

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Age Management

Age Management

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová Ph.D.

KUČEROVÁ

KATEŘINA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kučerová Jméno: Kateřina Osobní číslo: 423459
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Age management

Název bakalářské práce anglicky:

Age management

Pokyny pro vypracování:

- Cíl práce: Rozbor age managementu v konkrétní vybrané společnosti a následná formulace návrhů a doporučení na zlepšení zkoumané problematiky.
- Přínos práce: Návrhy a doporučení k zavedení age managementu do praxe pro konkrétní vybranou společnost.
- Osnova práce: Úvod, Teoretická část (Personální management, Demografické stárnutí, Věková diskriminace na trhu práce, Úrovně a aplikace Age Managementu, Rozdíl mezi pracovním výkonem mladších a starších zaměstnanců), Praktická část, Diskuze a závěry, Citace literatury a příloh.

Seznam doporučené literatury:

BOČKOVÁ L., 50+ aktivně - Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života, 2011; CIMBALNÍKOVÁ L., Age management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v ČR, 2011; NOVOTNÝ P., Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat, 2014; RYDVALOVÁ R., Age management součástí firemní kultury, 2011; SOKAČOVÁ L., Stárnutí populace jako výzva: age management na trhu práce, 2014; ŠTOROVÁ I., Zaměstnanec a věk: aneb age management na pracovišti, 2012.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:


PhDr. Markéta Šnýdrová Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu, katedra lidských zdrojů

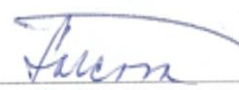
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018


Podpis vedoucí(ho) práce

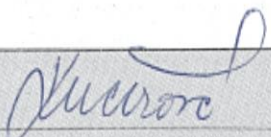

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 4 -05- 2017

Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

KUČEROVÁ, Kateřina. *Age Management*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí bakalářské práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za její čas, cenné rady, trpělivost při konzultacích, a hlavně za pomoc při zpracování této práce. Děkuji zaměstnancům firmy XY, za vstřícnost při žádosti o vyplnění dotazníku, ale především HR manažerovi této firmy, za jeho čas a ochotu pomoci mi při tvorbě praktické části. Dále bych ráda poděkovala mým blízkým kamarádkám Anetce, Maky a Lízalce, za neutuchající podporu a víru v dokončení, při celém náročném průběhu psaní. A nakonec nesmím opomenout mou maminku a mladší sestru Romy, které tu pro mě v těchto pro mě těžkých chvílích byly a věřily ve mně, když já ztrácela naději.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá rozbořem age managementu v konkrétní firmě a následně na základě výsledků formuluje návrhy a doporučení k zavedení do praxe. Cílem práce je analyzovat, jakým způsobem, a jestli vůbec, v konkrétní společnosti probíhá řízení lidských zdrojů s ohledem na věk. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy a definice dané problematiky, metody sběru dat, které jsou následně použity v praktické části k potřebným výstupům. V závěru práce navrhuji na základě výsledků další rozvoj a vzdělávání, různorodost týmů z hlediska věku a podporu zdraví a životního stylu.

Klíčová slova

řízení s ohledem na věk, věková diverzita, pracovní schopnost, vzdělávání pracovníků, mentorování, lidské zdroje, zaměstnanci, rovnováha pracovního života, dotazník, diskuze, diskriminace, stárnutí, demografie

Abstract

This bachelor thesis pursues a break down of age management in a specific company, and formulates proposals and suggestion on how to implement it in real practice. It's aim is to analyze how a specific company handles human resource management in regard with age. The theoretical part defines basic terms, definitions and methods of data acquisition, which are later used in the practical part to achieve desired outputs. In the final part, based on the results of development and further education, age diversity in working groups, and health and lifestyle support.

Key words

age management, age diversity, work ability, training of workers, mentoring, human resources, employees, work life balance, questionnaire, discussion, discrimination, aging, demography

Obsah

Úvod	5
1 Age management	7
1.1 Úrovně a přínos age managementu	8
1.1.1 Osm pilířů age managementu	12
1.2 Aplikace a příklady age managementu	14
1.3 Diskriminace, diverzita a věk	15
2 Demografické stárnutí	17
3 Metodika sběru dat	19
4 Analýza praktické části	21
4.1 Dotazníkové šetření	22
4.2 Rozhovor s HR manažerem ze společnosti XY	26
4.3 Vyhodnocení praktické části	29
5 Návrhy a doporučení na zlepšení	30
Závěr	32
Seznam použité literatury a zdrojů	33
Seznam grafů, obrázků, tabulek a příloh	36

Úvod

Bakalářská práce představuje v praxi nepříliš zaběhlý a moderní pojem age managementu. Má za cíl v konkrétní společnosti XY rozebrat aplikovanou formu v praxi, tudíž si představíme výhody praktického užití, spolu s metodami a užitečným členěním, díky kterému nám pohled na problematiku dodá ucelený soubor. Snaží se společnosti ukázat důležitost zavedení v praxi v komparaci s následky, se kterými se často potýkáme nejen v pracovním prostředí, pokud tato oblast nefunguje. Věková diverzita se snadno stává terčem pro diskriminaci na pracovišti. Nejčastější obětí jsou starší lidé blížící se věku 50 a více, kteří jsou zbytečnými předsudky považováni za přítěž společnosti. To dokazuje nevědomost výhod aplikace age managementu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Age management

Touto kapitolou vysvětlíme obecně i podrobně pojem age management, kterým se tato bakalářská práce zabývá. Komparace definic s dostupnými autory zabývajícími se touto problematikou může být vzájemně podobná a rozdíl je většinou pouze v odlišném nahlížení na situaci (Ilmarinen, 2008).

S ohledem na nastávající demografické změny stárnutí populace a s ním změny věkové struktury, se s užitím tohoto tématu v praxi budeme muset setkávat častěji. Proto by se mu měla věnovat ve firmách větší pozornost, protože jinak to bude mít sociální i ekonomické dopady. Velice jednoduše se může definovat age management, nebo-li věkový management, jako řízení s ohledem na věk, na schopnosti a potenciál pracovníků (Štorová, Fukan, 2012, s. 5-7).

Zohlednění věku na úrovni organizační i politické a řízení pracovních procesů v oblastech sociálního a fyzického prostředí, jsou vytvořené podmínky představeny právě age managementem. Udržení produktivity práce je velkou motivací jak pro zaměstnavatele, tak pro stát, protože díky stárnutí pracovní populace budou zaměstnávání častěji starší pracovníci (Cimbálníková, 2012, s. 33).

Zabývá se řízením věkové struktury osob a určuje tak vhodnější pracovní podmínky s hlavním ohledem na věk a sílu zaměstnanců. Řeší dopady věkové diskriminace, odchody ze zaměstnání tím způsobené, dále stárnutí populace, učí sociální odpovědnosti firem a poukazuje na důležitost starších generací. Dále Age Management dohlíží na work-life balance (rovnováha mezi pracovním a soukromým životem), zdraví a životní styl starších pracovníků a alternativní pracovní úvazky. (Čevela, 2014).

Jde o souhrn komplexního zhodnocení významu a potřeb všech pracovních věkových skupin s lepším plánováním politik pro starší pracovní sílu, trh práce a pracoviště, která berou v potaz měnící se potřeby stále stárnoucí pracovní síly (Ilmarinen, 2008).

Jiný autor popisuje koncept jako soubor činností, jejichž smyslem je podporovat plnohodnotný přístup k řešení demografických změn ve společnostech, kdy řádná praxe v age managementu byla definována jako nezbytná opatření, které jdou proti věkovým bariérám, odstraňují znevýhodňování kvůli věku a jsou pro diverzitu (Pillinger, 2008).

Podobná definice podle Asociace institucí vzdělávání dospělých je, že cílem age managementu má být vypořádání se s demografickými změnami, které provází vyspělé

společnosti dneška. Pomůže lépe využít potenciál širšího spektra všech věkových kategorií, a může být tudíž výsledkem zlepšení pracovních podmínek a kvality života nejen u nejhroženější starší populace (AVID, 2010).

Především má za úkol řešit situaci rostoucího zastoupení starších pracovníků na trhu práce a jejich uplatňování, hlavně s přihlédnutím k budoucímu možnému nedostatku mladších pracovníků k zastoupení. Proto vyžaduje jednotný přístup a zásahy do několika prolínajících se oblastí, jako je změna ve vnímání věku, nová opatření v zaměstnaneckém cyklu, podporu kontaktů, dobré pracovní podmínky a kooperace mezi generacemi, aby se navyšoval a využíval potenciál pracovníků (Kocianová, 2012).

Zohledňuje problematiku absolventů škol nebo zaměstnanců ve středním věku, takže bychom tento pojem měli chápat v širším kontextu, zejména s uplatňováním uchazečů na pracovišti, které bude v blízké budoucnosti prostorem nejzásadnějších změn. Ty se budou odehrávat v postojích zaměstnavatelů a přímo nadřízených pracovníků. Díky této úrovni se bude rozhodovat o tom, zda zaměstnanci chtějí pracovat déle, mohou pracovat déle, a zda mají podmínky pro práci ve vyšším věku (ANTECOM s. r. o., 2012).

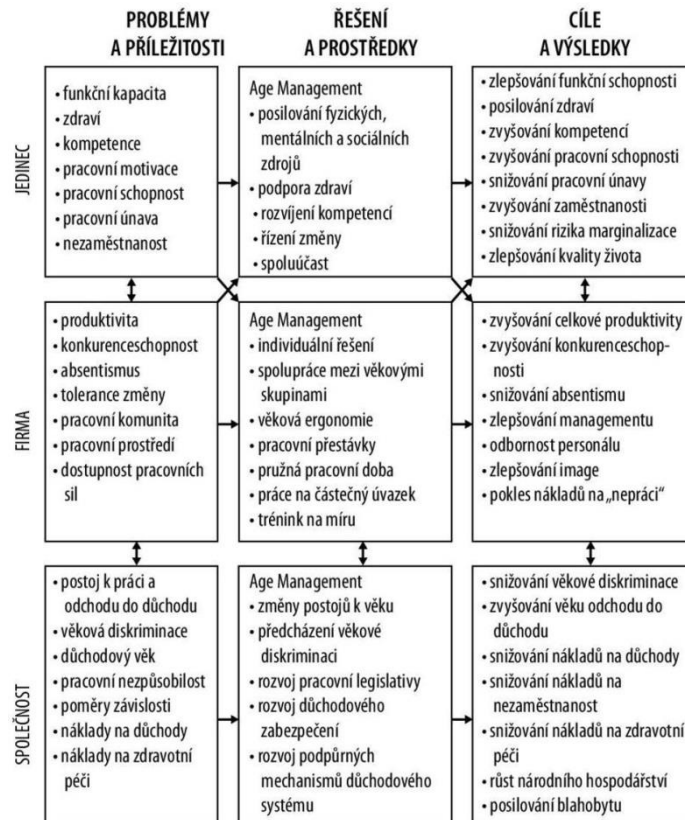
Přestože je problematika s implementací age managementu na pracovní trh často spojována se stárnoucí společností 50+, která je ohrožená na pracovním trhu práce, nemělo by se opomíjet soustředění i na ostatní věkové skupiny, protože koncept je platný na všechny. Hlavními problémy stárnoucích pracujících je vyšší nemocnost se zvyšujícími se náklady na zdravotnické služby a s věkem snižující se výkonnost a fyzická síla, ze kterých mají často zaměstnavatelé předsudky a opomíjejí fakt, že jsou neocenitelnou pracovní i životní zkušeností pro jejich společnost. (Cimbálníková, 2011, s. 13-22).

Tímto tématem se zabývá i diverzity management (řízení různorodosti v organizaci), do kterého věk také patří. Je to manažerský přístup, který zdůrazňuje různorodost na pracovišti jako jeden z indikátorů vyšší efektivity práce. Přináší zaměstnavatelům konkurenční výhody založené na lepším využívání potenciálu každého jednotlivce. Lidé s odlišnými životními zkušenostmi, či odlišným kulturním zázemím, mohou totiž týmovou práci velmi obohatit, a tak faktory, které posouvají ekonomický rozvoj kupředu, jsou především nabídky kvalitních dobře placených míst, které by přilákaly a udržely vysoce vzdělané a kvalifikované pracovníky (Rašticová, 2012).

1.1 Úrovně a přínos age managementu

Ačkoli se definice age managementu do jisté míry od každého odborníka liší, její roviny vyjadřující a realizující hlavní zájmy konceptu, jsou stabilní složkou řízení stárnutí u téměř všech autorů shodně. Za jednoho ze zakladatelů age managementu je považován finský profesor Juhani Ilmarinen, který ve třech úrovních (individuální, organizační

a společenské) uvádí souhrn problémů a příležitostí, nabízí prostředky k řešení tak, aby vedli k požadovaným cílům (viz Obrázek 1). Autorka Kocianová uvádí ještě jednu úroveň, a to kolektivní, kdy se jedná o kolektivní dialog mezi odbory a zaměstnavateli (Kocianová, 2012). Ostatními autory je zřídka kdy zařazena jako podkategorie či součást úrovně.



Obrázek 1 Klíčové úrovně age managementu podle Ilmarinena, 2008 (Štorová, Fukan, 2012, str. 8)

Na obrázku jsou znázorněny samotné úrovně, jejich příležitosti, nástroje k aplikaci a cíle v možných vzájemných návaznostech. Není totiž možné přenést veškerou zodpovědnost vyplývající z age managementu pouze na jednu ze zmíněných úrovní díky lišícím se projevům (Cimbálníková, 2012, s. 34).

Individuální úroveň, jednotlivec:

Udržení a obnova zaměstnatelnosti, jež je naší dlouho pracovní dráhou, je v osobním zájmu každého jedince, kdy se v této době často stává, že pracovník několikrát změní své zaměstnání, či přímo profesi. Na základě vlastního jednání, myšlení a způsobu, jakým bude přistupovat k trhu práce a k vlastnímu stárnutí, se odvíjí schopnost být zaměstnán. Další potřebou vyžadující změnu postojů zaměstnance, je najít soulad mezi osobním a pracovním životem. Postoji se zamýšlí například přístup k vlastnímu zdraví, potřeba celoživotního vzdělávání, s ohledem na plánování budoucnosti, kde je podstatné z dlouhodobého hlediska udržet své pracovní schopnosti co nejdéle a umět využít výhody

vyššího věku (Cimbálníková, 2012, s. 34-36). Ohled na zdraví a pohodlí zaměstnanců je stále častěji firmami nabízeno vybrat si takzvané sick days, což je možnost zůstat pár dní doma bez lékařského potvrzení a nutnosti čerpat nemocenskou, či placenou dovolenou. V jiných firmách se v takových případech umožňuje práce z domova, takzvaný homeoffice (Novinky.cz, 2015). Věk, kdy se stává zaměstnanec pro společnost rizikovým, nejde jednoduše určit. Proto je potřeba sledování viditelnějšího úbytku pracovních schopností, změny zdravotního stavu či odlišností v postojích (Lazarová, Rabušicová, 2011). Aspekt, který by oboustranně posílil tento vývoj, je mezigenerační spolupráce na pracovišti (mentoring, koučing). V budoucnu totiž porostou věkové rozdíly natolik, že se spolu budou potkávat tři generace, které se budou muset naučit komunikovat a spolupracovat (Štorová, Fukan, 2012). Individuální úroveň nezahrnuje pouze aktivní zaměstnance, ale i občany bez práce mající potenciál vrátit se zpět do pracovního procesu (EQUAL, 2007).

Organizační úroveň, podnik:

Jde o řízení a plánování práce ve společnosti na každodenní bázi s ohledem na průběh života a věk každého jedince, i s možnými rozdílnostmi a vývoji potřeb. Praxe dokazuje, že důležitým prvkem každé společnosti je přizpůsobovat zaměstnance svým potřebám, udržovat a nejlépe i rozvíjet potenciál pro stabilní výkon a zvyšovat produktivitu práce u všech svých pracovníků. Proto stoupá zájem o age management spolu s rostoucím počtem starších pracovníků, a tak společnosti postupně mění své postoje vůči vícegeneračním týmům na pracovišti (Novotný, 2015). A tak je pro organizaci lepší uplatnit například opatření pro podporu zdravotního stavu u starších zaměstnanců, než jejich propouštění či odchod do předčasného důchodu (Lazarová, Rabušicová, 2011). Díky těmto zájmům se dá tento koncept zařadit ke společenské odpovědnosti firem (CSR), které plní legislativní požadavky, a poté dobrovolně uplatňuje odpovědné chování nad rámec svých povinností.

Citace z knihy Zaměstnanec a věk k vybraným opatřením age managementu na různých úrovních systému:

„Charakteristické rysy CSR: • tři roviny aktivit – ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí • dobrovolnost – podnik veškeré odpovědné aktivity vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností • dialog se stakeholdery – zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují • dlouhodobý charakter – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě a nekončí, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci • důvěryhodnost – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu; činnosti však musí být transparentní, trvalé a nezveličované (Štorová, Fukan, 2012, str. 59).„

Ve třech rovinách aktivit CSR, je environmentální oblasti věnována větší pozornost díky vzniku nových environmentálních zákonů, kvůli kterým by firma měla omezit negativní

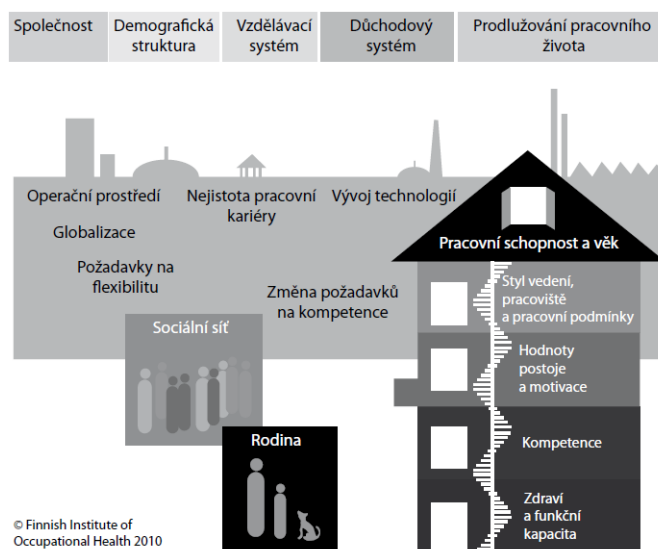
dopady na životní prostředí. Sociální rozvoj souvisí s péčí o zaměstnance, kdy firma motivuje pracovníky např. pružnou pracovní dobou, zvyšováním kvalifikace, vzděláním, příspěvkem na stravování, nebo firemním vozem či telefonem. V ekonomické činnosti je hlavním cílem dosažení zisku. Stakeholdeři tvoří zájmovou skupinu či třetí osobu v podnikání, kde je potřeba vymezit, kdo jsou firemní stakeholdeři, jaké mají zájmy, způsob komunikace a vliv na samotné podnikání. Jsou to zákazníci, obchodní partneři, investoři, vláda, dodavatelé, zaměstnanci či akcionáři, kteří ovlivňují pozitivně, ale i negativně chod firmy (Kunz, 2012).

Veřejná úroveň, společnost:

Nazývána také úrovní státu (na národní úrovni) a veřejných politik age managementu, jelikož trh práce neřeší problémy se stárnutím populace, je více než nutná veřejná intervence řízení. Řeší problémy se zaměstnaností a nezaměstnaností, a snaží se vnést opatření k podpoře řízení věkové diverzity (Novotný, 2015, s. 60). Sladění nabídky a poptávky na trhu práce s ohledem na věk, provádění preventivních opatření za cíl aktivní politiky zaměstnanosti, v případě potřeby také aplikace opatření následného charakteru, která řeší nezaměstnanost osob starších 50 let (Reml, 2007). Důležitou pozici mají národní orgány státní moci, kdy primárně není jejich úkolem jen financovat, ale mohou určitým způsobem řídit trh práce, aby odstranily věkovou diskriminaci, a také podporovat zaměstnavatele k uplatňování age managementu (Eurofound, 2006).

Koncept pracovní schopnosti – není jen o zdravotním stavu jedince, ale i o jeho kompetencích, hodnotách, postojích, a podmínkách na pracovišti. Pracovní schopnost je zásadním aktivem zaměstnance a základem jeho kvalit. Její udržení a rozvíjení stojí na rovnováze. Ta závisí nejen na zaměstnanci, který zodpovídá za své zdraví a kompetence, ale i na zaměstnavateli, který ovlivní organizaci práce a vytváření pracovních podmínek. Dodržování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem je pro zaměstnance klíčové pro celoživotní pracovní proces a jeho spokojenost (Štorová, Fukan, 2012, s. 37-46).

Finský institut popsal tento koncept jako víceposchoďový „Dům pracovních schopností“. Jeho patra (viz Obrázek 2) může různými způsoby ovlivňovat náš popracovní život, jelikož pracovní schopnost nelze oddělit od soukromého rodinného života.



Obrázek 2 Dům pracovní schopnosti podle FIOH, 2010
(Štorová, Fukan, 2012, str. 38)

Tento dům, příhodně propojený schodišti, se dělí na (Štorová, Fukan, 2012, s. 37-46):

- první patro = zdraví a funkční kapacita - na fyzickém a psychickém zdraví stojí tíha všech ostatních pater, proto se jakákoli změna v této oblasti zásadně projevuje ve všech ostatních a je pro ně hrozbou.
- druhé patro = kompetence - odborné znalosti a dovednosti, neustálý rozvoj umožňuje plnit požadavky pracovního života, a jejichž plnění můžou ohrozit například změny v oblasti informačních technologií.
- třetí patro = hodnoty, postoje a motivace - rovnováha mezi pracovním a osobním životem, které jsou vystaveny různým vlivům, jako například sladění rodinného života s pracovním u rodičů malých dětí.
- čtvrté patro = styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky - pracovní prostředí a organizace práce je nejtěžším poschodím, které ovlivňuje pouze zaměstnavatel.

1.1.1 Osm pilířů age managementu

Účelem je vytyčit směr a cíle v rozvoji age managementu. Každá organizace má své metody a postupy v souladu s firemní kulturou a své cíle si určuje podle strategie, stanovené vize a výchozí situace (Štorová, Fukan, 2012, str. 61). Nyní si představíme osm pilířů age managementu (viz Tabulka 1) podle autorů Cimbálníkové (2012) čerpající z Ilmarinena (2008) a Pillingera (2008), v porovnání Štorové a Fukana (2012). Jednotlivé pilíře se výrazně neliší, proto si ukážeme i pohledy obou autorů.

<i>Tabulka 1 Porovnání osmi pilířů age managementu dvěma autory</i>	
1) Znalost problematiky věku	1) Dobré znalosti o věkovém složení
2) Vstřícný postoj vůči věku	2) Férové postoje ke stárnutí
3) Management, který rozumí individualitě a rozdílnosti	3) Funkce managementu
4) Kvalitní a funkční věková strategie	4) Fungující věková strategie
5) Dobrá pracovní schopnost	5) Dobrá pracovní schopnost, motivace
6) Vysoká úroveň kompetencí	6) Vysoká úroveň znalostí
7) Dobrá organizace práce a pracovní prostředí	7) Organizace práce a prostředí
8) Spokojený život	8) Kvalitní život
<i>zdroj: Cimbálníková, 2012, s. 39</i>	<i>zdroj: Štorová, Fukan, 2012, s. 61</i>

1) Firma si je vědoma problémů spojených s budoucností pracovní síly, jako stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu a nedostatek mladých pracovníků (Štorová, Fukan 2012). Dále by měla znát věkové rozložení pracovníků jednotlivých oddělení, aby mohla do budoucna zhodnotit, jak staré zaměstnance bude potřebovat, a jak staří zaměstnanci jí budou k dispozici (Ilmarinen, 2008).

2) Management podniku i vedoucí pracovníci mají kladný postoj ke stárnoucím zaměstnancům a jejich znalostem a umí je využít (Štorová, Fukan, 2012). Přístup vedení firmy je kladný a např. jejich znalosti jsou ve firmách prostředí uznávány a využívány, a jakékoli formy diskriminace se snažíme odstranit (Cimbálníková, 2012, s. 39-43).

3) Odpovědností je přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií (Štorová, Fukan, 2012). Se stárnutím se objevují i různé psychologické potřeby, a tak úkolem managementu je dodat pocit jistoty a bezpečí. Navíc individualita a rozdílnost pracovníků se dobře využívá k utváření věkové různorodých týmů, kdy se v rámci mezigenerační spolupráce obohacují znalostmi navzájem (Pillinger, 2008).

4) Součástí politiky společnosti je věková strategie, kdy nabývá na významu rovnoprávnost, celoživotní vzdělávání a spolupráce s různě starými lidmi (Štorová, Fukan, 2012). Ze zavedení plynou i obchodní výhody, jako konkurenceschopnost, snižování nákladů a zlepšování image firmy (Pillinger, 2008).

5) Stárnoucí zaměstnanci by rádi ve společnosti pracovali až do odchodu do důchodu, díky zvýšení pracovní schopnosti, motivaci a vůli pokračovat ve spolupráci (Štorová, Fukan 2012). Věková strategie vzroste a pracovníci mají zájem pracovat pro firmu až do důchodu, protože se podnik zajímá o zdraví svých zaměstnanců, podporuje ho, zajímá se

o důvody předčasných odchodů do důchodu a nabízí individuální pracovní podmínky, jako například částečný úvazek (Ilmarinen, 2008).

6) Předávání zkušeností starších pracovníků mladším zaměstnancům je základem konceptu sdílených kompetencí a učení se (Štorová, Fukan, 2012). V průběhu celé kariéry přistupovat k jednotlivci flexibilně, zaměřit se na jeho celoživotní učení, a najít řešení k udržení aktivní pozice na trhu práce. Z dlouhodobého horizontu z takto nabytých znalostí a zkušeností může společnost čerpat a vytěžit mnoho (Pillinger, 2008).

7) Po fyzické i sociální stránce odpovídající potřeby zaměstnanců různého věku (Štorová, Fukan, 2012). Práce i prostředí je přizpůsobeno lidem dle věku v ohledu na zdravotní a funkční kapacity (Cimbálníková, 2012, s. 39-43).

8) Starší zaměstnanci se dočkají uznání a odcházejí do důchodu v důstojnosti (Štorová, Fukan, 2012). Dosáhneme toho splněním všech předchozích pilířů. S těmito bývalými zaměstnanci firma udržuje kontakt pro případné konzultace (Ilmarinen, 2008).

1.2 Aplikace a příklady age managementu

Než se bude proces age managementu aplikovat v organizaci, musí ji schválit vrcholový management, a je potřeba zpracovat současnou analýzu stavu podniku ze dvou pohledů (vnitřních a vnějších faktorů), protože některá jeho pravidla již mohou ve firmě intuitivně fungovat. Vnitřní faktor, který proces ovlivňuje, je například předmět činnosti, cíle organizace a její struktura, hodnoty a postoje podniku, a další. Do vnějších aspektů řadíme postavení firmy na trhu, konkurenci a vliv regionu na podnik. Kvalitní tým zkušených a kvalifikovaných lidí by měl prodiskutovat témata týkající se budoucnosti, formulace vizí a strategií podniku, audit, firemních cílů a samotnou realizaci age managementu s jeho vyhodnocením (Cimbálníková, 2012, s. 99-113).

Jelikož se tato bakalářská práce zabývá rozborem age managementu v konkrétní firmě, zaměříme se na důvody a zásady použití na úrovni organizační. Mnoho firem se z různých předpokladů obává zaměstnat starší pracovníky. Age management jim ale může pomoci se s tímto problémem naučit vypořádat. Organizace může mít přínos z jejich získaných zkušeností a také jejich školení obvykle nabývá tak finančně a časově náročné, jako u mladých pracovníků. Některé firmy ovšem disponují vyhledáváním pouze mladých talentů, ale z pohledu věkové diverzity, která je age managementu nedílnou součástí, může takto vyrovnané zastoupení podporovat firemní kulturu a mezigenerační solidaritu, zlepšení komunikace, motivace i lepší výkonnost (A guide to good practice in age management, 2006). Pro analýzu současného stavu se může firma použít kontrolní „*check list* (s. 28)“ listem a identifikovat tak klíčové oblasti. Z opačné strany, může pohled na

problematiku poskytnout „*work ability index (s. 35)*“, který měří pracovní schopnosti. Rozměr působnosti age managementu by se měl dotýkat všech těchto oblastí

- výběrové řízení,
- vzdělávání, trénink a celoživotní učení,
- rozvoj kariéry,
- podmínky nastavení pružné pracovní doby,
- ochrana zdraví, prevence onemocnění a ergonomie pracovního prostředí,
- přesuny na jiné pracoviště,
- odchody do důchodu,
- komplexní přístup,
- přenos know-how,
- firemní kultura (*Morschäuser, Sochert, 2006, s. 28, 35*).

Příklady z praxe:

Fungujícím řízením s ohledem na věk na podnikové úrovni, může být například Škoda Auto, a. s. Jejich hlavní cílení age managementu v boji proti stárnutí pracovní síly je řízení zaměstnanců starších 50 let a více, kterých je ve firmě přibližně jedna pětina. Dále se soustředí na dlouhodobé vzdělávání dospělých, kdy mají i svou vysokou školu (Cimbálníková, 2011). Projektem „Zdravá firma“ dává společnost zájem o zdraví svých zaměstnanců a podporuje je například očkovaním nebo preventivními prohlídkami (Králíková, 2007).

Skupina ČEZ si analýzou vypočítala, že v blízké budoucnosti přijde o velkou část svých zaměstnanců vlivem odchodu do důchodu bez adekvátní náhrady. Zavedla proto knowledge management, od kterého si slibuje snížení rizik souvisejících s unikátními znalostmi a jejich nositeli, jejichž ztráta by ohrozila fungování firmy. Vysokou prioritou je péče o zdravotní, psychickou a odbornou způsobilost (Krbcová a Conk, 2012).

Dalšími dobrými příklady fungujícího age managementu u nás jsou například firmy Česká spořitelna nebo RWE. Ze zahraničních můžeme zmínit Google, či IBM.

1.3 Diskriminace, diverzita a věk

Věková diskriminace obvykle vyvolává negativní dopady na psychiku a pracovní výkon člověka. Častěji se může týkat starších pracovníků na trhu práce na základě zvýšené nemocnosti, senility, stereotypu, či snížené výkonnosti a nevládní informačních technologií. Diskriminace nemusí být ale ani výjimkou pro mladší pracovníky, například absolventy, kvůli nedostatečné praxi, malému množství zkušeností na trhu práce, či pomalé adaptaci v novém pracovním prostředí a chápání technologických postupů, které

mají starší pracovníci již vžitě. Takové chování na pracovišti se může na zaměstnanci například ztrátou zaměstnání z důvodu věku, ponižování, zanedbání lékařské péče (Vidovičová, 2008).

Ageismus je diskriminace starších lidí. Lidé se cítí nepotřební, nevyužití a nemotivovaní k aktivitám, které by ve svém věku ještě snadno zvládli, a tak snadno podléhají. Stereotypní předsudky uvádí mapujících názory personalistů a široké veřejnosti na nižší ambice, výkonnost a nasazení starších pracovníků. V dnešní době, kdy se zvyšuje důchodová věková hranice, musí se změnit pohled na stáří u mladých i starých lidí. Starší pracovníci by měli zaujmout nový postoj k práci, vzdělání, kolegům, i novým technologiím. Existuje například i instituce Alternativa 50+, která se zabývá diskriminací a nabízí firmám i zaměstnancům pomoc (Tošnerová, 2002).

Diverzita je definována jako různorodost, rozmanitost, odlišnost, kdy se mezi pracovníky řeší právě odlišnost věku, ale také pohlaví, kultury. Koncept diverzity v podnikatelské sféře má za úkol bez ohledu na individuální rozlišení rozvinout jejich osobní potenciál a rovné příležitosti. Zaměstnavatelé již nyní vnímají, že konkurenční výhodu jim přinesou kvalitní týmy s nízkou fluktuací - diverzity management by mohl být jedním z dobrých nástrojů, jak toho dosáhnout. V tomto konceptu jde o nástroj pro motivaci a stabilizaci pracovníků. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Změny práce jsou dalším faktorem ohrožujícím starší pracovníky. Podle těchto autorů za zvyšování rizik stojí čtyři změny: zvyšující se samotná změna obsahu práce, změna fyzické práce s úzkou profesní specializací, dělba práce, organizace práce (Sýkorová, Šimek a Dvořáková, 2005).

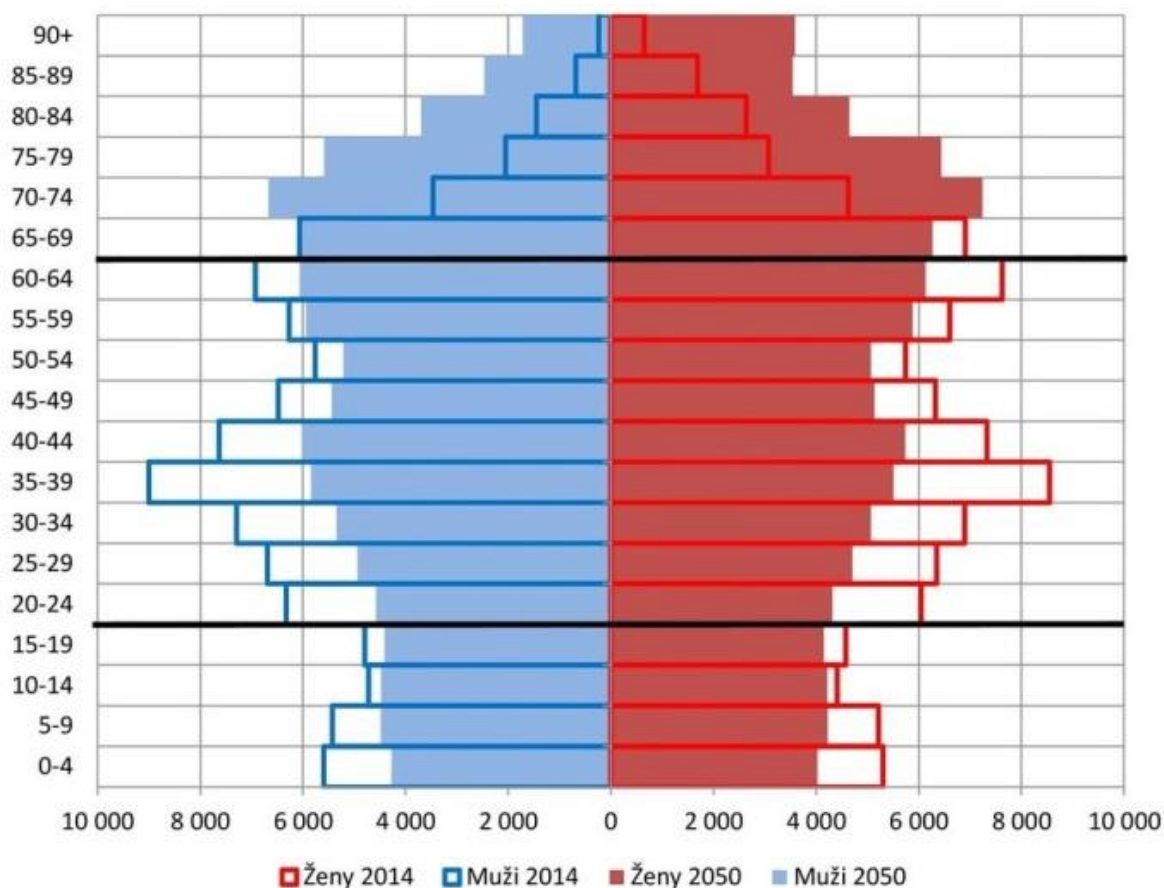
U každého člověka lze určit několik druhů věku. Chronologický věk – také nazýván kalendářní věk, brán jako normativní proces, při kterém stárneme všichni stejným tempem. Biologický věk – ovlivňován naším životním stylem a změnami funkční kapacity (fyzické, mentální a sociální) způsobené stárnutím. I když ho ovlivňují genetické predispozice, pokud o sebe nedbáme a špatně se stravujeme, můžeme být ve skutečnosti o několik let starší. Psychologický věk – vyjadřuje individuální pocit každého jedince o sobě samotném, jak se cítí, jak vypadá. Sociální věk – řídí se chováním každého člověka, zda je podle společenských měřítek (Štorová, Fukan, 2012).

Stárnutí je nepopíratelný proces a age management by měl prostupovat celým životním cyklem člověka. Odlišně se jeví souvislost pracovního výkonu a fyzického stárnutí, a jinak pracovního výkonu a mentálního stárnutí. Úroveň výkonu se nemění, možná jen jeho způsob. Za pomoci vhodně upraveného pracoviště (ergonomie), pomůcek (brýle, naslouchadla) a vzdělávání (práce s novými informačními technologiemi) mohou být částečně nebo úplně eliminovány negativní faktory týkající se výkonu práce starších pracovníků (Morschäuser, Sochert, 2006).

2 Demografické stárnutí

Složení společnosti dle věku či pohlaví zrcadlí dlouholetý proces trvající desítky, někdy stovky let. Tento mnohaletý populační vývoj je odvislý od řady vnějších i vnitřních podmínek demografické reprodukce a pohybu obyvatelstva. Zahrnuje porodnost, úmrtnost a migraci – tedy složky, jež věkovou strukturu ovlivňují přímo, ale také obsáhlejší podmínky vývoje, které působí na jeho velikost a sílu. Náš pohled na stárnutí společnosti bude odvislý od toho, co rozumíme pod pojmem starý (viz Obrázek 3). Známa věta, že „člověk je pouze tak starý, jak se cítí“ (Gruss, 2009, s. 30), naznačuje, že současný věk si často s tím biologickým a chronologickým neodpovídají (Gruss, 2009, s. 3). Mezinárodní zvyklostí je definovat stáří s ohledem na věk chronologický. Osoby, které přesáhly věkovou hranici 65 let, tak řadíme mezi staré (Cimbálníková, 2011).

Dva demografické jevy naznačené v předešlé části se výhradně podílí na procesu stárnutí populace. Snižující se porodnost má za následek tzv. stárnutí od spodu, nebo také od základu věkové pyramidy. Druhý typ je stárnutí od vrchu věkové pyramidy. Na té se podílí nižší intenzita úmrtnosti. Pro porovnání věková skladba obyvatelstva v letech 1950 a 2008. Na populačním stromu z roku 2008 je zřetelná nižší porodnost. Kategorie 0 – 15 let je početně o mnoho slabší než v roce 1950. Věková kategorie 70 a více je naopak daleko početnější. Oba jevy zapříčiňující stárnutí populace, působí souběžně. Díky nižší intenzitě úmrtnosti se zvyšuje střední délka života, která v historii lidstva roste prakticky neustále. „Za posledních 160 let se nejvyšší průměrná délka života - 45 let, kterou dosahovali v roce 1840 Švédky, zvýšila na současných 86 let jež je dosahována u Japonců“ (Vaupel, Kistowski 2009, s. 43). Pokud se ohlédneme do historie ještě dále a budeme se zajímat o střední délku života v Evropě, dozvíme se, že Římané a Řekové ve starověku stěží dožívali 25 let a až do 16. Století se střední délka života pohybovala někde kolem této hranice. V roce 1975 pak dosáhla hranice 30 let a naději dožít se čtyřicítky bychom měli až v 19. století. V roce 1940 pak byla hranice střední délky života 50 let. (Haškovcová, 2010, s.22) Vývoj naděje dožití žen a mužů v České republice a souběžně vývoj kojenecké úmrtnosti je znázorněn na následujícím grafu. U naděje dožití se do roku 1920 jedná pouze o odhady vývoje, přesto je zde zřejmý historický růst. Naopak kojenecká úmrtnost, ačkoliv s výkyvy, neustále klesá. Znatelnou výjimkou jsou pouze válečné roky.



Obrázek 3 Věková pyramida obyvatel 2014 a 2050 - Prognóza ČSÚ
(Český statistický úřad, 2014)

Dochází ke snižování přirozeného přírůstku obyvatel. V dalších letech pravděpodobně dojde k návratu tohoto ukazatele do záporných hodnot.

Díky nižší intenzitě úmrtnosti se zvyšuje střední délky života, která v historii lidstva roste prakticky neustále. „Za posledních 160 let se nejvyšší průměrná délka života - 45 let, kterou dosahovali v roce 1840 Švédky, zvýšila na současných 86 let jež je dosahována u Japonek“ (Vaupel, Kistowski 2009, s. 43). Vývoj naděje dožití žen a mužů v České republice a současně vývoj kojenecké úmrtnosti je znázorněn na následujícím grafu. U naděje dožití se do roku 1920 jedná pouze o odhady vývoje, přesto je zde zřejmý historický růst. Naopak kojenecká úmrtnost, ačkoliv s výkyvy, neustále klesá. Znatelnou výjimkou jsou pouze válečné roky. Demografické stárnutí je výsledkem výrazných změn v charakteristikách reprodukce populací, které vznikly v důsledku hlubokých sociálních a ekonomických změn v průběhu posledních staletí (Žofka, 2006). Neustálé rozvíjení poznatků z těchto oblastí nám napomáhá prodlužovat náš život a není důvod pochybovat o tom, že se tento vývoj v nejbližší době zastaví.

3 Metodika sběru dat

Pro rozbor age managementu v konkrétní firmě XY je zvolena metodika výzkumu pomocí:

- dotazníkového šetření vyplněné zaměstnanci,
- rozhovor s HR manažerem konkrétní společnosti.

Jako metoda pro kvantitativní výzkum zaměřený na age management z pohledu zaměstnance bylo zvoleno osobní dotazování v papírové podobě. Nástrojem sběru dat byl dotazník tvořen patnácti otázkami ke zkoumané problematice, z toho jedna formou škálování a tři segmentační otázky na pohlaví, věk a vzdělání. Tento dotazník byl předložen k vyplnění maximálnímu počtu zaměstnanců pobočky firmy za Českou republiku pro co nejširší vzorek k hodnotnému posouzení. Počet zaměstnanců uvedený samotnou firmou je 130-150 lidí, z nichž se mi podařilo získat 114 vyplněných dotazníků, částečně rozesláním přes email, převážně v papírové podobě. K ucelení nasbíraných dat jsem provedla diskuzi s HR manažerem dané společnosti, který se ze své pozice mohl adekvátně vyjádřit k této problematice u nich ve firmě XY. Nabídl pohled personalisty ke všem otázkám dotazníku, vyjádřil se k jeho výsledkům od respondentů a doplnil stanovisko k age managementu ve firmě.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Analýza praktické části

Praktická část bakalářské práce je věnována rozboru age managementu v konkrétní firmě, která si přeje být anonymizovaná spolu se zaměstnanci, kteří se na sdílení informací o firmě podíleli, proto bude dále uvedena jako „XY“. Uveden je výzkumný problém a cíl, dále se věnuje stanovení výzkumných otázek, které jsou aplikovány ve výzkumných metodách (dotazník a diskuze) s následnou analýzou v grafech a závěrečným vyhodnocením. Na základě tohoto šetření jsou na konci části zformulovány návrhy na zlepšení zkoumané problematiky a na zavedení age managementu do jejich praxe.

Firma XY je nadnárodní společností zabývající se výrobou a distribucí svých produktů do celého světa, kde má již své postavení na trhu. Česká pobočka se u nás nezabývá výrobou, ale pouze distribucí. Podle HR manažera podnik čítá 130-150 zaměstnanců, z toho se podařilo od respondentů získat 114 vyplněných dotazníků. (xyczech.cz, nedatováno) Výzkumným předpokladem této firmy je již moderní styl vedení, proto řízení z hlediska věku nebude neznámým pojmem. Vzhledem k jejímu silnému rozvoji nabírá stále nové pracovníky, proto rovnoměrné pokrytí všech věkových skupin nemusí být pod kontrolou.

Úkolem dotazníku je zjistit od zaměstnanců pohled na věk na pracovišti. Otázky se týkají věkového zastoupení ve firmě, ve snaze zjistit, zda některá ze skupin (mladí, střední věk, starší) není v absenci. Vzhledem k častějšímu řešení problematického zaměstnávání starších 50 let, je snahou prověřit i tuto oblast řešenou ve firmě XY, např. zda funguje koučing/mentoring. Dotazování se dále zaměřuje na způsoby, satisfakce a rozdíly motivačních prostředků pro zaměstnance, rozložení pracovních týmů z hlediska věku a postoj respondentů k diverzitě, ať už věkové, či kulturní. Jedna otázka je k ohodnocení škálou od 1 do 4. Tento druh škály byl vybrán záměrně, aby každá odpověď směřovala jednoznačně buď ke kladné či záporné straně. Nedošlo tak jako při hodnocení od 1 do 5 k nic neříkajícímu neutrálnímu bodu 3. V této otázce jsou zahrnuty téměř všechny oblasti, kde se může na pracovišti vyskytovat věková diskriminaci, či jak podle zaměstnanců společnost XY k řešení časté nedostatky v age managementu. Poslední otázkou je plánování setrvání v konkrétní firmě XY až do důchodu, a v případě záporné odpovědi i důvody. Téměř u všech otázek je u negativní odpovědi prostor pro případný důvod, který bohužel uvedl jen zlomek dotazovaných. Diskuzí s HR manažerem je získán odborný pohled z praxe firmy na jednotlivé otázky a doplněn názorem k age managementu v této konkrétní společnosti XY. Výsledky jsou zaokrouhleny na celá čísla, promítnuty pro lepší znázornění do grafické podoby v procentech (viz Příloha č. 1) a s komentářem ke každé otázce. Ty jsou v závěru kapitoly sesumarizovány a doplněny o návrhy a doporučení na zlepšení či samotné zavedení age managementu do praxe.

4.1 Dotazníkové šetření

V příloze bakalářské práce (Příloha č. 1) je přiloženo grafické znázornění dat ke všem otázkám z dotazníku spolu s komentářem výsledků. První otázkou dotazníku byla snaha o zjištění informovanosti zaměstnanců v oblasti řízení s ohledem na věk, která se většinou zápornou odpovědí prokázala jako needukovaná skupina. Výsledek může být tak jednostranný z důvodu celkem moderního termínu na trhu práce. Název je ovšem snadno odvoditelný, a tak si alespoň hrubou představu obsahu dotazníku mohli představit.

Škálová otázka hodnotící okruhy age managementu z pohledu jedince a jeho uspokojení. Využívání potenciálu je zásadním plněním ze strany zaměstnavatele, což se ukázalo pro 86% dotázaných jako úspěšné. Spolu s ní rozvoj kariérního růstu nebude problematickou sférou v uspokojování potřeb zaměstnance. Nejisté výsledky vzešly z otázky možností dalšího vzdělávání, jelikož se držely středového hodnocení, místo aby přitáhly k jednoznačnějším odpovědím.

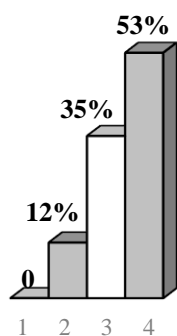
Tento výsledek je potvrzen další otázkou zaměřenou na rozvoj a vzdělávání, a to na mentoring/koučing aplikovaný ve firmě. Zdá se, že se s touto formou edukace zaměstnanci ve firmě vůbec nesetkávají (Graf 5). Buď je to z důvodu nepřítomných starších pracovníků - ať už senioritou, či věkem, kteří by předávali své znalosti. Nebo tento způsob aplikován byl, ale nefungoval, nebo se neosvědčil. Pravděpodobnější je ale absence starších pracovníků, jak se ukázalo v hodnocení věkové rozmanitosti (Graf 6). Nemusí se jednat o diskriminaci této věkové skupiny ze strany společnosti, může se jednat i o neatraktivitu náplně práce pro tento věk (Graf 7).

Graf 5 - Předávání znalostí ve firmě

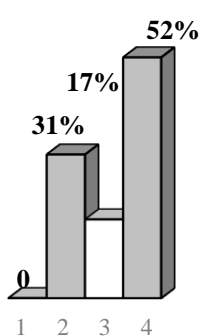
Graf 6 - Věková rozdílnost zaměstnanců

Graf 7 - Kulturní rozdílnost zaměstnanců

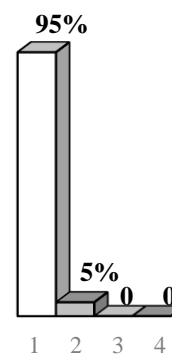
Předávání znalostí ve firmě



Věková rozdílnost zaměstnanců



Kulturní rozdílnost zaměstnanců



zdroj: vlastní zpracování

Za jednoznačně uspokojivý výsledek znevýhodňování kvůli věku brát nemůžeme, ale s jistotou se ve firmě nevyskytuje věková diskriminace, jak potvrzující výsledky ohledů na senioritu. Tento fakt je dobré vyvrátit, protože diskriminace na pracovišti, ať už ze strany spolupracovníků, či přímo od vedení, je hrubě nedostatečnou, a po zveřejnění by mohla neblaze poškodit jméno společnosti. Orientace na výkon je podpořena ukázkovým příkladem jdoucí přímo od přímých nadřízených.

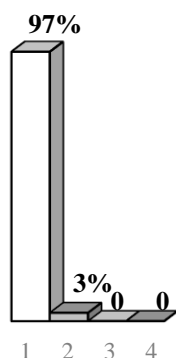
Ačkoliv se podle respondentů zdá, že svou práci kvůli nemocem vůbec nezameškávají, může to být předzvěst následných událostí vývojem neprovozování prevence (Graf 11). Většina pracovníků je v mladém věku, tudíž ani nepociťují nutkání o své zdraví nadstandardně dbát, protože nejeví žádné známky omezení. Z dlouhodobého hlediska je perspektivnější jak pro firmu, tak pro spokojenost zaměstnance, podporovat zájem o zdraví a nabádat ke zdravému životnímu stylu (Graf 12). V porovnání nákladů, které těmito programy na podporu zdraví obětují, je naděje zisku a stability zaměstnanců hodnotnější. Mobilita vyšla kladně, což je pozitivum pro pracovníky, tím že mají pocit prostoru a řízení vlastních kompetencí, ale i možnost měnit prostředí a náplň (Graf 13).

Graf 11 - Pracovní absence kvůli nemoci

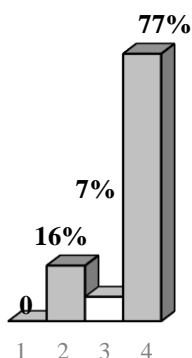
Graf 12 - Podpora zdraví

Graf 13 - Flexibilita a mobilita v rámci firmy

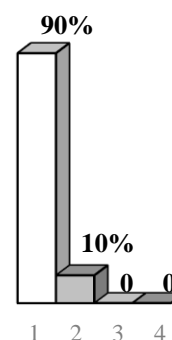
Pracovní absence kvůli nemoci



Podpora zdraví



Flexibilita a mobilita v rámci firmy



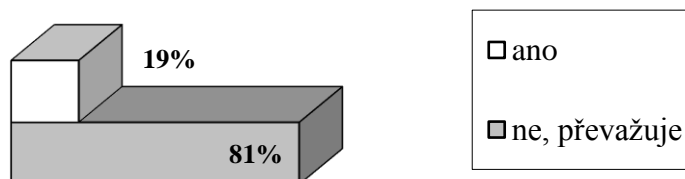
zdroj: vlastní zpracování

Postavení starších zaměstnanců, kteří jsou ve firmě v početním oslabení, je podle hodnocení opět nevyrovnané. Pravděpodobně se nevyskytují na stejných pozicích jako většina věkových skupin. Vzhledem k tomu, že nemají velké zastoupení, bude to díky jejich senioritě na půdě firmy.

Pracovní zatížení ovšem s povyšováním a senioritou neúměrně stoupá, i když by tomu mělo být naopak. Pracovníkům se přidávají k jejich stávajícím kompetencím nové povinnosti, a tak místo zaslouženého odpočinku dřou ze všech nejvíce.

Věkové zastoupení vyšlo nevyrovnaně (Graf 14). Zhruba dvě třetiny dotazovaných označilo v převaze mladé do 35 let, zbylá třetina lidí středního věku. To ovšem neprospívá diverzitě z hlediska věku, a může působit při celkovém obrazu zaměstnanců v tomto poměru diskriminačně. Je velice důležité udržovat všechny diverzity pokud možno vyrovnané, protože to jedině prospívá při pohledu řešení pracovních úkolů a rozdílné názory a zkušenosti jednotlivých posuzujících může být pro firmu jedině přínosný.

Graf 14 - Je ve společnosti XY věkové zastoupení mladých do 35 let, lidí středního věku a lidí nad 50 let rovnoměrné?



zdroj: vlastní zpracování

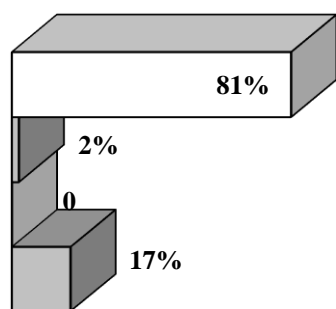
Každý věk může mít zcela odlišnou motivaci k práci. Zde ale ze 73% vyšlo finanční ohodnocení, které je tím pádem nadstandardně vysoké. Další z odpovědí bylo služební auto, které je nedílnou součástí každého obchodního zástupce v terénu, který jej jistě využívá i pro osobní účely. Do otevřené odpovědi byl uveden rapidní kariérní růst, kterého lze v poměrně krátkém časovém horizontu dosáhnout, což nemusí být u konkurenčních firem samozřejmostí.

I když většina je s penězi spokojená, uvádějí, že ale nejsou všechno. Postrádají social responsibility, rádi by se více podíleli na inovacích a hnacích procesech celé firmy. Někteří zmínili, že s postupem věku se u nich motivace proměňuje.

Že jsou motivační prostředky pro všechny věkové skupiny bez rozdílu stejné, se shodlo 95% respondentů. Mezi 5% se objevila odpověď, že vedoucí posty mají část firemních akcií jako další bonusovou položku.

Vzhledem k tomu, že věková diverzita není ve firmě XY úplně pestrá, nemají zaměstnanci možná ani jinou možnost, než mít okolo sebe stejně staré kolegy (Graf 20). Úplně mladí absolventi a starší zaměstnanci 50 let a výše, nemají ve firmě příliš velké zastoupení. Ovšem podle dotazníku jsou s tím navíc spokojeni a v takovém týmu pracují rádi. Ochuzují se ale o nespočet valný faktorů pro rozmanité rozhodování, jako uvedlo v otevřené odpovědi 20 lidí, kteří uvedli kombinaci věku, jí odůvodnili například úhly pohledu, zkušenostmi, či pozitivy diverzity.

Graf 20 - Pracujete v týmu raději:



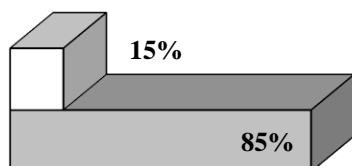
- se stejně starými kolegy, protože
- se staršími kolegy, protože
- s mladšími kolegy, protože
- kombinace věku, protože

zdroj: vlastní zpracování

Vedením je ovšem celková diverzita podporována. Většinových 103 respondentů necítí z vedení firmy důležitost věku. Naprostá shoda v možnosti vzdělávání pro všechny věkové kategorie stejně.

I když mohou být pracovníci spokojeni, přesto nemusí uvažovat o setrvání v jedné konkrétní firmě až do důchodu (Graf 24). Vliv na to má pravděpodobně mladý a střední věk, který na pracovišti převládá, a pro ně se důchod může zdát jako velmi vzdálená věc.

Graf 24 - Plánujete ve firmě XY setrvat až do důchodu?



- ano
- ne

zdroj: vlastní zpracování

Ve volitelné otevřené odpovědi se většina shodla na nejisté budoucnosti, uváděli změny v osobním životě, nové pracovní příležitosti, či vývoj úspěšnosti firmy a její udržitelnost. Takové obavy jsou logické, protože nikdo si nemůže být v dnešní době jistý zázemím a situací na trhu, či ovlivňujícími okolnostmi v osobním životě.

Genderové rozložení zaměstnanců této firmy je téměř vyrovnané. Většinou muži se vyskytují v nejvyšších pozicích firmy, nebo také jako obchodní zástupci v terénu. Ženy jsou v manažerských, i když převážně na kancelářských pozicích. Zřídka se vyskytnou jako obchodní zástupkyně, spíše dominují v přímé propagaci na B2C trhu. Převládající skupinou mladých zaměstnanců a lidí ve středním věku, nám vyšla v menšině ohrožená skupina starších 50 let, kterých se dnes age management dotýká nejvíce. V nadnárodní firmě není překvapující fakt, že jsou zde převážně vysokoškolsky vzdělaní.

4.2 Rozhovor s HR manažerem ze společnosti XY

Pro ucelený rozbor age managementu v této společnosti XY je k dokreslení výsledků zvolen předložen úplný opis rozhovoru s HR manažerem, který si nepřeje být oficiálně jmenován. Jako kompetentní osoba na této pozici má povědomí o situaci zabývající se lidskými zdroji u nich ve firmě, a může se k jednotlivým otázkám dotazníku a problematice jako takové hodnotně vyjádřit. Probrány byly otázky, výsledky odpovědí na ně a otevřeně svým pohledem doplnil rozbor age managementu v jejich podniku.

1) Znáte pojem „Age management“?

„Upřímně já, můj přímý spolupracovník i přímý nadřízený jsme tohle slyšeli poprvé, název nám známý není. Dá se ale naštěstí snadno odvodit, ale nepřekvapuje mě, že to neznají i ostatní, i když tak se tomu v praxi asi ani neříká, spíš věková rozdílnost.“

2) Ohodnoťte, prosím, známkováním od 1 do 4 jako ve škole:

Využití mého potenciálu: *„Potenciál každého pracovníka je dynamicky využíván, nemáme z našich průzkumů potvrzen opak a to se nyní opět potvrzuje.“* Rozvoj kariérního růstu:

„Kdo chce, a většinou každý tak aspiruje, je u nás postup možný a často velice rychlý. Jsme ale mezinárodní společnost, samotný pohovor se skládá i ze skype hovoru v anglickém jazyce se sídlem v Rumunsku, a proto se povyšování na vyšší pozice neobejde bez komunikativní znalosti anglického jazyka. Najdou se i tací, kteří se v jazyce zdokonalit nechtějí, a tak klidně mohou setrvat na stávající pozici, nikdo je do ničeho netlačí.“ Možnost dalšího vzdělávání: *„Proto je zaměstnancům umožněno se v angličtině zdokonalovat a tak přispívá na téměř celé doučování. Neplatíme ho celé, protože chceme, aby zaměstnance motivovalo kurz navštěvovat, když do něj přispěli z vlastní kapsy. Ovšem co se týče dalšího rozvoje ve vzdělávání, občas proběhne něco na leading, ale není ani příliš iniciativa z řad zaměstnanců, především kvůli časovému pracovnímu vytížení, proto asi vychází horší hodnocení této oblasti.“* Předávání znalostí

ve firmě (mentoring a koučing): *„Snažili jsme se dřív zavést mentoring a koučing oficiálně, ale nesetkalo se to příliš s úspěchem, protože obě strany byly pracovní vytížené, a po první schůzce už se další třeba ani nekonala. Nyní to probíhá přátelskou otevřenou formou, noví se mohou zkušenějších na pracovišti ptát, a ti jim vždy rádi poradí a ukáží jim.“* Věková rozdílnost zaměstnanců:

„Rozdíly věků našich pracovníků nejsou asi tak úplně různorodé. Absence starších pracovníků v týmech není vinou na naší straně, upřímně ani si nevzpomínám, kdy by mi přišel životopis někoho nad padesát, možná tak do terénu na obchodního zástupce, nevím, kde ti starší lidi jsou, ale u nás na office pozicích chybí. Podle zaměstnanců se ale jeví, že tu ta rozdílnost není až tak markantní, protože tomu tak opravdu je.“ Kulturní rozdílnost zaměstnanců: *„Tu máme na výbornou. Nyní bych poměr zaměstnanců rodilých Čechů odhadl dokonce na 50:50*

ke stále zvyšujícímu se cizineckému zastoupení, takže hovoříme anglicky každý den. Největší zastoupení je z Ruska a Běloruska, tak se poslední dobou stává, že je víc slyšet angličtina a ruština, než samotná čeština. Dále například Srbsko, Makedonie, Filipíny, Španělsko, nebo dokonce Ázerbájdžán.“ Znevýhodnění kvůli Vašemu věku: „Já osobně jsem několik let ze školy, takže jsem mladý personalista, a co si budeme povídat, mezi zaměstnanci nás HR zrovna neopěvují, ale i tak jsem s nějakým znevýhodňováním, nebo nerespektováním mé autority nikdy nesetkal. Věk se u nás opravdu neřeší.“ Ohledy na pracovní senioritu (délku, po kterou je daná osoba pracovní aktivní): „Určitě ani nikdo nemá problém s novým mladým šéfem, i když podřízení jsou tu třeba už řadu let. Například teď jsme obsadili do pozice hlavního team leadera obchodních zástupců v Moravskoslezském kraji pětadvacetiletého, i když pod ním je věk všech pěti zástupců okolo 40-50 let.“ Postoj k práci mého přímého nadřízeného: „Bez výjimek tu každý opravdu dřeme a očividně se zapálením pro firmu kazíme všechny okolo sebe, pomáháme si ve skluzu navzájem.“ Pracovní absence kvůli nemoci: „Délka dovolené a možnost čerpat tzv. sick day nebo home office je očividně dostatečná a předchází tak nemocenským, stává se to minimálně.“ Programy a aktivity na podporu zdraví: „Globálně u nás nic takového neprobíhá. My sami mezi sebou máme iniciativu něco pro své zdraví podnikat, například jsme si neoficiálně zavedli středeční freshe, je tu i menší skupinka úterních ranních běžců, ale jinak je to bída. Do budoucna to bohužel není prioritou, a v takovém korporátu navíc všechno trvá a je těžké něco nového prosadit. Dokud je většina firmy mladá a vitální, je to neaktuální. Není pocit, že by tu něco chybělo, a tak je prevence nedůležitá.“ Flexibilita a mobilita v rámci společnosti: „To jde často ruku v ruce s kariérním postupem, protože velmi často se pozice naskytou v zahraničí. Už u pohovoru jsou na flexibilitu uchazeči upozorňováni, že je tu velká pravděpodobnost cestování, jak potvrzuje i výsledek dotazníku. Nyní jsme například z naší pobočky vyslali do Evropy 27 lidí na vyšší pozice.“

3) Je ve společnosti XY věkové zastoupení mladých do 35 let, lidí středního věku a lidí nad 50 let rovnoměrné?

„Mladší a střední věkové zastoupení zaměstnanců jednoznačně převládá, starší zaměstnanci jsou většinou pouze na vysokých rozhodujících postech firmy, jako headmanažeři nebo CEO.“

4) Mají lidé starší 50 let v zaměstnání stejné postavení jako mladší lidé?

„Určitě ne, takoví lidé jsou lídři díky své dlouhé senioritě u nás, které mladý pracovník logicky a prakticky nemohl dosáhnout, aby měli stejné postavení.“

5) Snižuje se pracovní zatížení u starších pracovníků, např. redukováním pracovních hodin či změnou náplně práce?

„Právě naopak, zaměstnanci pracující 20 let a více mají tím více zkušeností a dostávají se až k řešení samotných strategií společnosti, mají velkou zodpovědnost, a tam se ubírá velice těžko. Pracovní dobu 8 hodin si každý víceméně tvoří sám. Pevně daná přítomnost je od 10 do 15 hodin.“

6) Čím jste ve společnosti XY motivováni?

„Vysoké finanční ohodnocení zahrnující i kvartální a roční bonusy ze zisku, je velkou motivací pro drtivou většinu, protože jdou po výkonu a odměně. Dále u služebního vozu, který je nezbytný pro obchodní zástupce, platí firma téměř celé náhrady na pohonné hmoty natolik, že osobní jízdy vyjdou tak lacino jak koruna za litr. Rychlý kariéerní postup pro potenciály je taky jistou výhodou.“

7) Je pro Vás tato motivace dostačující?

„Vzhledem k opravdu vysokým platům je pro mnohé motivace zdá se dostačující. Peníze ale ani pro mě nejsou vše, takže corporate social responsibility je podle mě velmi zásadní u tak velké společnosti.“

8) Jsou motivační prostředky pro všechny zaměstnance stejné, nebo se liší dle věkové diverzity?

„Co vím, žádné rozdíly nejsou, stravenky máme všichni. Možná ti úplně nejvyšší mají jako bonus akcie firmy.“

9) Pracujete v týmu raději:

„Práce se stejně starými kolegy mě ve výsledku nepřekvapuje, protože tak naše týmy vypadají, fungují a všem to tak vyhovuje.“

10) Jaký je Váš postoj k rozmanitému složení týmu? Uveďte, prosím, výhody a nevýhody.

„Nejlépe velká diverzita, ne jednotvárný tým. Pestrost v podobě rozdílů muž, žena, vzdělání, seniorita, či kultura, má za klady více zkušeností na jednom projektu, různé úhly pohledu pro řešení.“

11) Myslíte si, že je managementem prosazována diverzita týmu celkově?

„Snažíme se týmy na projekty tvořit různorodé, ne vždy je to však dostupně možné.“

12) Myslíte si, že je managementem prosazována diverzita týmu z hlediska věku?

„Věku necháváme volný průběh, neřešíme ho, ten není adekvátním ukazatelem.“

13) Je poskytnuta možnost rozšíření znalostí např. formou školení pro všechny věkové kategorie stejně?

„Angličtinu může mít úplně každý, kdo jen chce.“

14) Plánujete ve firmě XY setrvat až do důchodu?

„Tato otázka se našemu HR oddělení zdá příliš zavádějící, protože nikdo s jistotou nemůže odpovědět.“

15) Pokud jste na odpověď na předchozí otázku „ne“, proč?

„Nikdo neví, co jak bude s úspěchy firmy v budoucnu, tak s osobním životem, aby takhle plánoval. Ti, kteří odpověděli kladně, naplňuje finanční ohodnocení, zůstávají léta a nic jim nechybí.“

18) Nejvyšší dokončené vzdělání

„Je tu mnoho vysokoškolských absolventů, kteří své tituly pro svou práci nepotřebují. Není to vůbec, že by to u pohovoru byla podmínka.“

„Jen pro doplnění našeho rozhovoru bych rád zmínil i náš průzkum zaměstnanců, který děláme každé 2 roky, kde provedeme analýzu, zaměříme se na nefungující oblasti, vytvoříme akční plán, leadership, a dál se ho snažíme udržet fungující. Odezvou na tento průzkum vznikl program na podporu work life balance s názvem „Work hard, play hard“, který nejen workshopy stmeluje zaměstnance, kteří mají vlastní iniciativu k pracovním aktivitám s kolegy se stejnou mentalitou, což je ke vzájemné spokojenosti. Nyní rozjíždíme kampaň „Diversity“, na podporu rozdílnosti, branou jako přednost, ne přítěž. Otevřená přátelství napříč rasou, pohlavím, vírou i pracovnímu zařazení. Na závěr k věku na pracovišti musím zmínit jediné, a to, že se potýkáme s neschopnými mladými recepčními s přehnaně vysokými nároky a bez chutě pracovat. Zkusíme se cíleně zaměřit na hledání starších 50 let, kteří budou spokojeni s prací recepčního, která je zároveň administrativou pro HR. Doufáme, že věk tentokrát bude ukazatelem, že si váží té práce, zodpovědně, profesionálně, ke spokojenosti obou. Obáváme se ale komunikativnosti v anglickém jazyce, který je tu vážně nezbytný a počítačové negramotnosti.“ (nejmenovaný HR manažer, firma XY, 2017)

4.3 Vyhodnocení praktické části

Z výsledných údajů k rozboru age managementu v konkrétní firmě, které vyšly z dotazníkového šetření, doplněné o odborný názor HR manažera, není aplikace age managementu firmě úplně cizí. Nejdůležitějším faktem je, že cíleně nediskriminují žádnou věkovou kategorii ani při pohovoru do firmy, ani při pracovním procesu. Naopak velice podporují diverzitu jako takovou, hlavně při tvoření produkčních týmů ke spolupráci na projektech. Vynikají velice pestrou kulturní diverzitou. Kariéerní růst je tu umožněn každému výkonnému pracovníkovi, dokonce s možností nejen měnit pozice, ale i země výkonu práce, což bylo shledáno za velmi kladné. To je doprovázeno stejnou možností vzdělávání v anglickém jazyce pro všechny věkové kategorie stejně, protože pro tuto

nadnárodní společnost je v běžné komunikaci nepostradatelný. Bohužel další možnosti vzdělávání nejsou plně poskytovány. Nefunguje dokonce ani mentoring/koučing v rámci firmy, díky pracovnímu vytížení obou stran. Největším negativním výsledkem v rámci aplikace age managementu, vyšlo nerovnoměrné pokrytí všech věkových kategorií, a to s absencí rizikových starších zaměstnanců nad 50 let. Na to logicky navazuje neúplná věková rozdílnost pracovních týmů. Nejvíce firma podceňuje zájem o zdraví svých zaměstnanců a nedbá na prevenci, např. programy a aktivitami na podporu zdravého životního stylu, pohodlí a celkové pohody, za účelem udržení nejen pracovní spokojenosti.

5 Návrhy a doporučení na zlepšení

Návrhy a postupy na zlepšení age managementu v konkrétní firmě XY jsou doporučeními pro praxi vycházející z teoretické části této práce. V první řadě je při zavádění nových postupů důležité zaujmout pozitivní přístup vedoucích pracovníků společnosti k age managementu., protože jinak jakékoliv změny v tomto ohledu nebudou trvale udržitelné. Pečlivý výběr možností, které ocení dlouholetou práci zaměstnance ve firmě a zároveň motivuje ke stálosti bez funkčních omezení. Oblasti nesplňující kritéria fungujícího age managementu se projevily nejvíce v absenci dalšího vzdělávání, nerovnoměrného pokrytí všech věkových kategorií, či podpoře a zájmu o zdraví a životní styl zaměstnance. Hlavní tři návrhy se tedy zaměří na zmíněné nedostatky:

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců pro podnik zvyšují úroveň práce, zlepšují kvalitu výkonu a zvyšují možnosti prodeje. Proto školení, které obohatí zaměstnance v lepších technikách jejich náplně práce, může vzbudit touhu se dále zdokonalovat a zlepšovat, což bude ve výsledku opět jen ve prospěch firmy. Nemusí se zaměřovat pouze na nové metody v oboru, které se pilují a učí masy. Mohou vzdělávání začít uplatňovat i ve vnitřním prostředí firmy svými vlastními zaměstnanci. Vytvořením mentora na pracovišti získá firma víceúčelového pracovníka, který pomůže s procesem adaptace, zaučování nových pracovníků bez praxe a předávání naučených postupů k výkonu práce.

Vytváření kolektivu s ohledem na věk je prosperující z hlediska diverzity obecně. Je to další rozmanitý faktor v určování různorodosti, protože pohlaví, rozdíly ve vzdělání, či kultura nejsou jedinými faktory. Soustředit se na nábor starších zaměstnanců by v tuto chvíli firmě mohlo otevřít nové obzory v pohledech na řešení projektů.

Pravidelným zhodnocováním zdravotního stavu zaměstnance v rámci prevence může předejít budoucím zdravotním komplikacím a zamezení tak schopnosti vykonávat práci. Prohlídky u lékaře, příspěvky na preventivní lékařské výlohy či ozdravné pobyty

vzbudí v zaměstnanci kladný ohlas na firmu. Podporou zdravého životního stylu formou sportovního vyžití či zdravějšího stravování posílíte pozitivní myšlení a chuť pracovat.

Dalšími univerzálnějšími doporučeními na zavedení age managementu do praxe pro již stávající zaměstnance by mohla být dovolená podle věku. Na stárnoucí pracovníky působí motivačně, upevňuje stálost pracovního procesu v dané firmě a zamezuje uvažování o předčasném odchodu do důchodu. Dalším opatřením může být zjišťování důvodů odchodů pracovníků nejen při výpovědi, ale i předčasném odchodu do penze. Dá se tím zabránit negativním jevům, jako například šikana na pracovišti. Při zaměření se na age management pohledem potencionálního pracovníka ve firmě, je dobré neuvádět věkové parametry. Stále se snažíme upřednostňovat dovednosti a znalosti zájemce o práci, proto fráze typu „mladý dynamický kolektiv“ mohou působit diskriminačně pro věkovou skupinu 50+.

Závěr

Cílem práce byl zvolen rozbor age managementu v konkrétní firmě XY, který se pomocí dotazníkového šetření cílený všem dostupným zaměstnancům podařil nastítnit. Firmě XY postupy v aplikaci age managementu nejsou velkou neznámou, a pokud u nich některé nefungují, vědí o nich a hledají řešení, jak je vymýtit. Pracovníci firmy díky svým odpovědím označili oblasti, ve kterých je prostor pro vylepšení. Jedná se o další rozvoj s celoživotním vzděláváním, nerovnoměrné zastoupení všech věkových skupin na pracovišti a absence podpory zdraví a vedení ke zdravému životnímu stylu.

Pro adekvátní zpětnou vazbu jménem firmy je použit rozhovor se zástupcem personálního oddělení, a to konkrétně přímo s HR manažerem. Při takto velkém podniku se jeví jako zásadní problém prosadit jakýkoli nový proces, protože vše dlouho trvá, takže se od záležitosti většinou upustí. Spoustu podstatných kroků zanedbávaných ze strany firmy, jako například mizivý zájem o zdraví svých zaměstnanců, vedení nepovažuje aktuálně za důležitý a jako z jediných bodů procesu age managementu se mu v blízké budoucnosti nehodlá věnovat. Názor zaměstnanců na danou problematiku je podobný, jako u vedení. Zastoupení mladých necítí potřebu prevence, dokud jsou na vrcholu svého aktivního věku.

Závěrem této práce jsou doporučeny společnosti XY na základě literárních zdrojů z teoretické části návrhy k zavedení age managementu do své praxe a vyzdvihující podstatu a důležitost tohoto oboru z řízení lidských zdrojů.

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura:

1. **Antecom s.r.o. Age management** – časopis o *personalistice, pracovním trhu, moderních metodách řízení práce a aktivním stárnutí*. Zář 2012/6.s.9.
2. **Armstrong, M. a Taylor, S.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. **Cimbálníková, L.** *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*, Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, ISBN 978-80-904531-2-8.
4. **Cimbálníková, L.** *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*, Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, ISBN 978-80-904531-5-9.
5. **Čevela, R., Čeledová, L., Kalvach, Z., Holčík, J., Kubů, P.** *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praa: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4544-2.
6. **Haškovcová, H.** *Fenomén stáří*. Vyd. 2., podstatně přeprac. a dopl. Praha: Havlíček Brain Team, 2010, 365 s. ISBN 978-808-7109-199.
7. **Horváthová, P., Bláha, J. a Čopíková, A.** *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. 428 stran. ISBN 978-80-7261-430
8. **Ilmarinen, J.** (2008). *Ako si predĺžiť aktívny život*. Bratislava: Príroda
9. **Kocianová, R.** *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. Praha: Grada Publishing, 2012. psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
10. **Krbcová, H. a Conk, J.** *Age management ve Skupině ČEZ*. Česká společnost pro jakost: 2012.
11. **Kunz, V.** *Společenská odpovědnost firem*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
12. **Novotný, P. a Bosničová, N. a Břenková, J.** *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age Managementu v České republice*. 1. vyd. Plzeň: Grafia, s. r. o., 2015. ISBN 978-80-904531-7-3.
13. **Sýkorová, D., Šimek, D. a Dvořáková M.** *Třetí věk trojí optikou*. Univerzita Palackého: 2005. 187 s. ISBN 978802441006-7.
14. **Štorová, I. a Fukan, J.** *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA, 2012. 79 s. ISBN 978-80-87137-35-2.
15. **Tošnerová, T.** *Ageismus: průvodce stereotypy a mýty o stáří*. 1. vyd. Praha: Ambulance pro poruchy paměti, 2002. 45 s. ISBN 80-238-9506-0.

16. **Vaupel, J. W. a Kistowski K.** Plasticita průměrné délky života a její důsledky. In: *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. DOI: 978-80-7367-605-6.
17. **Vidovičová, L.** *Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2008. 233 s. EDIS: ediční řada disertačních prací Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity; sv. 2. ISBN 978-80-210-4627-6.

Internetové zdroje:

1. **Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.** O Age Managementu. *Aivd* [online]. 2010 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/agemanagement-informace>
2. **ČEZ.** *Skupina ČEZ prokázala efektivní práci v age managementu* [online]. 2015 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/skupina-cez-prokazala-efektivni-praci-v-age-managementu-id-2515825>
3. **Equal** - European social fund. (2007) *European age management network: the way forward?* [cit. 2017-05-19] Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/0706-gotagemanet.pdf
4. **Eurofound.** (2006). *A guide to good practice in age management*. [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>
5. **Gruss, P.** (2009). *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. [online]. Praha [cit. 2017-05-19] Dostupné z: <http://e-psycholog.eu/pdf/balcar-rec3.pdf>
6. **Ilmarinen, J.** (2011). 30 years' work ability and 20 years' age management. *Age management during the life course*. [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65396/age_management_during_2011.pdf?sequence=1
7. **Ilmarinen, J.** (2012). *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti*. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the->
8. **Králíková, A.** „Diverzifikované týmy jsou nutné i užitečné,“ říká Radek Špicar ze Škoda Auto [online]. Gender Studies, o.p.s., 2007 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/diverzifikovane-tymy-jsou-nutne-i-uzitecne-rika-radek-spicar-ze-skody-auto>
9. **Lazarová, B. a Rabušicová, M.** *Age management - strategie řízení zohledňující věk pracovníků* [online]. Personalista.com, 2011. [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/age-management-strategie-rizeni-zohlednujicivek-pracovniku.html>

10. **Morschhäuser, M. a Sochert, R.** *Healthy Work in an Ageing Europe : Strategies and Instruments for Prolonging Working Life* [online]. Essen : Federal Association of Company Health Insurance Funds, 2006 [cit. 2017-05-19]. Dostupné: <http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/5th_Initiative/ENWHP_Ageing_Europe.pdf>.
11. **Novinky.cz.** *Sick days nabízí více firem.* [online]. 2015 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/385278-sick-days-nabizi-vice-firem.html>
12. **Pillinger, J.** *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou : Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. Dublin : Komise evropský sociálního dialogu o elektřině, 2008 [cit. 2017-05-19]. Dostupné: <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>
13. **Remr, J.** *Podpora zaměstnávání starších osob: Souhrnná studie* [online]. 1. vyd Praha: VÚPSV, 2007 [cit. 2017-05-19]. ISBN 978-80-7416-001-1. Dostupné z: http://www.mature-project.eu/materials/vz_remr.pdf
14. **XY.** [online] <http://www.xyczech.cz/> [cit. 2017-05-19].
15. **Žofka, J.** Socioekonomické dopady demografického stárnutí. *Demografie: Demografický informační portál* [online]. 2006 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=383

Seznam grafů, obrázků, tabulek a příloh

Grafy:

Graf 5 Předávání znalostí ve firmě, vlastní zpracování

Graf 6 Věková rozdílnost zaměstnanců, vlastní zpracování

Graf 7 Kulturní rozdílnost zaměstnanců, vlastní zpracování

Graf 11 Pracovní absence kvůli nemoci, vlastní zpracování

Graf 12 Podpora zdraví, vlastní zpracování

Graf 13 Flexibilita a mobilita v rámci firmy, vlastní zpracování

Graf 14 Je ve společnosti XY věkové zastoupení mladých do 35 let, lidí středního věku a lidí na 50 let rovnoměrné?, vlastní zpracování

Graf 20 Pracujete v týmu raději:, vlastní zpracování

Graf 24 Plánujete ve firmě XY setrvat až do důchodu?, vlastní zpracování

Obrázky:

Obrázek 1 Klíčové úrovně age managementu podle Ilmarinena, 2008
(Štorová, Fukan, 2012, str. 8)..... 9

Obrázek 2 Dům pracovní schopnosti podle FIOH, 2010
(Štorová, Fukan, 2012, str. 38)..... 12

Obrázek 3 Věková pyramida obyvatel 2014 a 2050 - Prognóza ČSÚ
(Český statistický úřad, 2014) 18

Tabulky:

Tabulka 1 Porovnání osmi pilířů age managementu dvěma autory..... 13

Přílohy:

Příloha č. 1 Grafické znázornění dat k otázkám z dotazníku

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Kučerová

V Praze dne: 19. 05. 2017

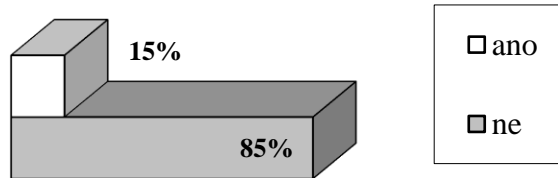
Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis

Příloha č. 1

Grafické znázornění dat z dotazníku

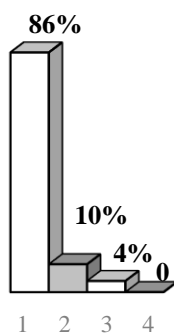
Graf 1 - Znáte pojem „Age management“



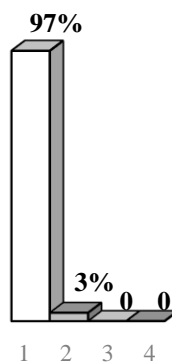
zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 - Využití mého potenciálu
 Graf 3 - Rozvoj kariérního růstu
 Graf 4 - Možnost dalšího vzdělávání

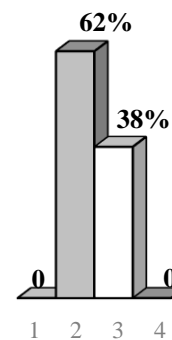
Využití mého potenciálu



Rozvoj kariérního růstu



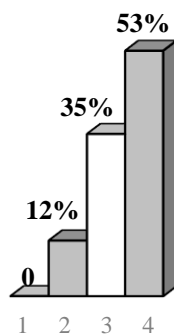
Možnost dalšího vzdělávání



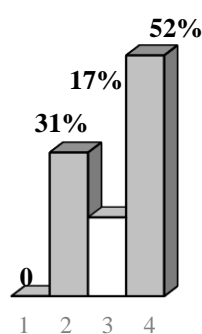
zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 - Předávání znalostí ve firmě
 Graf 6 - Věková rozdílnost zaměstnanců
 Graf 7 - Kulturní rozdílnost zaměstnanců

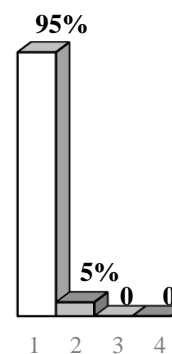
Předávání znalostí ve firmě



Věková rozdílnost zaměstnanců



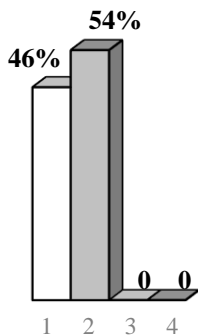
Kulturní rozdílnost zaměstnanců



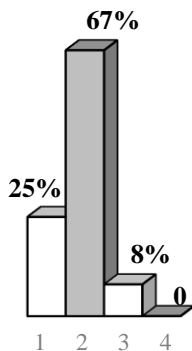
zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 - Znevýhodnění kvůli věku
 Graf 9 - Ohledy na pracovní senioritu
 Graf 10 - Postoj k práci mého nadřízeného

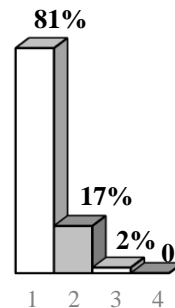
Znevýhodnění kvůli věku



Ohledy na pracovní senioritu



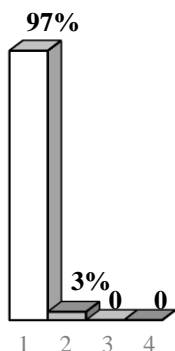
Postoj k práci mého nadřízeného



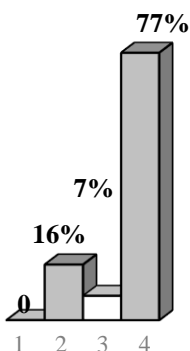
zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 - Pracovní absence kvůli nemoci
 Graf 12 - Podpora zdraví
 Graf 13 - Flexibilita a mobilita v rámci firmy

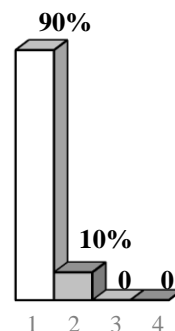
Pracovní absence kvůli nemoci



Podpora zdraví

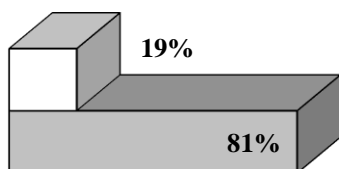


Flexibilita a mobilita v rámci firmy



zdroj: vlastní zpracování

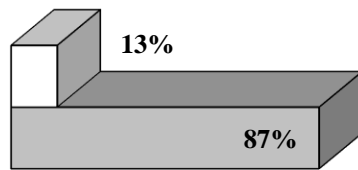
Graf 14 - Je ve společnosti XY věkové zastoupení mladých do 35 let, lidí středního věku a lidí nad 50 let rovnoměrné?



- ano
- ne, převažuje

zdroj: vlastní zpracování

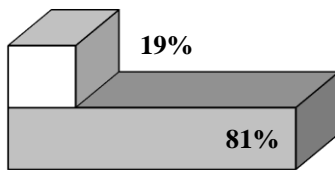
Graf 15 - Mají lidé starší 50 let v zaměstnání stejné postavení jako mladší lidé?



- ano
- ne, protože

zdroj: vlastní zpracování

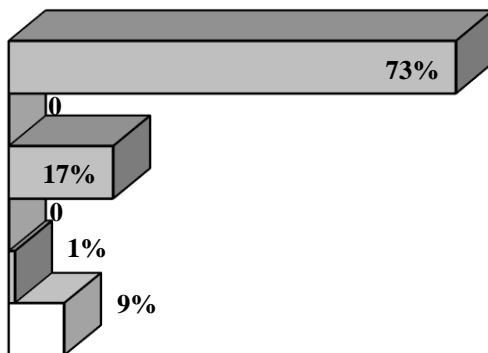
Graf 16 - Snižuje se pracovní zatížení u starších pracovníků, např. redukováním pracovních hodin či změnou náplně práce?



- ano
- ne, převažuje

zdroj: vlastní zpracování

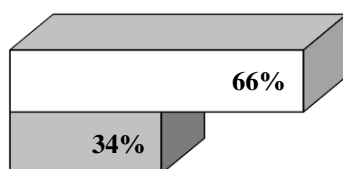
Graf 17 - Čím jste ve společnosti XY motivováni?



- finančním ohodnocením
- jistotou práce
- služebním vozem
- moderním pracovním prostředím
- možností pracovat v úspěšné firmě
- jiné

zdroj: vlastní zpracování

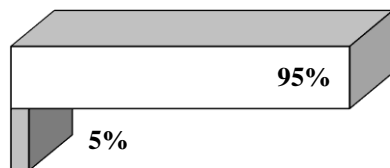
Graf 18 - Je pro Vás tato motivace dostačující?



- ano
- ne, raději bych

zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 - Jsou motivační prostředky pro všechny zaměstnance stejné, nebo se liší dle věkové diverzity?

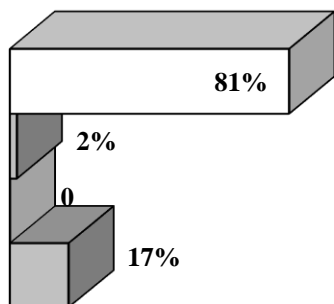


ano, jsou stejné

ne, liší se

zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 - Pracujete v týmu raději:



se stejně starými kolegy, protože

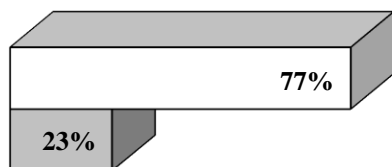
se staršími kolegy, protože

s mladšími kolegy, protože

kombinace věku, protože

zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 - Myslíte si, že je managementem prosazována diverzita týmu celkově?

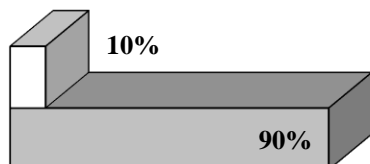


ano

ne

zdroj: vlastní zpracování

Graf 22 - Myslíte si, že je managementem prosazována diverzita týmu z hlediska věku?

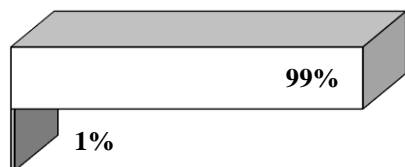


ano

ne

zdroj: vlastní zpracování

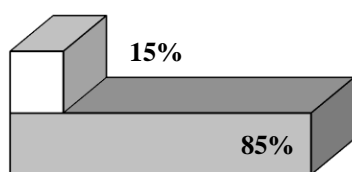
Graf 23 - Je poskytnuta možnost rozšíření znalostí např. formou školení pro všechny věkové kategorie stejně?



- ano
- ne, upřednostňuje se věková kategorie

zdroj: vlastní zpracování

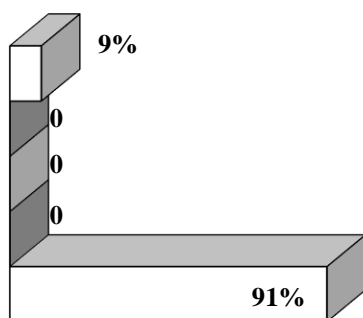
Graf 24 - Plánujete ve firmě XY setrvat až do důchodu?



- ano
- ne

zdroj: vlastní zpracování

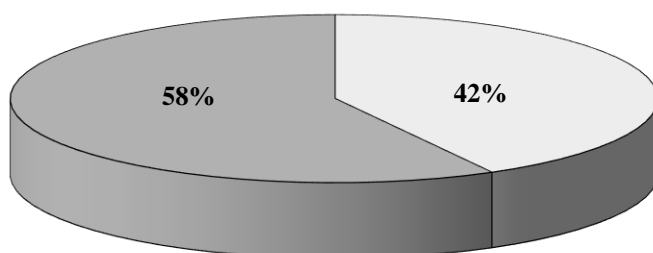
Graf 25 - Pokud jste na odpověď na předchozí otázku „ne“, proč?



- jen zkušenost k trhu
- nemožnost povýšení
- pracovní náplň
- upřednostňování
- jiné

zdroj: vlastní zpracování

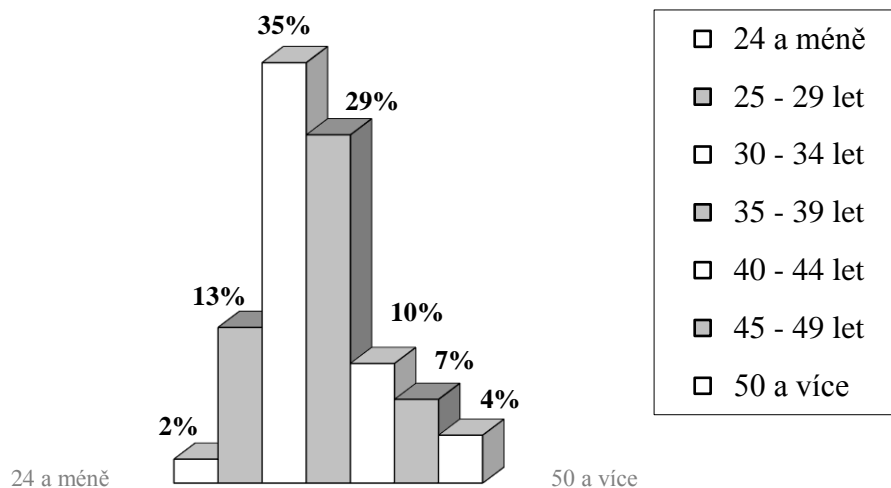
Graf 26 - Pohlaví



- Muž
- Žena

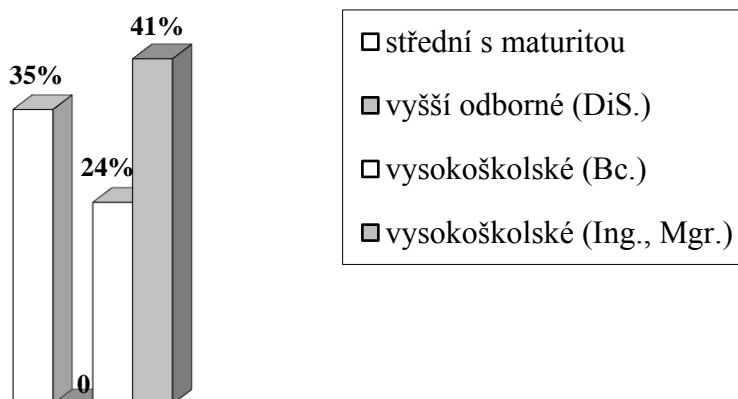
zdroj: vlastní zpracování

Graf 27 - Věk



zdroj: vlastní zpracování

Graf 28 - Nejvyšší dokončené vzdělání



zdroj: vlastní zpracování