. Myslíte si, že vy sám/sama přistupujete při své práci k zaměstnancům bez ohledu na jejich věk?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

4. Zaznamenal/a jste při své práci v organizaci v posledních 12 měsících rozdílný přístup vedoucích jednotlivých oddělení k mladým nebo starším pracovníkům - tzv. věkovou diskriminaci?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

5. Zabývalo se některé ze školení (či jiná forma vzdělávání), kterého jste se v posledních 2 letech v souvislosti s výkonem své funkce zúčastnil/a, stárnutím populace a s tím spojenou problematikou stárnutí pracovníků?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

6. Daří se podle vašeho názoru vedení organizace reagovat na odlišné potřeby jednotlivých věkových generací pracovníků?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

7. Jsou manažeři vaší organizace školeni v oblasti lidských zdrojů tak, aby dokázali své podřízené řídit s ohledem na jejich věk?

- ano, pravidelně
- ano, výjimečně
- ne

8. Setkal/a jste se se situací, kdy nebylo k pracovníkům na obdobných pracovních pozicích a k jejich potřebám přistupováno rovnocenně kvůli jejich věku?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

9. Přispívá vaše organizace v rámci podpory zdraví svým zaměstnancům bez ohledu na jejich věk na aktivity, které pomáhají zlepšit jejich kondici (např. finanční podpora sportovního vyžití - permanentky do fitness, bazénů apod.)?

- ano, pravidelně
- ano, ale není to pravidlem
- ne

10. Nabízí vaše organizace zaměstnancům přechod na méně náročný druh práce, pokud dojde v souvislosti s jejich věkem k poklesu jejich pracovního výkonu?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

11. Podporuje vaše organizace zaměstnance bez ohledu na jejich věk v případě, že se rozhodnou pro studium při zaměstnání, které umožní zvýšení jejich kvalifikace (např. možnost čerpání dovolené mimo plán dovolených, čerpání neplaceného volna apod.)?

- ano, ale jen v případech, že je zvyšování kvalifikace v souladu se zájmy organizace a náplní práce zaměstnance
- ano, vždy



- spíše ne
- rozhodně ne

12. Jsou ve vaší organizaci nastaveny konkrétní postupy, jejichž cílem je přenos znalostí a dovedností starších zaměstnanců na mladší (vzájemné konzultace, sdílení pracovní úkolů apod.)?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Přizpůsobuje vaše organizace pracovní prostředí a organizaci práce potřebám stárnoucích zaměstnanců (ergonomické vybavení kanceláří a pracovních prostor, úpravy v rozvrhu pracovní doby, umožnění stravování apod.)?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

14. Umožňuje vaše organizace svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu v souvislosti se změnami jejich životních rolí (rodičovství, péče o stárnoucí rodiče, studium, atd.)?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

15. Poskytuje vaše organizace zaměstnancům vyššího věku školení, případně jinou odbornou pomoc, které jsou zaměřeny na jejich přechod z aktivního pracovního života do starobního důchodu?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- zaměstnanci v předdůchodovém věku v organizaci nepracují

16. Nabízí vaše organizace zaměstnancům v závěru jejich pracovní kariéry možnost předávat své znalosti např. školením nebo výcvikem mladších spolupracovníků, mentorováním apod.?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- zaměstnanci v předdůchodovém věku v organizaci nepracují

17. Oslovuje vaše organizace své bývalé zaměstnance s nabídkou další pracovní činnosti nebo zapojení se do chodu organizace i po jejich odchodu do starobního důchodu?

- určitě ano
- spíše ano

- spíše ne
- rozhodně ne
- žádní zaměstnanci do starobního důchodu neodešli

18. Znáte pojem Age management?

- určitě ano
- jen velmi okrajově
- ne