

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Age management ve vybrané organizaci/Age management in a selected organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/ 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Andrea Kohoutová/ PEMMA06

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 26.4. 2024, Slaný

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce, paní doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit aktuální stav age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů v.v.i. a navrhnout doporučení pro zlepšení.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část diplomové práce je zpracována pomocí literární rešerše českých a zahraničních zdrojů. Jednalo se především o odborné knihy, publikace a odborné články, ale také internetové zdroje. V praktické části je charakterizován Ústav mezinárodních vztahů, který je předmětem výzkumu. Na charakteristiku navazují i ekonomické a personální ukazatele instituce a představení aktuální situace age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů. Praktická část diplomové práce je zpracována na základě kvantitativního a kvalitativního, tedy smíšeného výzkumu. Kvantitativní výzkum je uskutečněn pomocí dotazníkového šetření, které bylo rozesláno zaměstnancům organizace. Návratnost dotazníkového šetření byla 67,3 %, kdy dotazník vyplnilo 35 respondentů. Výsledky dotazníkového šetření jsou slovně popsány a pro lepší přehlednost doplněny o grafy. V rámci tohoto šetření jsou stanoveny tři hypotézy. Ty jsou ověřovány pomocí Fisherova testu, který se využívá při řídkých kontingenčních tabulkách. Ke kvalitativnímu šetření jsou využity polostrukturované rozhovory se zaměstnanci organizace, konkrétně se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů. V návaznosti na data získaná z výzkumného šetření jsou v závěru diplomové práce stanoveny návrhy a doporučení pro organizaci.

3. Výsledky výzkumu/práce:

V rámci výzkumu praktické části bylo zjištěno, že vybraná organizace nemá implementován age management, využívá jeho rysy a má zájem se o tomto tématu dozvědět více, v návaznosti na demografickou situaci. Z výzkumného šetření vyplynulo, že oblast age managementu v organizaci lze celkově hodnotit pozitivně. Jsou také identifikovány negativní oblasti, a to například že znalost pojmu age managementu je na nízké úrovni a objevují se mezigenerační konflikty mezi zaměstnanci organizace.

4. Závěry a doporučení:

V návaznosti na demografickou situaci a s tím i spojené stárnutí populace získává age management čím dál větší význam. Diplomová práce došla k několika návrhům a doporučením, které zlepší situaci v organizaci v rámci age managementu. V první řadě se jedná o samotnou implementaci age managementu. Instituce může využít projektů OPZ+ k financování zavedení age managementu či vynaložit vlastní finanční prostředky. Návrhem za vlastní finanční prostředky je absolvování několika kurzů pro seniorní personalistku a základního kurzu pro ředitele provozu a vnějších vztahů, ředitele výzkumného oddělení a seniorní personalistku. Dalším doporučením pro organizaci je častější setkávání zaměstnanců například ve formě teambuildingových akcí či jiných aktivit, které dokáží stmelit kolektiv. Dále je organizaci doporučeno zvýšit povědomí o age managementu ať už u vedení či řadových zaměstnanců. Návrhem je také stimulace seniorních zaměstnanců k mentoringu, zvýšení respektu k mladším zaměstnancům a zvýšení tarifní mzdy přesunutím odměn. Posledním doporučením je absolvování kurzu myšlenkových map a kurzu vedení jednotlivých generací zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Age management, lidské zdroje, work-life balance, home office, flexibilní pracovní doba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis is to evaluate the current state of age management in the Institute of International Relations Prague and propose recommendations for improvement.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the thesis was prepared by means of researching both Czech and foreign literary sources. These consisted mainly of professional books, publications and articles, but also internet sources. In the practical part, the Institute of International Relations, which is the subject of the research, is described. This description is followed by a presentation of the institute's economic and personnel indicators and its current age management situation. The practical part of the thesis is based on both quantitative and qualitative research, i.e. mixed research. The quantitative research was carried out by means of a questionnaire that was sent to the employees of the organization. The return rate of the questionnaire survey was 67,3 % with 35 respondents completing the questionnaire. In the thesis the results of the questionnaire survey are described verbally and supplemented with graphs for the sake of clarity. Three hypotheses were set in relation to this investigation. These were tested through the use of Fisher's test, which is used in the creation of sparse contingency tables. As for the qualitative investigation, it made use of semi-structured interviews with employees of the organisation, specifically the Senior HR Manager and the Director of Operations and External Relations. On the basis of the data obtained from the research investigation, the thesis concludes with some suggestions and recommendations for the organisation.

3. Result of research:

In the practical part of the research, it was found that the selected organisation has not implemented age management, but it makes use of some of its features and is interested in learning more about this topic in relation to the demographic situation. The research investigation revealed that the area of age management in the organisation can be assessed positively overall. But some negative aspects were identified as well – for example, that the knowledge of the concept of age management in the organisation is at a low level and that intergenerational conflicts between employees in the organisation sometimes do occur.

4. Conclusions and recommendation:

Due to the demographic situation and the associated aging of the population, age management is becoming increasingly important. The thesis arrived at several suggestions and recommendations that should improve the situation of age management in the organisation. First and foremost is the implementation of age management itself. The institution can use OPZ+ projects to finance the implementation of age management or spend its own funds to do so. The proposal for what the organisation could do with its own funds is that it could run several courses for the Senior HR Manager and a basic course for the Director of Operations and External Relations, the Director of Research and the Senior HR Manager. Another recommendation for the organisation is to bring employees together more often, for example, in the form of team-building events or other activities that can bring the staff together. It is also recommended that the organisation should raise awareness of age management among both management and the rank and file. The suggestions also include encouraging senior employees to mentor, increasing respect for junior employees and increasing tariff wages by shifting rewards. The last recommendation is that the relevant employees should complete a mind mapping course and a course on management of different generations of employees.

KEYWORDS

age management, human resources, work-life balance, home office, flexible working

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION

J11 - Demographic Trends, M12 – Personnel Management, O15 – Human Resources

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	
Téma DP:	Age management
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Demografie obyvatelstva, představení populace z hlediska věku, vymezení pojmu age management, přínosy age managementu, rizika age managementu, faktory ovlivňující age management, age management v organizacích, metodika3 Praktická část Charakteristika organizace, představení výzkumu, vyhodnocení výzkumu, návrhy a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• URBANCOVÁ, H. <i>Age management v organizacích. Praktické využití a přínosy</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1.• URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic. <i>Hradec Economic Days</i>. Hradec Králové: University of Hradec Králové, 2022, s. 823-834. ISBN 978-80-7435-855-5.• URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. <i>Strategický management lidských zdrojů, moderní trendy v HR</i>. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do• Zpracování teoretické části do• Zpracování výsledků do• Finální verze do
Vedoucí práce:	

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne _____

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Demografie obyvatelstva	3
2.2	Představení populace z hlediska věku.....	4
2.2.1	Generace na pracovišti	7
2.2.2	Styly vedení generací	9
2.3	Vymezení pojmu age management	10
2.3.1	Stáří a stárnutí.....	12
2.3.2	Zaměstnávání starších osob a postavení pracovníků 50+ na trhu práce	13
2.3.3	Věkové stereotypy	13
2.3.4	Ageismus	15
2.3.5	Sendvičová generace	16
2.4	Přínosy age managementu	17
2.5	Rizika age managementu	19
2.6	Faktory ovlivňující age management	20
2.7	Age management v organizacích	21
2.7.1	Pracovní schopnost.....	22
2.7.2	Implementace age managementu.....	24
2.7.3	Work-life balance	27
2.7.4	Příklady dobré praxe.....	30
2.8	Metodika	31
3	Praktická část práce	35
3.1	Charakteristika organizace	35
3.2	Představení výzkumu	38
3.3	Vyhodnocení výzkumu	38
3.3.1	Kvantitativní část výzkumu	38
3.3.2	Testování hypotéz.....	48
3.3.3	Kvalitativní část výzkumu	51
3.3.4	Shrnutí výzkumu	54
3.4	Návrhy a doporučení	56
4	Závěr	64
	Literatura	66
	Přílohy	I

Seznam zkratk

ČSÚ	– Český statistický úřad
MPSV	– Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
OPZ+	– Operační program Zaměstnanost Plus
ÚMPE	– Ústav pro mezinárodní politiku a ekonomii
ÚMV	– Ústav mezinárodních vztahů

Seznam tabulek

Tabulka 1 Čtyřpolní tabulka.....	48
Tabulka 2 Diskriminace na základě věku.....	49
Tabulka 3 Znalost pojmu age management.....	50
Tabulka 4 Dostatečná péče o zaměstnance	51
Tabulka 5 Celkové náklady na implementaci age managementu varianta A.....	58
Tabulka 6 Celkové náklady na implementaci age managementu varianta B.....	58
Tabulka 7 Vyčíslení nákladů – pobyt v resortu Hulín na dvě noci	61
Tabulka 8 Tabulka pravděpodobností – věková diskriminace.....	XIV
Tabulka 9 Tabulka pravděpodobností – znalost pojmu age management.....	XIV
Tabulka 10 Tabulka pravděpodobností – pocit dostatečné péče od zaměstnavatele	XIV

Seznam obrázků

Obrázek 1 Typy věkových pyramid	5
Obrázek 2 Struktura věkového složení k 31. 12. 2022.....	5
Obrázek 3 Struktura věkového složení k 1. 1. 2101.....	6
Obrázek 4 Změny v počtu obyvatel 2002–2022	7
Obrázek 5 Age management a jeho základní pojmy	22
Obrázek 6 Dům pracovní schopnosti	23

Seznam grafů

Graf 1 Výnosy ÚMV v roce 2022	36
Graf 2 Náklady ÚMV v roce 2022	37
Graf 3 Délka praxe u zaměstnavatele.....	39
Graf 4 Procentní zastoupení zaměstnanců jednotlivých oddělení.....	40
Graf 5 Nabídka možností v organizaci.....	44
Graf 6 Co by zaměstnance motivovalo setrvat v organizaci až do důchodového věku	45

1 Úvod

Na celém světě se postupem času mění demografická situace a s ní i rozložení pracovních sil. Jedním z nejvýznamnějších aktuálních trendů je stárnutí populace způsobené především prodlužující se délkou života, ale také nižší porodností, než tomu bylo v minulosti. Tento trend má významný dopad na pracovní trh, a proto je důležité, aby organizace využívaly takové strategie, které umožní efektivní řízení zaměstnanců napříč všemi věkovými kategoriemi. Ideálním řešením by mohl být právě age management.

Horváthová et al. (2016, s. 188) popisují age management jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců. Při dalším rozšíření tohoto tvrzení lze konstatovat, že se jedná o řízení lidských zdrojů, které zohledňuje věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců na individuální úrovni. Implementací age managementu může organizace získat konkurenční výhodu, a zlepší se tak i značka zaměstnavatele, což má pozitivní vliv na vnímání organizace veřejností. Prvním, kdo přišel s pojmem age management, byli vědci z Finského institutu pracovního zdraví a díky výsledkům tohoto konceptu se začal rozšiřovat dál, a to především po Evropě.

Stárnutí je běžný proces v životě jedince, kdy s přibývajícím věkem rostou také fyzické a mnohdy i psychické obtíže. Koncept age managementu tvrdí, že věk je jen číslo, které označuje kalendářní stáří člověka, a k zaměstnancům by se mělo přistupovat individuálně bez ohledu na věk a dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce i bez ohledu na rasu, sexuální orientaci, vyznání či pohlaví.

Je důležité zmínit, že age management se netýká pouze starších pracovníků 50+, ale zahrnuje všechny věkové kategorie. Na trhu práce jsou mnohdy znevýhodňováni i absolventi, kteří poprvé vstoupili na trh práce, mladé ženy, u kterých se předpokládá, že v blízké době chtějí zakládat rodinu či rodiče na mateřské nebo rodičovské dovolené. K těmto skupinám se váží věkové předsudky neboli také stereotypy, které jsou jak pozitivní, tak negativní a ovlivňují pohled na ně. Pokud je tedy diskriminována jakákoli věková kategorie, lze použít pojem ageismus – věková diskriminace.

Tato diplomová práce se zaměřuje na téma age managementu ve vybrané organizaci. Cílem diplomové práce je zhodnotit aktuální stav age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů v.v.i. a navrhnout doporučení pro zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních kapitol – části teoreticko-metodologické a části praktické. Na základě literární rešerše českých a zahraničních zdrojů vznikla teoreticko-metodologická část diplomové práce, kterou tvoří několik kapitol týkajících se oblastí, jako je demografie obyvatelstva, představení populace z hlediska věku, vymezení pojmu age management, přínosy a rizika age managementu, faktory ovlivňující age management a age management v organizacích. Do teoreticko-metodologické části patří i metodika. Některé kapitoly se dále rozvíjejí a vysvětlují další témata, jako jsou generace na pracovišti, styly vedení generací, stáří a stárnutí, zaměstnávání starších osob a postavení pracovníků 50+ na trhu práce, věkové stereotypy, ageismus, sendvičová generace, pracovní schopnost, implementace age managementu, work-life balance a příklady dobré praxe.

Pro praktickou část diplomové práce je zvolena organizace Ústav mezinárodních vztahů v.v.i., která je předmětem výzkumu. Jedná se o veřejnou výzkumnou instituci působící v Praze na Malé Straně, která provádí výzkum v oblasti mezinárodních studií (ÚMV, 2023a). Praktická část diplomové práce využívá poznatky z teoreticko-metodologické části a ke splnění určeného cíle je použit smíšený výzkum. Kvantitativní šetření je uskutečněno pomocí dotazníků, v rámci kterých jsou analyzovány odpovědi respondentů a také dochází ke stanovení statistických hypotéz, které jsou následně potvrzeny nebo vyvráceny. Kvalitativní šetření ve formě

polostrukturovaných rozhovorů se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů napomáhají k představení aktuální situace v organizaci.

V závěru diplomové práce jsou sestaveny návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení age managementu ve vybrané společnosti. Konkrétně se jedná o osm návrhů a doporučení, které korespondují s kulturou organizace, její vizí, posláním a cíli. K navrhovaným doporučením je vyčíslena i kapitálová náročnost, pro lepší představu a případnou snadnější implementaci.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato kapitola diplomové práce teoreticky popisuje problematiku age managementu. Zabývá se demografií jako takovou, představuje populaci z hlediska věku, vymezuje pojem age management, představuje přínosy a rizika age managementu, faktory ovlivňující age management, age management v organizacích a metodiku, která je nedílnou součástí teoretické části diplomové práce. Podkapitoly dále rozpracovávají téma age managementu, a to v oblastech: generace na pracovišti, styly vedení generací, stáří a stárnutí, zaměstnávání starších osob a postavení pracovníků 50+ na trhu práce, věkové stereotypy, ageismus, sendvičová generace, pracovní schopnost, implementace age managementu, work-life balance a příklady dobré praxe. Pro zpracování byla využita odborná literatura společně s internetovými zdroji.

2.1 Demografie obyvatelstva

Dle Parashar (2018) je demografie vědní obor, který se zabývá strukturou obyvatelstva. Vnímá každodenní dění v lidské společnosti a nestuduje jednotlivce, nýbrž celou společnost. Sleduje její vývoj, velikost, strukturu a dokáže predikovat budoucí vývoj několika scénáři. Název tohoto oboru vznikl ze dvou řeckých slov, *demos* (lid, obyvatelstvo) a *grafein* (popisovat), což v přesném překladu znamená popis obyvatelstva. Poprvé slovo demografie použil Francouz Achille Guillard v roce 1855, ale za zrod je spíše považován rok 1662 (Parashar, 2018). „*Objektem studia demografie jsou lidské populace, předmětem demografického studia je demografická reprodukce, chápána jako neustálá obnova lidských populací v důsledku procesu rození a vymírání. Tato přirozená obnova populace se označuje jako přirozená měna nebo též přirozený pohyb obyvatelstva*“ (Ústav sociální práce, 2014).

Maděra a Klusák (2017, s. 10) uvádějí, že existují různé demografické události, které ovlivňují vývoj demografie. Takové jevy nebo také události jsou milníky v lidském životě. Mezi nejvýznamnější patří narození a úmrtí, ze kterých jsou pak dále odvozeny procesy porodnosti a úmrtnosti. Věková struktura obyvatelstva je následkem dlouhodobého vývoje porodnosti, úmrtnosti a migrace (Maděra, Klusák, 2017, s. 10). Novotný et al. (2014, s. 16) popisuje, že existuje několik zvláštních druhů událostí, které se dále sledují. Příkladem může být druh úmrtí, potraty, ze kterých se odvozuje potratovost. Mezi další události, které autor uvádí, lze zařadit uzavírání sňatků (sňatečnost), rušení sňatků (rozvodovost), která pak ovlivňuje porodnost, nemoci (nemocnost), které ovlivňují úmrtnost. Tyto události působí na demografickou reprodukci zprostředkovaně. Lze tedy říci, že předmětem demografie je demografická reprodukce, obnova lidské populace, způsobena rozením a vymíráním (Novotný et al., 2014, s. 16). Každý z demografických procesů se projevuje demografickou událostí (Novotný, et al., 2014, s. 16):

- porodnost narozením;
- úmrtnost úmrtím;
- potratovost potratem;
- sňatečnost uzavřením manželství;
- rozvodovost rozvodem;
- migrace stěhováním.

Maděra a Klusák (2017, s. 7–8) uvádí, že v České republice se na začátku 21. století prokázaly zejména výkyvy porodnosti. Takové výkyvy jsou typické pro celé předchozí století. Naopak úmrtnost a působení migrace ovlivnily věkovou strukturu minimálně (Maděra, Klusák, 2017, s. 7–8).

Stárnutí je nevyhnutelný a zároveň přirozený proces, který ovlivňuje celou populaci. Nese s sebou určité jak fyzické, tak i duševní změny. U každého jedince tento proces postupuje jiným způsobem. To je dáno geny, životním stylem, kvalitou života, profesí, lékařskou péčí, ale také místem, kde člověk žije (Novotný, et al., 2014, s. 16). Aktuálně je stárnutí populace poměrně velkým problémem. Sokáčová (2014, s. 8) uvádí, že to má svůj původ ve dvou klíčových trendech, a těmi jsou nízká porodnost a zvyšující se délka dožití. Pro to, aby byla zachována přirozená obnova populace, je dána pomyslná hranice 2,1 dítěte na jednu ženu. V současné době se ovšem jedná pouze o 1,46 dítěte na jednu ženu, a tím trend nízké porodnosti zesiluje (ČSÚ, 2013 in Sokáčová, 2014, s. 8). Sokáčová (2014, s. 8) tvrdí, že problémem není narůstající počet seniorů, ale rozhodnutí populace mít menší množství dětí, než tomu bylo v minulosti. Paradoxně je proces stárnutí vnímán negativně a prezentuje starší generaci jako ekonomickou a sociální hrozbu, ale tento proces je výsledkem pozitivních trendů, jako je právě zvyšující se délka dožití nebo změna trendu v počtu dětí na jednu rodinu (Sokáčová, 2014, s. 8).

Proces stárnutí je úzce spojen s pojmem age management. Závěrem této podkapitoly lze zmínit definici autora Novotného et al. (2014, s. 53–54), který vysvětluje stárnutí jako nevyhnutelný proces, který je součástí života každého jedince. Věk vyjadřuje číslo, které označuje délku cesty života, a je tak předpokládané určité chování, fyzická a duševní kondice, názory a také získané znalosti. Je však podstatné vnímat, že věk jedince neudává jistotu stejného chování a kondice. Stáří a stárnutí je blíže definováno a vysvětlováno v kapitole 2.3.1.

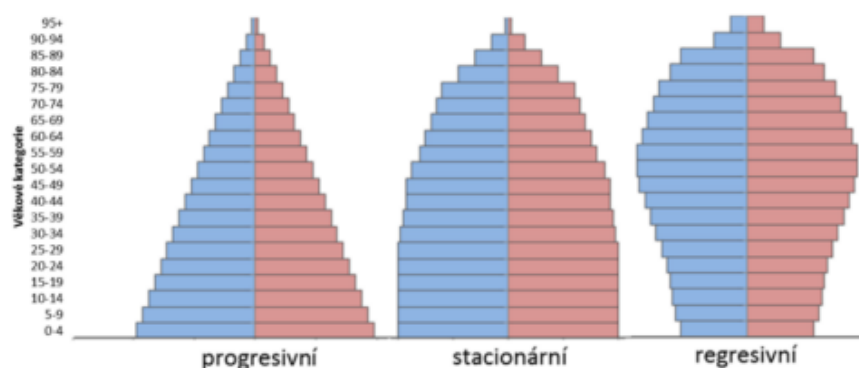
2.2 Představení populace z hlediska věku

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, současná situace demografického vývoje v České republice s sebou nese dva trendy. Jedná se o nízkou porodnost, tedy 1,46 dítěte na jednu ženu, a zároveň stárnutí populace, zapříčiněné také prodlužujícím se věkem populace (ČSÚ, 2013 in Sokáčová, 2014, s. 8)

Dle Langhamrové (2016) v České republice v současné době nevládne příznivá rodinná politika, která by byla zapotřebí k tomu, aby vzrostl počet narozených dětí. Příznivou rodinnou politiku lze popsat jako situaci, kdy budou podporovány rodiny se dvěma či třemi dětmi a zároveň bude umožněno sladění rodinného života s prací. Obnova obyvatelstva je přirozenou součástí života a důležitou složkou pro zachování národa. Pokud v budoucnu nevrstou počty narozených dětí, bude se v České republice stále zvyšovat podíl cizinců žijících na tomto území (Langhamrová, 2016). Méně narozených dětí znamená v budoucnu méně lidí v produktivním věku, kteří jsou schopni pracovat. O to méně bude daňových poplatníků a zdrojů potřebných k financování veřejných služeb včetně starobních penzí a zdravotnictví (Štický, 2023).

ČSÚ (2020) uvádí, že stárnutí populace se blíží k momentu, kdy lidé nad 65 let budou tvořit téměř jednu čtvrtinu obyvatelstva České republiky. K největšímu snížení počtu obyvatel ve věku 15 až 64 let by mělo docházet na přelomu 30. a 40. let 21. století. Langhamrová (2016) tvrdí, že to, jaké bude věkové složení obyvatelstva, závisí na tom, jaká je porodnost, úmrtnost a migrace, což výrazným způsobem formuje věkovou strukturu. Hlavním faktorem ovlivňujícím tuto strukturu jsou silné či slabé ročníky narozených. Sílu narozených ročníků nelze zpětně ovlivnit, ale do jisté míry může být ovlivněna imigrací (Langhamrová, 2016). Populaci, tedy její věkovou strukturu, lze graficky znázornit pomocí věkových pyramid vždy k určitému datu. V následujícím obrázku 1 jsou takovéto pyramidy vyobrazeny.

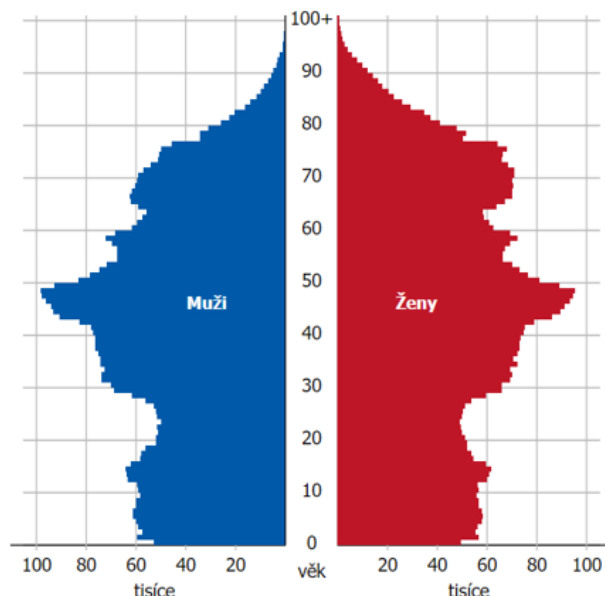
Obrázek 1 Typy věkových pyramid



Zdroj: Necidová (2016, s. 18)

Kalibová et al. (2017) popisuje, že věkové pyramidy (viz obrázek 1) jsou sestaveny tak, aby byla oddělena kategorie mužů a žen proti sobě (barevně odděleny). Osa nacházející se na levé straně, poukazuje na věk jednotlivých skupin. Lze jej uvádět jednotlivě po letech nebo po víceletých věkových skupinách. Obvykle se rozlišují tři druhy věkových pyramid: progresivní, stacionární a regresivní. Progresivní typ je pyramida se širokou základnou a úzkou špičkou, která představuje situaci, kde mladá populace rychle roste s vysokou mírou plodnosti, ale současně je nízká naděje na dožití se vysokého věku. Tento typ je běžný spíše pro méně rozvinuté země, například v Africe či v Asii. Stacionární typ je pyramida signalizující pomalejší populační růst, než je tomu u progresivního typu. Vyznačuje se konstantní mírou porodnosti a relativně nízkou úmrtností. Je typický pro rozvinutější země. Pyramida s úzkou základnou je typická pro regresivní typ věkové pyramidy, který poukazuje na nízký podíl mladé generace. Celková populace klesá. Tento druh pyramidy je typický pro ekonomicky vyspělé státy (Kalibová, et al., 2017). Česká republika, jako většina ekonomicky vyspělých států patří do regresivního typu věkové pyramidy. To lze posoudit z obrázku 2.

Obrázek 2 Struktura věkového složení k 31. 12. 2022



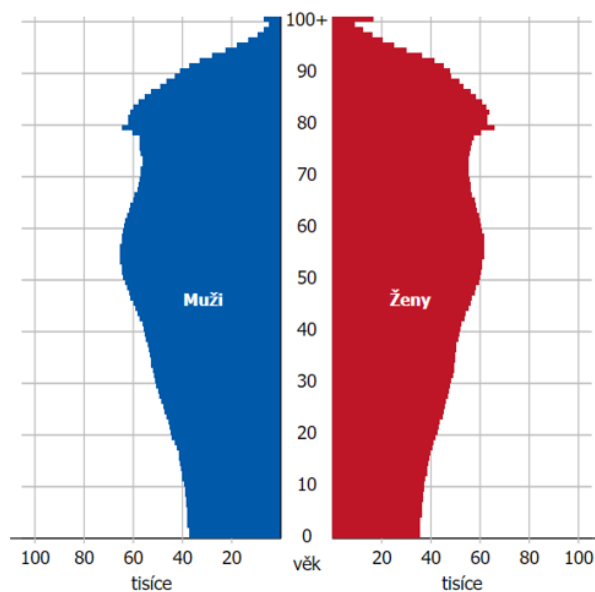
Zdroj: ČSÚ (2022a)

Na obrázku 2 je zakreslen stav věkové struktury obyvatelstva k 31. 12. 2022. Je patrné, že nejvíce obyvatel České republiky je ve věku kolem padesáti let. Daleko menší skupinou jsou pak lidé mezi dvacátým až třicátým rokem života. Nyní je méně obyvatel nad 65 let, než je tomu u skupiny produktivního věku. Tento stav je ideální. Generace, které je nyní pod dvacet

let, se dostane do situace, kdy lidé, kterým je aktuálně padesát let, budou v důchodovém věku a mladší generace tak bude mnohem méně početná než skupina nad 65 let.

Český statistický úřad (2020) uvádí, že generace seniorů starší 65 let zesílila v roce 2020 o dalších 26,7 tisíce osob na 2,16 milionu. Poprvé v historii tento podíl přesáhl 20% hranici. K nárůstu počtu osob ve věku 65 let a více v České republice přispěl nejen přesun silných ročníků (generace obyvatel narozených okolo 2. poloviny 40. let 20. století) z produktivní složky nad hranici 65 let, ale také dlouhodobě se zvyšující délka života. V roce 2020 zeslábl počet osob v produktivním věku o 28,4 tisíce na 6,25 milionů osob, které tvořily 63,8 % všech obyvatel České republiky (ČSÚ, 2020). Obrázek 3 představuje projekci stavu obyvatelstva k 1. 1. 2101.

Obrázek 3 Struktura věkového složení k 1. 1. 2101

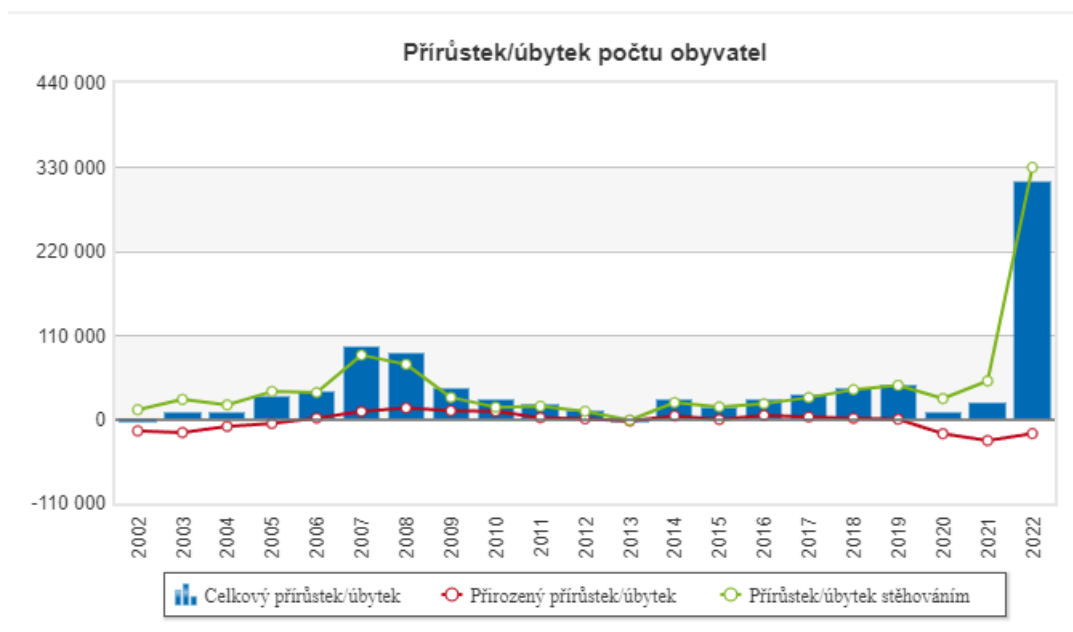


Zdroj: ČSÚ (2023a)

Je patrné, že tato predikce uvedená na obrázku 3 poukazuje na mladou generaci (pod 20 let), která je početně menší nebo stejně velká jako generace nad 65 let. Je také predikována možnost dožití vysokého věku. Dle prognóz demografického vývoje zveřejněného ČSÚ bude v roce 2102 průměrný věk obyvatel České republiky 50 let. Tento údaj s sebou nenese pozitivum (Sokáčová, 2014, s. 8). Český statistický úřad (2023b) také k roku 2022 uvádí danou naději na dožití u mužů na 76,1 let a u žen 82 let. Oproti tomu se předpokládá, že v roce 2101 se naděje na dožití zvýší na 87 let u mužů a 91 let u žen (ČSÚ, 2023b). ČSÚ (2021) popisuje, že ukazatelem stárnutí je právě zmíněná délka dožití, která se po dlouhou dobu neustále zvyšuje. Česká republika má v tomto ohledu nadprůměrné výsledky, což může být způsobeno špičkovou lékařskou péčí, ovzduším či stylem života, který je pro české občany obvyklý. V návaznosti na tyto změny je dobré zamyslet se nad tím, co lidé vnímají jako produktivní věk a jestli by se tato hranice neměla zvýšit s rostoucí délkou dožití obyvatelstva na daném území (Sokáčová, 2014, s. 10).

V dnešní době tak nastává efekt tzv. „sendvičové generace“, kdy se kvůli vyššímu věku při početí prvního dítěte a následné péči o něj musí lidé zároveň starat i o své starší příbuzné (Homfray et al., 2022, s. 33–34). Obrázek 4 znázorňuje změny v počtu obyvatel v letech 2002 až 2022.

Obrázek 4 Změny v počtu obyvatel 2002–2022



Zdroj: ČSÚ (2023c)

Z obrázku 4 je patrné, že celkový přírůstek počtu obyvatel nejvíce vzrostl v roce 2022. V roce 2020 zasáhlo nejen Českou republiku onemocnění Covid-19, které značně ovlivnilo přirozený přírůstek či úbytek obyvatelstva. Nárůst v roce 2022 lze taktéž vysvětlit přistěhováním ukrajinských občanů v návaznosti na válečný konflikt. V roce 2022 započala válka mezi Ruskem a Ukrajinou. Z tohoto důvodu velké množství ukrajinských občanů uteklo ze země a usídlilo se nejen v České republice. Česká republika měla k 30. červnu 2023 10 873 553 obyvatel (ČSÚ, 2023c).

Musilová (2023) uvádí, že v návaznosti na výše zmíněné informace je patrné, že do roku 2050 značně ubude mladších pracovníků a hlavní pracovní silou budou zaměstnanci starší padesáti let. V současné době bohužel stále přetrvává diskriminace této skupiny. Tato situace by se měla nejen díky age managementu zlepšit. Pokud budou organizace chtít v budoucnu dostatek pracovní síly, budou se muset naučit pracovat se všemi věkovými kategoriemi, tudíž i se skupinou pracovníků 50+.

V organizacích se tedy setkává několik generací, které spolu vzájemně spolupracují a v průběhu času se v organizacích proměňují. Ne vždy se jedná o hladký průběh bez mezigeneračních konfliktů, které vychází ze vzájemného nepochopení jednotlivých generací. Vedení musí tyto mezigenerační rozdíly vnímat a umět na ně vhodně reagovat, a především správně vést své zaměstnance. Existuje několik ekonomicky aktivních generací, kdy se každá z nich prezentuje rozdílnými vlastnostmi.

2.2.1 Generace na pracovišti

Baby boomers

Baby boomers nebo také tzv. Šťastná generace je dle AkSen (2014) generace lidí, kteří se narodili mezi lety 1946–1964. Jednalo se o děti, které byly narozeny v poválečném období, kdy bylo poměrně bezpečno a toto období bylo ekonomicky příznivé. Mnoho lidí z této generace je stále ekonomicky aktivních. Vyrůstali v době, kdy bylo velmi důležité získat dobré zaměstnání, a především si ho udržet. Práce jim dělá radost a udržují se stále v kontaktu s jinými lidmi. Tato generace za generací nejmladší velmi zaostává v oblasti technologií, ale oproti tomu je kupředu

s nasbíranými zkušenostmi během let své praxe (AkSen, 2014). Jako pracovníci jsou tyto lidé velmi loajální a typická je pro ně nízká fluktuace. Jako charakteristický znak této generace lze spatřovat také to, že řada těchto zaměstnanců pracuje či pracovala i v důchodovém věku (Horváthová et al., s. 134).

Generace X

Jsou lidé narození v období od roku 1965–1980, přezdívaní také jako Ztracená generace, a to především kvůli pracovní vyčerpání jejich rodičů (AkSen, 2014). Horváthová et al. (2016, s. 135) popisuje, že pro tuto generaci je typickým znakem vydělávání co nejvíce finančních prostředků. Tito lidé se velmi často setkávají se syndromem vyhoření. Vyznačují se vysokým pracovním nasazením, mnohdy i přesčas na úkor svého zdraví a volného času. Tito zaměstnanci hledají dlouhodobé zaměstnání, mají rádi pocit jistoty a do zaměstnání přicházejí v brzkých ranních hodinách. Řada z nich se objevuje v pozici sendvičové generace, viz kapitola 2.3.5 diplomové práce. V pracovním prostředí jsou nekonfliktní a objevuje se u nich individualismus, který lze více pozorovat u generace Y (Horváthová et al., 2016, s. 135–138). Technologie v pracovním prostředí využívají na denní bázi, ale ve většině případů pouze na základní uživatelské úrovni.

Generace Y

Této generaci se v České republice a na Slovensku říká tzv. Husákovy děti, ale obecně je pojmenována jako mileniálové. Jedná se o osoby narozené mezi lety 1981–1999 (AkSen, 2014). U této generace se zvyšuje gramotnost spojená s technologiemi, a to především díky technologickému rozmachu. V pracovním prostředí kladou její zástupci důraz na work-life balance, na rozdíl od generace X. Dle Alma Career (2020) potřebují v zaměstnání slyšet chválu, vidět své pracovní výsledky, popřípadě kariérní postup a mít zajímavou pracovní náplň. Jsou spojováni s předsudkem vyšší fluktuace.

Peníze obsazují v jejich žebříčku důležitosti nižší pozice, jelikož je pro ně důležitější využití volného času. Z toho důvodu mnohdy využívají částečné úvazky, očekávají flexibilní pracovní dobu či práci z domova v návaznosti na možnosti díky moderním technologiím (AkSen, 2014). I když se tato generace objevila na pracovním trhu teprve nedávno, v nadcházejících letech se stane dominantní skupinou, která nastupuje na vedoucí a manažerské pozice (Horváthová et al., 2016, s. 132). Tato generace je méně samostatná, než tomu bylo u generací předchozích (generace X, Baby boomers). Tito lidé se dlouhodobě nedokáží soustředit na jednu věc a jejich zájem po krátké době opadáva (Wiedmer, 2015, s. 54–55).

Generace Z

Dle AkSen (2014) se jedná o generaci narozenou mezi lety 2000–2013, která tvoří zároveň nejmladší generaci aktivní na pracovním trhu. Tito lidé se narodili do digitálního světa, tudíž pro ně není obtížné využívat technologie. Jsou propojeni s internetem a sociálními sítěmi. Většina z nich neplánuje pracovat v zaměstnaneckém poměru, ale jsou zaměřeni na vlastní podnikání. V pracovním prostředí se dokáží rychle adaptovat na změny, cizí jazyky zvládají dobře a snaží se o dosahování úspěchu. Jsou to individualisti (AkSen, 2014). Finanční ohodnocení nemají na prvním místě. Zajímají se o kariérní růst a sociální či environmentální odpovědnost (Alma Career, 2020). V oblasti work-life balance jsou na tom ještě o krok napřed oproti generaci Y. Zaměřují se především na své mentální zdraví a vyhýbají se dlouhodobému stresu. Jejich znakem je řešení zadaných úkolů rychle, mnohdy ale ne kvalitně (Horváthová et al., 2016, s. 134).

Postupem času bude dalších generací přibývat a budou mít další požadavky na pracovní trh a prostředí, ve kterém pracují. Díky tomuto rozdělení mohou zaměstnavatelé či vedení pochopit různé charakteristiky a preference jednotlivých generací. Od sebe se odlišují pracovním stylem,

znalostmi, preferencemi a stylem komunikace. Po generaci Z následuje generace alfa, která za pár let bude postupně vcházet do pracovního procesu a bude tvořit další generaci ekonomicky aktivního obyvatelstva.

2.2.2 Styly vedení generací

Různé generace lidí mají v pracovním procesu různé požadavky a styly chování. Jedna generace je zaměřena na pracovní výkon i přesčas, kdežto druhá nechce pracovat na úkor svého volného času a zakládá si na work-life balance. Další generace pracovníků se s technologiemi naučila jen pro uživatelskou potřebu a opačná generace si bez ní práci nedokáže představit. Stutzer (2019) uvádí, že k dosažení spolupráce mezi různými organizacemi je důležité vhodné zvolení komunikačních kanálů. Každá generace preferuje jinou cestu sdělení, a to je také jedna z oblastí, kde může docházet k mezigeneračním konfliktům.

Cílem organizací je efektivní plnění stanovených cílů. Aby k naplnění těchto cílů mohlo dojít, je zapotřebí zajistit vhodné vedení lidí. Schopnost vedení lidí by měl mít každý manažer, který řídí svůj tým, aby docházelo k plnění cílů organizace. Dömeová et al. (2018, s. 56–57) uvádí, že každý vedoucí má svůj specifický styl vedení. Je však podstatné vedení přizpůsobit dané organizaci, ve které vedoucí působí, a také se zaměřit na specifika generací. Trojanová (2017, s. 94) uvádí tyto styly vedení – direktivní, delegativní, participativní a konzultativní.

Direktivní styl

Wiedmer (2015, s. 55–56) uvádí, že direktivní nebo také autoritativní styl upřednostňuje generace Baby boomers. Jedná se o generaci, která velmi tvrdě pracuje, mnohdy i přesčas, a práce má pro ni velký význam (Wiedmer, 2015, s. 55–56). Dle Blažka (2014, s. 177) se tento styl vedení uplatňuje především tam, kde značně převyšují znalosti nadřízeného nad znalostmi podřízeného. Z pohledu organizační struktury se tento styl používá při směru komunikace shora dolů, ve formě příkazů.

Trojanová (2017, s. 88–89) popisuje, že při autoritativním stylu vedení jsou zadávány úkoly od nadřízeného směrem k podřízenému a ten tyto úkoly plní bez sdělení jeho názoru. Rajput et al. (2019, s. 41) uvádí, že Baby boomers je generace zaměstnanců, kteří mají velké zkušenosti a mnoho pracovních kontaktů a svoji práci zvládají dobře díky zavedeným postupům, které využívají dlouhodobě. Preferují nadřízené, kteří jsou autoritativní, schopní a především čestní.

Delegativní styl

Trojanová (2014, s. 74–75) uvádí, že delegativní styl je vhodné využívat pro generaci X. Jedná se o motivující styl vedení, kdy je mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným velká důvěra. Vedoucí svěřuje složité úkoly podřízenému, který má potřebné znalosti a dovednosti. Rozhoduje zaměstnanec na základě svých nápadů.

Participativní styl

Tento styl vedení preferuje generace Y (Trojanová, 2017, s. 88–94). Tato generace se výrazným způsobem liší od generace Baby boomers a generace X, a proto musí nadřízený využít právě tento styl vedení, který ji bude motivovat a nenaruší její hodnoty. Zástupci této generace uznávají vedoucí, kteří jim dávají okamžitou zpětnou vazbu a podporují je (Rajput et al., 2019, s. 41). Autor dále uvádí, že se generace cítí dobře v prostředí, které je přátelské a vnímá každého individuálně.

Wiedmer (2015, s. 57) popisuje, že generace Y upřednostňuje komunikaci skrze e-mail a také možnost využívání technologií v rámci online webinářů či porad, namísto klasických porad. Tito lidé jsou zaměřeni na svůj rodinný život, který je pro ně důležitější než život pracovní.

Konzultativní styl

Konzultativní styl je nejuhodnější pro generaci Z (Trojanová, 2017, s. 88–94). Autorka dále uvádí, že tento styl dovoluje diskuzi s nadřízeným o zadaném úkolu a vzniká tak obousměrná komunikace. Díky tomu získává generace Z potřebnou zpětnou vazbu a sbírá tak znalosti a zkušenosti potřebné ke svému růstu.

2.3 Vymezení pojmu age management

S pojmem age management se v České republice lze setkat poměrně krátké časové období. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 153) uvádí, že díky projektu, který byl realizován v letech 2010–2012, lze dnes hovořit o jeho konceptu. Cílem bylo upozornit na zaměstnávání osob starších padesáti let a představit pojem age management v dalších evropských zemích (Evropská komise, 2008 in Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 153).

Schimanek et al. (2015) in Mazur-Wierzbicka (2018, s. 97) tvrdí, že se v literatuře objevují dva různé přístupy k definici age managementu. Zjednodušeně lze rozdělit do dvou skupin, a to na širší a užší pojetí. Definice, kterou je možné zařadit pod širší pojetí, zdůrazňuje skutečnost, že age management se týká všech věkových kategorií, zohledňuje jejich potřeby a rozvoj a využívá jejich profesní potenciál. Definice, kterou lze zařadit do druhé skupiny, tedy představující užší přístup k age managementu, zohledňuje potřeby především starších zaměstnanců a využití jejich pracovního potenciálu.

Horváthová et al. (2016, s. 188) definují age management jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců. Při hlubším zkoumání této teze lze konstatovat, že se jedná o řízení lidských zdrojů, které zohledňuje věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců individuálně. S další definicí přichází i Němec a Surynek, kteří hovoří o tom, že „*age management v širokém významu znamená vytváření podmínek pro uplatnění starších pracovníků. Age management na úrovni organizace a jedince je reálným rozšiřováním pracovního potenciálu,*“ (Němec, Surynek, 2015, s. 78).

Dle AIVD (2015) lze age management vysvětlit jako individuální řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk. Cílem této ideologie je tvarovat organizaci dle demografické situace a demografických změn na pracovišti. Myšlenka age managementu by měla přicházet s řešením, jak může každý zaměstnanec v organizaci využít svůj potenciál a nebyť tak diskriminován kvůli svému věku. Organizace by měla mít dobré povědomí o věkovém složení zaměstnanců, spravedlivé postoje ke stárnutí, a hlavně dobrý postoj k individualitě každého ze zaměstnanců. Výsledkem age managementu může být konkurenční výhoda, jelikož starší pracovníci mají mnoho zkušeností a mohou tak předávat tyto znalosti mladším kolegům. Organizace tak nepřijde o zkušenosti ani o „mladé mozky“ plné inovativních nápadů. Ideálním scénářem je využití potencionálních pracovníků všech věkových skupin (AIVD, 2015). Urbancová a Vrabcová tvrdí, že „*hlavním cílem managementu je podpora komplexního přístupu k řešení demografické situace, která není nejenom v České republice zcela příznivá ve všech ekonomických odvětvích,*“ (Urbancová, Vnoučková, 2014; Chmielinski, Karwat-Wozniak, 2015; Angeloni, Borgonovi, 2016; Lorga, Dobre, 2018 in Urbancová, Vrabcová 2023, s. 153–154).

Age management může být také chápán jako „*promyšlený, vědecky sestavený, dlouhodobě prakticky ověřený a spolehlivý koncept řízení lidských zdrojů a procesů v organizacích, které mají vlastní zaměstnance. Podstatou strategie řízení využívající age management je optimalizace poměru náklady/výnosy ve využívání pracovního potenciálu zaměstnanců firem a organizací. Této optimalizace lze dosáhnout zaváděním vhodných opatření, zohledňujících věkovou strukturu zaměstnanců,*“ (Dohnal, 2017a).

S další definicí přichází autorky Joniaková a Blštáková (2015), které age management popisují jako řízení lidských zdrojů respektující věk, schopnosti a potenciál pracovníků a dělí jej do tří kategorií – individuální, organizační a sociální. Sociální kategorie zahrnuje stárnutí populace, které zároveň představuje zásadní otázku sociálního aspektu. V této kategorii se jednotlivé státy snaží implementovat age management do samostatných společností, což odráží státní politiku zaměstnanosti a stabilitu trhu práce (Urbancová, 2019, s. 164). Dle Pranjić et al. (2019) se organizační kategorie zabývá otázkou organizace, kde se většina moderních společností potýká s rychlou fluktuací a stárnutím pracovní síly. Individuální kategorie se týká jednotlivých zaměstnanců, kteří si snaží udržet pracovní místo různými metodami. Jedinec je ovlivněn jak vrozenými, tak získanými faktory (Pranjić et al., 2019).

Autorka Štorová (2015, s. 7) komplexně popisuje age management „jako způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti, zohledňuje tedy generaci absolventů, rodičů s malými dětmi, příslušníky generace, která poskytuje formální i neformální péči dalším členům rodiny a samozřejmě i stárnoucí pracovníky.“

Jeden z důvodů, proč se lidé zajímají o age management, je stárnutí populace. Tento jev není aktuální pouze v České republice, ale je obecně platný pro celou Evropu i další vyspělé země. Pokud by obyvatelstvo nadále stárla, mělo by to nepříznivý vliv na ekonomickou situaci a pracovní sílu (Novotný et al., 2014, s. 16). Lössbroek et al. (2018) tvrdí, že základní myšlenkou age managementu je poskytnout podporu zaměstnancům a zároveň poskytnout řešení demografické situace, která přináší změny ve vnímání věku zaměstnanců. Správně zavedený management věku přináší zlepšení pracovních podmínek a kvality života nejen starších zaměstnanců, čímž se zvyšuje šance firmy na využití potenciálu zaměstnanců všech věkových skupin (Lössbroek et al., 2018). Nyní se age management zaměřuje na obyvatelstvo v celém rozsahu, tudíž na všechny věkové kategorie, jako jsou studenti, absolventi, lidé v produktivním věku a lidé starší 65 let (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 153). S tímto tvrzením souhlasí i autorka Štorová (2013) in Horváthová et al. (2016, s. 188), která konstatuje, že v dnešní době se tento termín nejčastěji používá ve spojení se staršími pracovníky, ale toto spojení není úplně správné. Opatření v oblasti age managementu zaměřují svoji pozornost na všechny kategorie pracovníků. Příkladem mohou být absolventi, kteří vstoupili poprvé na trh práce, anebo také rodiče s malými dětmi, kteří jsou buď na rodičovské dovolené anebo se už vrátili do pracovního procesu. Různé formy podpory by tedy měly být dostupné pro všechny věkové kategorie zaměstnanců, nejenom pro ty starší. Cílem organizace by mělo být využít potenciál a silné stránky všech jejích zaměstnanců, bez ohledu na jejich věk (Horváthová et al., 2016, s. 188).

Výše zmíněný názor je potvrzen i autorem Novotným et al. (2015, s. 57), který tvrdí: „Opatření age managementu neznamenají upřednostňování starších pracovníků vůči ostatním a už vůbec není age management otázkou soupeření generací. Naopak, pokud jsou lidem všech generací zajištěny rovné příležitosti a práce s lidskými zdroji je vedena sociálně zodpovědně, přispívá to všem bez ohledu na věk.“ Urbancová a Vrabcová (2023, s. 153) konstatují, že se nejedná pouze o řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk napříč všemi sektory podnikání. Tento koncept řeší i demografické dopady, jak jim čelit a zda je v dnešní době možné mluvit o prodloužení doby produktivního věku obyvatelstva (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 153).

V současné době by měly organizace age managementu věnovat velkou pozornost z toho důvodu, že lidská populace ve vyspělých zemích stále stárne a organizace budou chtít udržet tempo a produktivitu práce. S tímto tvrzením souhlasí i autorka Štorová (2015, s. 13), která age management vnímá jako řízení věkových skupin na několika úrovních – společnosti, organizace i jedinců. Stále větší zájem o age management způsobuje demografický vývoj obyvatelstva. To

se propisuje například do situace ohledně budoucích důchodů pro seniory, sociální odpovědnosti každé organizace, do věkové diskriminace, do odchodu zaměstnanců z organizace atd. (Štorová, 2015, s. 13).

Dle Mazur-Wierzbicka (2018, s. 97) je třeba také poukázat na to, že situace starších lidí na trhu práce je v porovnání s mladšími pracovníky obtížnější, a proto je jejich profesní situace ohrožena. Přirozený proces stárnutí vede k poklesu schopností, především těch fyzických, což v určitém věku začíná pracovníka omezovat ve vykonávání určité práce. I přesto je ale potřeba ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně a nebrat v potaz předsudky vůči pracovníkům v určitých fázích života.

2.3.1 Stáří a stárnutí

Pojmy jako stáří a stárnutí spolu velmi úzce souvisí. Dle Slepíčky et al. (2015, s. 22–23) není jednoduché vymezit pojem stáří. Autoři dále uvádí, že v literatuře se lze setkat s různým dělením stáří. Někdy se stáří rozděluje na rané a skutečné. Rané stáří je vymezeno věkem 50–74 let, kdy jsou lidé po většinu této časové periody ekonomicky aktivní. Skutečné stáří zpravidla začíná věkem 75 let. Autoři popisují, že toto dělení odpovídá medicínskému přístupu. „*Stárnutí je často považováno za období života charakteristické poklesem různých psychických funkcí, socioekonomického statusu, ztrát v rovině sociálních vztahů, úpadkem v rovině zdraví, autonomie a životní úrovně, rostoucí závislostí na sociálním okolí i systému, izolací, chudobou,*“ (Poláčková Šolcová et al., 2019, s. 381).

Parry a McCarthy (2017, s. 27) uvádí, že stárnutí je přirozený proces v životě jedince. Život začíná narozením a končí úmrtím. V průběhu stárnutí jedinec získává nové znalosti a dovednosti, díky kterým se na trhu práce stává zajímavým potencionálním zaměstnancem. Při výběru nového zaměstnance do organizace rozhodují právě tyto nabyté zkušenosti a znalosti především z předchozí praxe či díky vzdělání. Stárnutí je takový proces, který neprobíhá u všech lidí stejně. S přibývajícím věkem také přibývají fyzické a psychické obtíže, které mohou pracovníka v pracovním procesu omezovat. Tyto obtíže ale nepřicházejí s určitým věkem. Je důležité si uvědomit, že stárnutí prožívají lidé různě. Proto je důležité ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně. Dle Příbyla (2015, s. 10) není postup stárnutí totožný a ovlivňuje ho mnoho faktorů, jako jsou například místo bydlení, životospráva, druh zaměstnání a genetiky. Období stárnutí je mnohdy vnímáno velmi negativně a je spojováno se strachem, nemocemi a se snížením schopností.

Matoušek (2016, s. 214) popisuje, že stáří je část života jedince začínající v 60–70 roce života. Mnohdy je také spojováno s odchodem potomků z domova. Lidem v tomto věku ubývá fyzická síla a přestávají být soběstační. Péči o ně obstarávají především jejich mladší příbuzní, kteří se tak dostávají do pozice tzv. sendvičové generace (kapitola 2.3.5 diplomové práce). Autor Příbyl (2015, s. 9–10) popisuje, že existuje mnoho definic, které vysvětlují pojem stárnutí. Zabývá se třemi typy stárnutí, a to primárním, sekundárním a terciálním. Popisuje, že primární stárnutí se objevuje po 65. roce života. Sekundární stárnutí se již projevuje nemocemi. V tomto období mohou někteří senioři vypadat starší, než tomu ve skutečnosti je. Terciální stárnutí se vyznačuje úmrtím. Zavázalová et al. (2001) in Ondrušová a Krahulcová (2019, s. 16) také popisují, že existuje řada definic stáří a stárnutí. Důležité ale je, aby se organizace na své starší zaměstnance dívaly individuálně, protože jsou mezi nimi značné rozdíly. Ondrušová a Krahulcová (2019, s. 16) uvádějí, že stárnutí lze do určité míry ovlivnit. Právě proto, že stárnutí závisí na místě bydliště, životním stylu, druhem vykonávané práce atd., lze jej ovlivňovat správnou životosprávou, sportováním, abstinencí alkoholu či nezdravých a zpracovaných potravin, dostatečným spánkem a méně fyzicky náročným zaměstnáním.

Autorky Ondrušová a Krahulcová (2019, s. 20–21) dále uvádějí, že existují i určité důsledky stárnutí. Lze je rozdělit na ekonomické, zdravotně sociální, sociologické a psychosociální, osobní. „*Ekonomické důsledky stárnutí obyvatelstva se týkají celé společnosti, neboť ekonomicky aktivní osoby musí vyprodukovat tolik, aby uspokojily nejenom svoje životní potřeby, ale i potřeby ostatních členů společnosti, tj. osob ekonomicky neaktivních,*“ Ondrušová a Krahulcová (2019, s. 20). Autorky dále popisují, že zdravotně-sociální důsledky stárnutí jsou zapříčiněny především vyšší četností nemocí a z toho plynoucího využívání zdravotní a sociální péče. Sociologické a psychosociální důsledky stárnutí jsou způsobeny především situací ohledně způsobu bydlení a situací v rodině. V tomto případě je důležitá interakce. Mezi osobní důsledky stárnutí lze zařadit osobní problémy starších lidí, jako je smrt partnera či jiných blízkých osob či změny zdravotního stavu.

2.3.2 Zaměstnávání starších osob a postavení pracovníků 50+ na trhu práce

V předchozí podkapitole diplomové práce byl definován pojem stáří a stárnutí. Navazujícím a následným tématem je právě zaměstnávání starších osob a postavení pracovníků 50+ na trhu práce. Pracovní prostředí a zejména trh práce je silně ovlivněn demografickými změnami a také rozvojem technologií. Lázoková (2016) uvádí, že v minulosti starší zaměstnanci obsazovali vedoucí pozice v organizaci, díky svým zkušenostem a znalostem v daném oboru. V dnešní době je tomu spíše naopak. Do vedoucích pozic jsou obsazováni zaměstnanci, kteří jsou mladší, flexibilní, perspektivnější a zvládají nové technologie. To může být způsobeno tím, že v dnešní době jsou na vedoucích pozicích potřeba schopnosti, které se týkají především technologií a znalosti PC programů. Na tento jev mohou navazovat věkové stereotypy řešené v kapitole 2.3.2. Věkové stereotypy se nejčastěji u starších pracovníků týkají práce v oblasti technologií a schopnosti jejich používání.

Dle Ondrušové a Krahulcové (2019, s. 58) je pro zaměstnávání osob 50+ klíčová dostupnost zkrácených úvazků pracovního poměru. Organizace by se měly zaměřit na zlepšení pracovních podmínek, odstranění negativních předsudků, a především na využívání konceptu age managementu. V České republice existuje několik organizací, které se zaměřují na rozšiřování povědomí o age managementu a taktéž podporují zaměstnanost nejen osob 50+, ale i jiných ohrožených kategorií. Mezi ty nejznámější lze zařadit Age management z.s. či Občanské sdružení 50+. Zajímavé informace přináší ČSÚ (2022b), kdy uvádí, že míra zaměstnanosti v roce 2022 byla u věkové kategorie 50–64 let 81,1 %. Oproti tomu věková kategorie 30–49 let tvořila 88,1 %. Z toho lze usoudit, že pracovní trh potřebuje i pracovníky předdůchodového věku. V současné době je velmi nízký podíl nezaměstnaných osob. Tento stav v České republice přetrvává již několik let.

2.3.3 Věkové stereotypy

K pracovníkům různého věku se váží předsudky či stereotypy, které mohou být jak pozitivní, tak negativní. Autorka Lázoková (2016) tvrdí, že díky svým nasbíraným zkušenostem a dovednostem v minulosti obsazovali především starší pracovníci vyšší či vedoucí pozice a dnes je tomu jinak. Tento fakt je spojen s negativními předsudky u starších zaměstnanců a pozitivními předsudky u mladších pracovníků. Z tohoto pramení problém diskriminace lidí středního a staršího věku v pracovním prostředí a také to, že jsou se zaměstnanci různého věku spojené různé pozitivní či negativní předsudky (Lázoková, 2016). Je důležité zmínit, že věkové stereotypy, ať už pozitivní či negativní, se váží jak k mladším zaměstnancům, tak i k těm starším.

Hilton a Von Hippel (1996) in Van Dalen a Henkens (2020, s. 537) popisují stereotypy jako „*přesvědčení o charakteristikách, vlastnostech a chování příslušníků určitých skupin (...)*“

a přesvědčení o tom, jak se příslušníci určitých skupin chovají.“ Lalonde a Gardner (1989); Tajfel a Turner (1979) in Van Dalen a Henkens (2020, s. 537) tvrdí, že lidé mají tendenci přisuzovat pozitivní vlastnosti členům vlastní skupiny a negativní charakteristiky členům jiné skupiny.

Existuje několik mylných informací o kvalitě některých skupin zaměstnanců. Jsou tím myšleni například absolventi, lidé, kteří poprvé vstoupili na pracovní trh, a starší pracovníci, u kterých se množí mnohdy nepravdivé předsudky. Je nutné se těchto předsudků zbavit a pracovníky posuzovat jednotlivě a nezávazně na jejich věku a hodnotit jejich pravé schopnosti, dovednosti a chuť pracovat. Pokud se organizace dokáže oprostít od nepravdivých předsudků neboli stereotypů, může to přinést mnoho výhod a zlepšit její celkovou výkonnost.

Negativní předsudky se váží především ke starším pracovníkům. Štorová (2012) in Urbancová (2017, s. 156) uvádí, že v České republice existuje několik pohledů na věkové struktury zaměstnanců. Wija (2018) prezentuje některé z těchto pomyslných stereotypů:

- všichni starší pracovníci jsou stejní – dle Wiji (2018) neexistují lidé, kteří mají ve stejném věku naprosto stejný zdravotní i duševní stav. Čím jsou lidé starší, tím různorodější jsou oni i jejich potřeby;
- starší lidé mají horší zdraví – Wija (2018) tvrdí, že lidé v pokročilém věku se mohou potýkat se zdravotními problémy. Pravdou je, že starší lidé mají horší zdravotní kondici, než je tomu u mladších lidí. Důležité je zmínit, že se nejedná o pravidlo a každý zaměstnanec by se měl posuzovat individuálně;
- technologické nekompetence – předpokládá se, že starší pracovníci neumí nebo se nechtějí učit novým technologiím. Zde se znovu nejedná o pravidlo. Někteří zaměstnanci staršího věku umí s novými technologiemi dobře či mají snahu se vše naučit;
- absolventi jsou nezkušení – dle Wiji (2018) se nejen starší zaměstnanci setkávají se stereotypy týkajícími se jejich věku. Jde například i o absolventy, kteří jsou považováni za nezkušené. Někteří absolventi si dokázali zajistit praxi již při škole a získali tak některé dovednosti. Výhodou takových zaměstnanců může být to, že si je firma „vychová“ podle svých představ;
- nedostatečná motivace – za věkový předsudek lze považovat i to, že starší zaměstnanci jsou již málo motivovaní k výkonu. Mnoho starších pracovníků má stále chuť něco tvořit a přispívat organizaci k dosažení cílů.

Dle Van Dalen et al. (2010) in Van Dalen a Henkens (2020 s. 537) lze mezi pozitivní předsudky spojené se staršími zaměstnanci zařadit bohaté zkušenosti, loajalitu, spolehlivost či rozvážnost. Zatímco schopnost využívání nových technologií, znalost cizích jazyků a rychlé přizpůsobení se změnám jsou připisovány mladším zaměstnancům na stranu pozitivních věkových stereotypů.

Mazur-Wierzbicka (2018, s. 98) uvádí, že někteří zaměstnavatelé uznávají názor, že jsou starší lidé méně produktivní, neochotní zlepšovat své dovednosti a zároveň jsou s nimi spojené větší náklady vzhledem k počtu odpracovaných let a profesní praxi. Z toho důvodu není starším zaměstnancům mnohdy nabízeno jakékoli školení. To vede k situaci, kdy nemají šanci zlepšit své dovednosti, což snižuje jejich produktivitu a sebevědomí a jsou často opomíjeni při povyšování. Takovou situaci je možné nazvat jako tzv. „začarovaný kruh“ (Oliveira, Cardoso, 2018 in Mazur-Wierzbicka, 2018, s. 98). Kvůli těmto stereotypům, které jsou ve společnosti poměrně hodně zakořeněny, jsou nejen starší pracovníci často diskriminováni v pracovním prostředí. Takové diskriminaci se říká ageismus. Lze tedy konstatovat, že věkové předsudky vedou k ageismu.

2.3.4 Ageismus

Sokáčová (2014, s. 11–12) tvrdí, že věková diskriminace (ageismus) je přesvědčení, které vnímá věkové skupiny stejnorodě. Toto uvažování diskriminuje člověka a zbavuje ho jeho osobních vlastností, a tak zmínění věku přehlušuje veškeré přednosti. V dnešní době jsou diskriminováni především lidé, kteří mají nad padesát let. Je tedy potřeba věk vnímat jen jako číslo, které určuje stáří jedince, a sledovat jeho charakteristiky odděleně od věku. Je nutné podotknout, že ve smyslu diskriminace se nejedná pouze o věk, ale také o další charakteristiky jedince, jako je pohlaví, rasa, zdravotní stav, sociální či ekonomický status a vzdělání. Age management by tedy měl zohledňovat i tyto faktory.

Pojem ageismus byl poprvé použit v šedesátých letech 20. století v USA (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 158). Dle autora Denzinger et al. (2016) in Urbancová a Vrabcová (2023, s. 158) „*je chápán ve smyslu diskriminace na základě věku vyvolané předsudečnými postoji, diskriminačními praktikami a institucionálními politikami, přičemž pokrývá všechny věkové skupiny.*“ Urbancová a Vrabcová (2023, s. 159) popisují, že přirozeností člověka je přiřazovat určitým jevům nějaké charakteristiky, které napomáhají třídit a zpracovávat informace. Je důležité zamyslet se nad tím, že pouze z věku člověka nelze zjistit osobní vlastnosti a schopnosti. Vyšší věk u zaměstnanců je vnímán v různých odvětví jinak. Například ve zdravotnictví nebo vzdělávacích institucích je vyšší věk vnímán velmi pozitivně. Starší člověk za svůj život nasbírá mnoho zkušeností, stále se učí a mentálně roste. Takové znalosti a zkušenosti jsou v těchto oborech klíčové. Naopak v oborech, kde je nutná fyzická zdatnost, je vyšší věk u pracovníků vnímán negativně, jelikož jejich kondice a síla s přibývajícím věkem klesá (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 159). Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023) uvádí, že hranice věku odchodu do důchodu se bude upravovat podle průměrné doby dožití. První změny se dotknou již osob, které se narodily po roce 1965, kdy první úpravy proběhnou od roku 2031. Informace, zda se prodlužuje průměrná doba dožití, jsou získávány z Českého statistického úřadu. MPSV dále uvádí, že doba strávená v důchodu by měla být pro všechny generace stejná. Upravuje se podle průměrné délky dožití a je stanovena na 21,5 let. Tato hranice by také měla odpovídat vykonávané práci zaměstnance. Tudíž pokud pracovník vykonává práci horníka, nepředpokládá se, že by byl schopný ji vykonávat stejně dlouho, jako zaměstnanec, který vykonává svou práci v kanceláři.

V § 16 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je zmínka o rovném zacházení a zákazu diskriminace, kdy je uvedeno: „*V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.*“ Z tohoto právního ustanovení vyplývá, že je zakázáno diskriminovat zaměstnance na základě věku, rasy či pohlaví, což jsou nejčastější důvody diskriminace v pracovním prostředí.

Urbancová a Vrabcová tvrdí, že: „*aktuálnost a zároveň důležitost eliminace ageismu (věkové diskriminace) na individuální i organizační úrovni nabývá na síle pod vlivem globálního demografického trendu vývoje věku obyvatelstva směrem k nárůstu počtu osob ve věku 50+*“ (Bejtkovský, 2015; Hronova, Srpova, 2017; von Bonsdorff et al., 2018; Galic et al., 2019; Chand, Markova, 2019 in Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 160). Důležité je zmínit, že ageismus není problém pouze zaměstnanců 50+, i když této skupiny se týká nejvíce. Negativně mohou být vnímáni i absolventi, kteří poprvé vstupují na trh práce nebo také rodiče po mateřské a rodičovské dovolené, uvádí Kalousová et al. (2015, s. 8).

Podle § 2 odst. 2 zákona č. 198/2009 Sb., antidiskriminačního zákona se objevují dva druhy věkové diskriminace:

- diskriminace přímá označuje situaci, kdy se s jedincem zachází jiným způsobem, než tomu bylo ve stejné situaci s jiným zaměstnancem z několika důvodů, které mohou mít podobu rasovou, etnickou, národnostní, z důvodu pohlaví, věku či náboženského vyznání atd. Tento druh diskriminace je poměrně dobře viditelný na první pohled;
- diskriminace nepřímá znamená znevýhodnění osoby ve formě takového jednání, které je neutrální a není na první pohled viditelné. Lze ji označit také jako diskriminaci skrytou.

Věková diskriminace se může projevovat různými způsoby. Například u starších pracovníků tím, že jsou jejich životopisy vyřazovány na základě jejich kalendářního věku, organizace již starším pracovníkům nenabízejí možnosti dalšího vzdělávání z důvodu blízkého odchodu do důchodu, nové technologie získávají především mladší zaměstnanci, u kterých se předpokládá, že je budou více využívat, a hlavně se s nimi naučí rychleji pracovat. Diskriminace vůči mladším zaměstnancům se může projevit například u představení nového návrhu či nápadu, kdy je tato aktivita vnímána negativně a nebere se moc na zřetel, mladé ženy jsou diskriminovány z hlediska věku, kdy je ideální založit rodinu. Organizace se obávají odchodu ženy na mateřskou dovolenou či toho, že již malé děti má.

2.3.5 Sendvičová generace

V diplomové práci byl zmíněn termín sendvičová generace. „*Jde tedy o skupinu lidí, kteří se ocitají v sendviči dvou pečovatelských závazků, které často ještě kombinují s prací – na jedné straně mají ještě nedospělé děti vyžadující péči a na straně druhé jejich rodiče nebo rodiče jejich partnera/partnerky začínají v důsledku stáří potřebovat více či méně pravidelnou pomoc,*“ (Novotný et al., 2014, s. 48–49). Je to pojem, který nabývá na důležitosti v rámci sladování osobního a pracovního života. Předpokládá se, že počet lidí nacházejících se v sendvičové generaci v České republice se bude čím dál více zvyšovat, a to z důvodu, že roste počet stárnoucích seniorů, kteří budou dříve či později potřebovat pomoc od svých potomků (Šindelář, 2014, s. 31). Novotný et al. (2014, s. 49) popisuje, že tento fenomén je odrazem dvou působících faktorů, kterými jsou:

- stárnutí populace;
- odkládání početí dětí do stále vyššího věku.

Hasmanová Marhánková (2011, s. 12) in Novotný et al. (2014, s. 49) dále uvádí, že nejčastějším nositelem pozice sendvičové generace je žena ve věku 55 let. Tuto informaci potvrzují i data získaná z dokumentu Ministerstva práce a sociálních věcí – Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti 2021–2025 (MPSV, 2020, s. 24). Z tohoto dokumentu je zřejmé, že každý pátý Čech pečuje o blízkého člověka, který potřebuje pomoc z důvodu stáří, dlouhodobé nemoci či zdravotního postižení. Ženy představují 62 % pečujících osob (MPSV, 2020, s. 24).

Další zdroje uvádí, že „*v České republice se v tzv. „sendviči“ nachází přibližně každý 7. člověk ve středním věku. Péče o druhé je náročná. Nese s sebou omezení a nároky nejen na pečujícího, ale na celou rodinu. Ať už se jedná o bydlení, finance, časovou, psychickou a fyzickou zátěž, obtíže spojené s poskytováním zdravotní péče apod. Je důležité, aby na to pečující nebyli sami, mohl je někdo zastoupit a odlehčit jim,*“ (Revue pro sociální politiku, 2021). Pokud by se pečující osoba vyskytla v dlouhodobě trvajícím stavu, kdy pečuje jak o své děti, tak starší příbuzné, vzniká riziko psychických onemocnění, partnerských problémů, problémů v rodině, zdravotních potíží či syndromu vyhoření (Sendvičová generace, 2024).

S tímto pojmem souvisí také výraz „sendvičový senior“. Sendvičová generace (2024) popisuje, že se jedná o seniory starší šedesáti let, kteří pečují o své příbuzné, ať už o partnera či partnerku, sourozence nebo jinou blízkou osobu. Sendvičový senior také hlídá vnoučata a s narůstajícím věkem mohou přibývat jak fyzické, tak psychické obtíže.

2.4 Přínosy age managementu

Organizace je nucena zaměstnávat pracovníky všech věkových kategorií hned z několika důvodů. Na trhu práce je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, jelikož dochází ke stárnutí populace. Takovou situaci bylo potřeba začít určitým způsobem řešit. Bylo zapotřebí se zamyslet nad takovým řešením, které organizaci nejen nahradí chybějící zaměstnance, ale i ji posune směrem dopředu k lepší budoucnosti. Postupem času se zlepšuje lékařská péče a lidé se dožívají vyššího věku. Myšlenka age managementu je taková, že se potenciální „mezery“ na trhu práce vzniklé úbytkem kvalifikovaných lidí vyplní i nahradí staršími zaměstnanci, kteří s sebou přinesou jisté výhody. Tyto trendy vedly k zavedení age managementu. Jeho implementace má své výhody, ale i nevýhody. Tato podkapitola je věnována právě přínosům age managementu a tomu, jaké výhody organizace jeho zavedením získá.

Urbancová (2017, s. 132) ve své knize uvádí hned několik přínosů age managementu pro organizace při zaměstnávání pracovníků starších 50 let. Tvrdí, že takoví pracovníci jsou zkušení a mají mnoho let praxe v oboru, jsou profesionální ve svém oboru, dobře se orientují, znají know-how postupů práce organizace ve výrobě, ale orientují se například i v produktech či službách, které organizace nabízí. Lze konstatovat, že pracovníci starší 50 let lépe zvládají stres, jsou psychicky vyzrálejší a především zodpovědnější. Lázoková (2016) souhlasí s těmito výhodami zaměstnávání pracovníků 50+ a popisuje, že mezi ně lze zařadit například jejich oddanost a loajalitu, nízkou fluktuaci, pečlivost, rozsáhlé zkušenosti nasbírané v průběhu několika let praxe, silné klientské sítě a s tím spojené kontakty a třeba i mentoring mladších zaměstnanců. Autorka Urbancová dále uvádí, že u starších pracovníků je nižší fluktuace, než je tomu u mladších pracovníků, jsou k organizaci loajálnější a mnohdy přirozenou autoritou, díky svým získaným zkušenostem během let.

Zajímavý může být však důvod, proč je fluktuace u starších lidí nižší než u mladších generací. Může se kupříkladu jednat o úbytek ctižádostivosti, který může být zapříčiněn právě narůstajícím věkem. Lidé už pomalu ztrácí potřebu dosáhnout větších kariérních postupů a začínají vítat spíše pocit ekonomické jistoty a pocit spokojenosti a bezpečí. Zaměstnanci se s přibývajícím věkem stávají konzervativnějšími a přestávají se zabývat maličkostmi, které by třeba dříve byly důvodem jejich odchodu ze zaměstnání. Nižší fluktuaci starších zaměstnanců může mít na svědomí pocit strachu a nejistoty v případě ztráty zaměstnání a na to navazujícího hledání zaměstnání nového. V názorech autorek ohledně jednoho z přínosů age managementu, tedy snížené fluktuace zaměstnanců, vyvstává jakési rčení. Autorka diplomové práce s názory autorek souhlasí a spatřuje v nich toto rčení: „Čím starší zaměstnanci, tím nižší fluktuace.“ Jistě se nikdy nebude jednat o pravidlo, ale pravděpodobnost v tom spatřovat určitě lze.

V této oblasti je vhodné využití mezigenerační spolupráce. Starší pracovníci mohou být skvělými mentory pro své mladší kolegy a mohou jim tak předávat cenné zkušenosti, pomohou se rychleji zorientovat v pracovním prostředí. Kombinace různých generací v týmu umožňuje výměnu nápadů a perspektiv. To může vést k inovativním řešením a zlepšení komunikace uvnitř týmu. Mladší pracovníci mohou těm starším naopak pomoci s IT technologiemi a se zjednodušením jejich používání (Urbancová, 2017, s. 33). Pillinger (2008) in Štorová (2015, s. 10) udává několik strategických výhod pro organizaci. Jedná se o šest oblastí, ze kterých plynou výhody:

- zachování či zvýšení si konkurenceschopnosti;
- snížení míry fluktuace – snížení nákladů na nábor, zaučení a adaptaci nového zaměstnance;
- vytvoření kvalitní pracovní síly;
- optimální kombinace znalostí a kompetencí;
- lepší vztahy se zaměstnanci;
- zlepšení image organizace.

Zachování či zvýšení konkurenceschopnosti organizace vůči ostatním spočívá v tom, jakým způsobem si jednotlivé organizace dokáží poradit s úbytkem kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce a jakým způsobem se dokáží adaptovat. Organizace, která se právě na tento trend dokáže nejlépe adaptovat a využít vhodných nástrojů age managementu, tak získá konkurenční výhodu, a právě úbytek zaměstnanců na trhu práce nemusí téměř pocítit. Snížení míry fluktuace bylo dalším z přínosů age managementu. Jak již bylo zmíněno výše, starší zaměstnanci vyhledávají spíše jistotu, a proto mají velmi nízkou fluktuaci. Díky tomu organizace dokáží ušetřit velké množství finančních prostředků za to, že nemají potřebu nabírat nové zaměstnance a následně je zaučovat, a také za jejich adaptaci. Tím, že zaměstnanci pracují v organizaci po dlouhé časové období nebo jsou přijati absolventi jakožto „nepopsané listy“, které si organizace sama zaučí dle svých představ a požadavků, může si vytvořit kvalitní pracovní sílu, díky které získá konkurenční výhodu na trhu.

Tento přínos řízení zaměstnanců s ohledem na věk ve formě optimální kombinace znalostí a kompetencí lze vysvětlit jako efektivní využívání zkušeností, dovedností a perspektivy různých generací pracovníků. V tomto případě lze udržet kontinuitu znalostí, kdy starší zaměstnanci disponují bohatými zkušenostmi, které nasbírali po dobu své praxe. Díky age managementu lze pak tyto znalosti efektivně přenášet na mladší pracovníky, kteří své znalosti teprve sbírají či začínají kariérní dráhu. Na druhou stranu mohou mladí zaměstnanci předat své znalosti v rámci technologií. Tato mezigenerační spolupráce napomáhá k efektivnímu dosažení cílů organizace.

Díky zavedení age managementu může organizace také zlepšit svoji image. Uplatnění tohoto způsobu řízení znamená, že se vedení organizace zajímá o inkluzi, potřebu zaměstnanců různého věku a vytváří příjemné prostředí, kde jsou zaměstnanci respektováni. Tím organizace posilují své postavení na trhu v očích veřejnosti. Je to také známka toho, že organizaci nejsou její zaměstnanci lhostejní a chce pro ně vytvářet příznivé podmínky. Využití age managementu značí také moderní a inovativní prvky organizace, čímž okolí dává najevo, že „jde s dobou“.

Nyní je age management nástrojem, který je používán k podpoře zaměstnávání různých věkových skupin. Lze říci, že se zároveň jedná o jeden z dalších způsobů, jak využívat lidský potenciál v organizacích k jejímu posílení a udržení výkonnosti i s ohledem na budoucí demografický vývoj (Urbancová, Vrabcová, 2022b, s. 253). Public Healthy agency (2023) uvádí, že výhody zavedení age managementu nepřinese pouze organizaci, ale i jejím zaměstnancům. Mezi takové výhody lze zařadit zvýšení příjmů k důchodu, prodloužení doby pracovního života, být stále aktivní, interakci s kolegy a nadřízenými (udržení sociálních vztahů), pocit úspěchu a smysluplné práce, udržení fyzické i duševní kondice. Dle Feissel et al. (2018) patří mezi největší přínosy zavedení age managementu zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, zvýšení kvality a stability lidských zdrojů, snížení nákladů, větší spokojenost pracovníků v daném podniku a také to, že zkušení pracovníci předávají své zkušenosti a dovednosti mladším zaměstnancům.

Jakýmsi vedlejším přínosem mohou pro organizaci být potenciálně nižší náklady na zaměstnance, což může pramenit z několika důvodů. Prvním důvodem může být nedostatečná transparentnost organizace v oblasti odměňování zaměstnanců. Zadruhé se může jednat o již

zmíněnou nedostatečnou ctižádostivost jednotlivých zaměstnanců. Lze tedy uzavřít, že age management organizaci může přinést i jisté finanční úspory. Oproti tomu lze díky využití age managementu získat mladé pracovníky, kteří vstupují na pracovní trh poprvé a organizace o tyto pracovníky nejeví velký zájem. Age management vidí v těchto lidech velký potenciál, který může daná organizace využít ve svůj prospěch. Získá mladého pracovníka, který je tzv. nepopsaným listem, a nejen že si jej může „vychovat“, ale může tak ušetřit finanční prostředky, které by musela vynaložit na již zkušeného pracovníka.

Díky implementaci age managementu může nastat „*stabilizace zaměstnanců, zejména zaměstnanců klíčových. Pokud existuje soulad aktuálních zdrojů zaměstnanců (s ohledem na jejich věk) s požadavky pracoviště, má pro zaměstnance větší význam loajalita ke stávajícímu zaměstnavateli před krátkodobým benefitem nabídnutým jiným zaměstnavatelem. Kvalifikování a zkušenosti zaměstnanci neodchází do předčasného důchodu a jsou ochotnější předávat své zkušenosti svým mladším nástupcům. Zvýší se konkurenceschopnost zaměstnavatele a sníží se závislost na trhu práce v době konjunktury. Sníží se náklady na personální práci – hledání a opakované náborů nových zaměstnanců. Zlepší se veřejný image zaměstnavatele,*“ (Dohnal, 2017c). Urbancová a Fejfarová (2017, s. 352) popisují, že v neposlední řadě je zavedením age managementu možné přispět ke zlepšení prestiže organizace, nejen v očích zaměstnanců, ale také v očích veřejnosti, zákazníků, dodavatelů a odběratelů. Napomáhá také k budování značky zaměstnavatele (Urbancová, Fejfarová, 2017, s. 352).

2.5 Rizika age managementu

V předchozí podkapitole byly stanoveny přínosy, které s sebou přináší zavedení age managementu. Jeho implementace a následné působení s sebou přináší také rizika neboli nevýhody. Je důležité si uvědomit, že každý pracovník je samostatné individuum a každé pracovní prostředí či organizace vyžaduje něco jiného.

Dle Urbancové (2017, s. 151–152) jsou starší pracovníci limitováni několika aspekty. Pracovníci v tomto věku jsou obvykle méně zdatní při používání IT technologií či jiných vyspělých technologií. To může zpomalit pracovní postup. Znalost anglického jazyka nebo celkově jazyků je na nižší úrovni, než je tomu u mladších pracovníků. Někteří starší pracovníci nemají zájem o další vzdělávání v různých oblastech a rozšiřování svých dosavadních znalostí. Pokud se jedná o změny spojené s novými přístupy, někteří starší pracovníci nejsou tak flexibilní a ztěžuje se adaptace na nové trendy. Nastává pocit méněcennosti a ztráta sebedůvěry, což pracovní tempo pracovníka může značně ovlivnit. Novotný et al. (2014, s. 124) tvrdí, že jazyková vybavenost pracovníků starších padesáti let je na nižší úrovni, u pracovních pohovorů v této oblasti selže až 90 % uchazečů. Novotný et al. dále uvádějí, že u těchto pracovníků klesá fyzická, ale i psychická kondice, což souvisí s pomalejším tempem, narůstajícím počtem zdravotních obtíží, čímž je způsobena absence na pracovišti. Je důležité na tyto limity nahlížet individuálně. Management organizace musí nahlížet na pracovníka individuálně a také myslet na to, na jakou pozici se hlásí (Urbancová, 2017, s. 151–152).

Štorová (2015, s. 23) popisuje, že pracovníkům klesá pracovní schopnost kvůli stresu a psychosociálním faktorům. Uvádí, že zaměstnanci se kvůli své snížené počítačové gramotnosti cítí pod tlakem. Pokud se tyto faktory spojí a přidá se obava ze ztráty zaměstnání a pocit ohrožení, může to směřovat k horším pracovním výsledkům, vyšší úrazovosti a nemocnosti. Jiné faktory, které negativně ovlivní zaměstnance a chod organizace, jsou psychické. Štorová (2015, s. 23) uvádí, že starší zaměstnanci mohou pociťovat, že svou práci nestíhají a jsou tak v časové tísní oproti mladším zaměstnancům. Zaměstnance ovlivňuje i chybějící respekt od kolegů, absence pochval či nedostatečná zpětná vazba.

Mezi další rizika spojená s age managementem řadí Vrabcová, Urbancová (2022a, s. 825) následující:

- vyšší nároky na řízení organizace (Joniaková, Blštáková, 2015 in Urbancová, Vrabcová, 2022a);
- zvýšené finanční nároky (Connen et al., 2011; Fuertes et al., 2013 in Urbancová, Vrabcová, 2022a);
- potřeba změny komunikačních modelů;
- organizační změny (Joniaková, Blštáková, 2015; Garavaglia et al., 2021 in Urbancová, Vrabcová, 2022a);
- potřeba změny firemní kultury (Joniaková, Blštáková, 2015 in Urbancová, Vrabcová, 2022a);
- omezená personální kapacita pro implementaci (Blomé el al., 2018 in Urbancová, Vrabcová, 2022a);
- nezkušenost personálních pracovníků v této oblasti (Urbancová a Vrabcová, 2022a).

Jako riziko zavedení age managementu lze tedy označit vyšší finanční náklady, které jsou nejčastěji spojené právě se samotnou implementací, která bývá velmi nákladná. Je nutné proškolit personál organizace, investovat do technologií a využívat nástroje vhodné ke konceptu age managementu. Pokud by byl age management nesprávně zaveden a použit, může to směřovat k neúmyslné diskriminaci některých skupin zaměstnanců.

2.6 Faktory ovlivňující age management

Age management je ovlivněn několika faktory, které působí na jeho implementaci v organizacích. Tato podkapitola pojednává o zásadních faktorech, které jsou dle autorky Štorové (2015, s. 13) klíčové pro úspěšnost organizace. Jedná se především o otevřený přístup k věkové diverzitě v nastavení organizace a také o vzdělávání jednotlivých pracovníků organizace. Je zapotřebí vzdělávat jak manažery, tak i zaměstnance celé organizace, aby měli povědomí o samotném age managementu a dokázali tak chápat jeho význam a jaké s sebou nese výhody. S tímto tvrzením souhlasí i autorka Urbancová (2017, s. 166–168). Uvádí, že kvalitně nastavené vzdělávání převážně na manažerských pozicích je velmi důležité.

Autorky Urbancová a Fejfarová (2017, s. 352) uvádějí, že mezi další faktory ovlivňující age management patří i organizační kultura, která formuje strategii organizace a propojuje nejdůležitější faktory, které vedení podporuje. Autorky dále zmiňují i pracovní výkon a vztahy, které jsou dalším bodem ovlivňujícím řízení zaměstnanců s ohledem na věk. Daniel (2018, s. 97) dále rozvíjí faktor organizační kultury. Organizační kultura ovlivňuje možnosti, jak využívat potenciál starších pracovníků v organizaci, a je důležité, aby se s ní zaměstnanci ztotožňovali. To, jak bude pojata organizační kultura, ovlivní spokojenost zaměstnanců i jejich pracovní nasazení. Pro to, aby organizační kultura byla přínosem pro age management, je zapotřebí klást vysoký důraz na efektivní komunikaci, motivaci a kompetentnost managementu. Toto všechno má vliv na pozitivní klima v organizaci, které dále pozitivně přispívá k motivaci zaměstnanců.

Personální praktiky jsou nástrojem schopným značně zahýbat s fungováním organizace (Boxall, Purcell, 2011 in Villajos et al., 2020) a mají vliv na výkonnost zaměstnanců. Čím vyšší je zaměstnanost, pracovní schopnost a podpora kariéry, tím lépe lze v organizacích uplatňovat age management (Villajos et al., 2020). Kalousová et al. (2015, s. 7) uvádí, že věková různorodost, spolupráce mezi různými generacemi pracovníků, řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk, flexibilní pracovní doba a organizace práce, vzdělávání zaměstnanců, předávání zkušeností mezi různými generacemi, rekvalifikace a úprava pracovních úvazků patří mezi faktory, které ovlivňují úspěšnost uplatňování a rozvoje age managementu.

Mezi faktory, které dále ovlivňují age management, lze zařadit i benefity, které organizace nabízí. Pro některé skupiny zaměstnanců, například rodiče na rodičovské dovolené, pracující studenty či starší zaměstnance, je přínosné využívat benefity ve smyslu klouzavé pracovní doby, home office či zkrácených pracovních úvazků. Takové benefity napomáhají k ideální kombinaci pracovního života s životem osobním.

2.7 Age management v organizacích

Chadt a Merhaut (2017, s. 18) tvrdí, že se demografická situace obyvatelstva neustále mění a rostoucí věk zaměstnanců poukazuje na potřebu využití age managementu v organizacích. Pokud by tyto signály byly ignorovány, organizace by mohly čelit ztrátě kvalifikovaného personálu, a to by mohlo způsobit konkurenční nevýhodu.

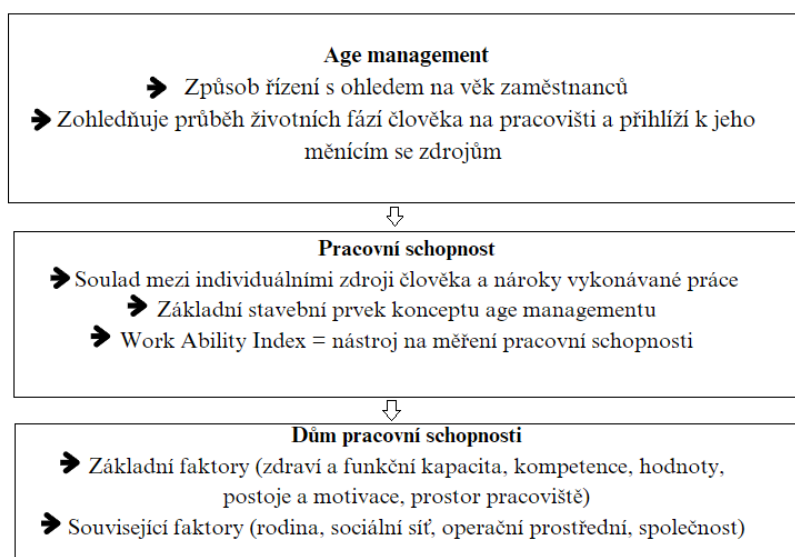
„Hladké, účinné a efektivní fungování organizace v současné době vyžaduje řízení zaměstnanců, kteří mohou být věkově velmi různorodí. K tomu napomáhá zavedení age managementu, který je součástí hlavního proudu diversity managementu,“ (Mazur-Wierzbicka, 2018, s. 96). Dle autorky Štorové (2013) přináší age management inovativní perspektivu na personální činnosti, zaměřuje se nejen na faktor věku a umožňuje reagovat na demografické změny. Konkrétní opatření se snaží zohlednit potřeby pracovníků každého věku a klíčovým faktorem je respektování individuálních potřeb, využívání schopností a osobního potencialu každého ze zaměstnanců.

Novotný et al. (2014, s. 61–62) uvádějí, že uplatnění age managementu je možné jak ve velkých organizacích, tak ale i u středních a malých organizací, dokonce i u menších podnikatelů. Ve všech těchto případech se může jednat o způsoby řízení s ohledem na věk, které lze zařadit do běžných personálních činností, například v náboru a přijímání zaměstnanců, v oblasti vzdělávání na přípravu absolventů, rozvoje dovedností starších pracovníků, v oblasti work-life balance uplatněné například u rodičů s malými dětmi nebo přípravy starších pracovníků na odchod do důchodu. Realizace těchto personálních činností se liší u každé firmy dle velikosti. U velkých či středních firem tyto činnosti vykonává personalista či manažer lidských zdrojů.

Cappeli (2010) in Chadt a Merhaut (2017, s. 18) popisuje, že proces stárnutí s sebou přináší problémy i v řízení týmů, jelikož často dochází k situaci, kdy jsou starší pracovníci vedeni mladšími manažery. Tato situace může vytvářet mezigenerační konflikty na pracovišti, jelikož mladí vedoucí pracovníci mají mnohdy obavy z řízení svých starších spolupracovníků, kteří mají bohatší pracovní zkušenosti. Podle Chadt a Merhaut (2017, s. 18) age management zlepšuje celkovou spokojenost a produktivitu a současně podporuje plnění cílů a vize organizace.

Štorová (2016, s. 4) uvádí, že implementace opatření v rámci age managementu je založena na individuálním přístupu ke každému zaměstnanci. Přihlíží k tomu, že se pracovníci s rostoucím věkem mění jak duševně, tak fyzicky. Aby byl tento koncept úspěšný, je potřeba ho rozvíjet ve vstřícné firemní kultuře, která bude své zaměstnance vzdělávat v této oblasti. Jedná se o dlouhodobý proces, který zahrnuje celý pracovní život zaměstnanců od absolventa až po odchod do důchodu. Na obrázku 5 jsou uvedeny základní pojmy age managementu a jejich návaznost.

Obrázek 5 Age management a jeho základní pojmy



Zdroj: vlastní zpracování podle Štorová (2015) in SVKKL (2016)

Na obrázku 5 jsou vysvětleny základní pojmy, jako je age management, který je úzce provázaný s pracovní schopností a následně s domem pracovní schopnosti, který udává základní předpoklady a související faktory, které ho ovlivňují, aby byl pracovník schopen práce.

2.7.1 Pracovní schopnost

Pracovní schopnost neboli Work Ability Index (WAI) je pojem úzce spjatý s konceptem age managementu, který je v čase proměnlivý. Novotný et al. (2015, s. 79) ho definuje jako „*zhodnocení, jak dobrý je pracovník v současné pracovní pozici a v blízké budoucnosti a jak vykonává svoji práci z hlediska pracovních nároků a jeho zdravotních a duševních dispozic.*“

Štorová (2015, s. 25) popisuje, že WAI je také nástroj pro měření pracovní schopnosti, které probíhá pomocí dotazníkového šetření jak pro jednotlivce, tak i pro skupiny. Týká se 7 oblastí, které Štorová (2015, s. 27) nazývá jako:

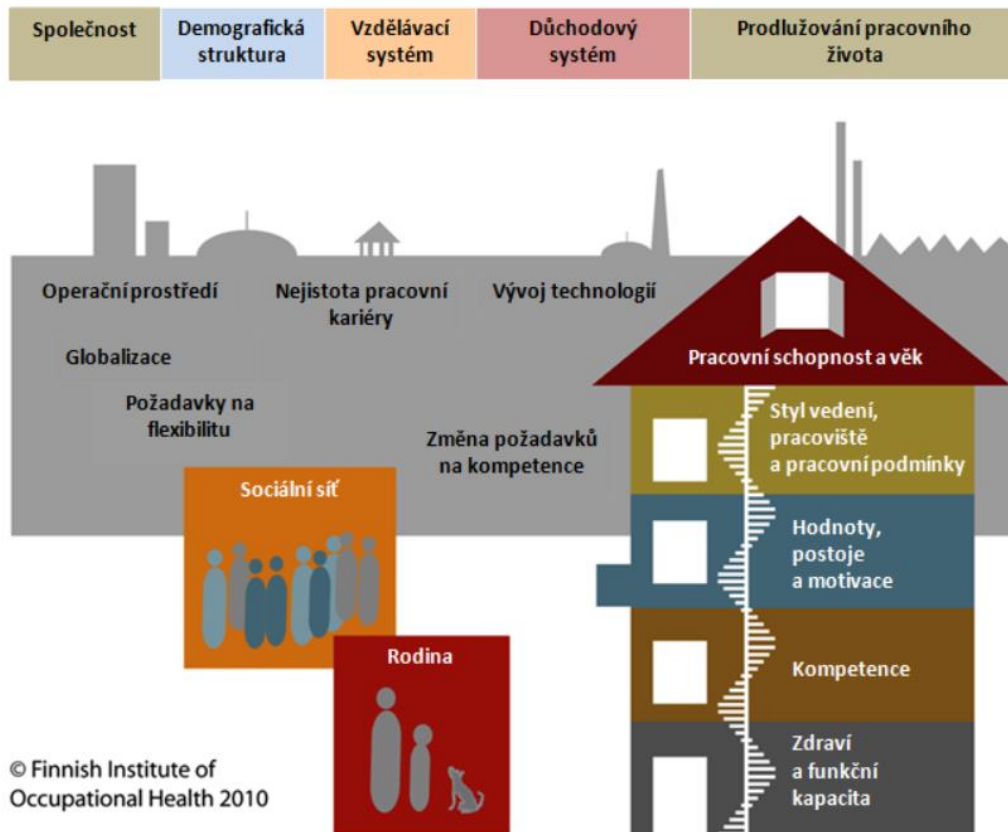
- „*současná pracovní schopnost;*
- *pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům;*
- *současná onemocnění;*
- *vliv onemocnění na práci;*
- *délka absence v práci v důsledku nemoci;*
- *prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech;*
- *duševní zdraví.*“

Autorka dále uvádí, že interpretace výsledků je získávána dvojitým způsobem – individuálně a sumárně. Individuální interpretace je zpětná vazba pro pracovníky s následným doporučením pro podporu pracovní schopnosti. Výsledky získává také zaměstnavatel či vedoucí, který je seznámen s problematickými oblastmi v rámci pracovní schopnosti. Výsledky jsou interpretovány sumárně (Štorová, 2015, s. 27).

Web Age management (2023a) uvádí, že základem pro age management je tzv. pracovní schopnost, která se skládá ze dvou částí. První část popisuje osobní zdroje pracovníka, tedy jeho zdravotní stránku, vzdělání, znalosti, postoje, dovednosti a motivaci. Druhá část poukazuje na pracovní požadavky na zaměstnance, tedy obsah a náročnost vykonávané práce (Age management, 2023a).

Pro to, aby se starší zaměstnanci udrželi na pracovním trhu, je základem samozřejmě dobrý zdravotní stav, schopnost učit se novým věcem a být flexibilní. Dalším výrazným faktorem je spokojenost s vykonávanou prací a s podmínkami na pracovišti. Všechny tyto faktory byly zpracovány pracovníky FIOH do tzv. „Domu pracovní schopnosti“ a tvoří tak myšlenku pracovní schopnosti (SVKKL, 2016). Na obrázku 6 je zobrazen Dům pracovní schopnosti.

Obrázek 6 Dům pracovní schopnosti



Zdroj: Cimbálková et al. (2012) in SVKKL (2016)

Výše zmíněný obrázek 6, tedy Dům pracovní schopnosti, má svá určitá specifika. „V ‚Domě pracovní schopnosti‘ jsou všechny patra propojena schodištěm, nastanou-li změny v jakémkoli patře, mohou se projevit v jiném, a tím mohou ovlivňovat i celkovou pracovní schopnost. Například vývoj v oblasti informačních technologií vyvolá tlak na proškolení, a tedy zvýšení znalostí a dovedností, nesprávná ergonomie na pracovišti má vliv na zdraví pracovníků apod. Důležitou součástí, která pracovní schopnost výrazně ovlivňuje, je možnost sladování rodinného a pracovního života, zejména v období, kdy pečujeme o malé děti anebo stárnoucí rodiče. V této životní fázi bychom nejvíce přivítali možnost flexibilních forem práce,“ (SVKKL, 2016).

Štorová (2015, s. 34) uvádí, že existuje několik opatření pro podporu pracovní schopnosti. Tu lze rozdělit pro zaměstnance fyzicky pracující a zaměstnance duševně pracující. Mezi příklady opatření pro podporu pracovní schopnosti pro fyzicky pracující zaměstnance lze zařadit (Štorová, 2015, s. 34):

- vzdělávací aktivity zaměřené na „hodnotu zdraví“ a zdravý životní styl;
- zdravotní benefity pro zaměstnance;
- zaměření se na ergonomii a vytvoření správného uspořádání pracovního prostředí;
- změny v náplni a organizaci práce;
- podpora psychického zdraví, motivace pracovníků a jejich spokojenost, diskuze.

Příkladem opatření pro podporu pracovní schopnosti zaměstnanců duševně pracujících může být (Štorová, 2015, s. 34):

- umístění kancelářských předmětů;
- vzdělávací aktivity zaměřené na „hodnotu zdraví“ a zdravý životní styl;
- využití fyzioterapeutických služeb na pracovišti;
- program na zvládnání stresu;
- time management a zlepšení organizace práce;
- flexibilní formy práce a jejich správné využití;
- podpora psychického zdraví, motivace pracovníků a jejich spokojenost, diskuze.

SVKKL (2016) popisuje, že pracovní schopnost je důležitým faktorem v každém věku pracovníka a je dobré podporovat zaměstnance a investovat do opatření, která zvyšují pracovní schopnost. Ze strany zaměstnavatele lze podpořit pracovníky například péčí o jejich zdraví, uskutečnění vzdělávacích aktivit, motivací, ergonomií práce apod. Ze strany zaměstnanců lze podpořit pracovní schopnost pomocí zdravého životního stylu, socializace, vzdělávání se, pozitivního přístup k životu aj. Dobrá pracovní schopnost je důležitá jak pro zaměstnance samotného, pokud chce setrvat na pracovním trhu, tak i pro zaměstnavatele, kterému práceschopný zaměstnanec přispívá k dosažení organizačních cílů.

2.7.2 Implementace age managementu

O zavedení age managementu není mezi organizacemi prozatím tak velký zájem, jak by se očekávalo, což může být způsobeno tím, že se organizace v první řadě zaměřují na organizační obtíže a náklady, které jim to přinese, než na výhody tohoto řízení zaměstnanců (Mazur-Wierzbicka, 2018, s. 103). Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4 diplomové práce, age management s sebou při své implementaci přináší mnoho výhod.

„Strategie a politika zavádění age managementu v organizacích je dlouhodobý a systémový proces, který se řídí určitými pravidly,“ (Dohnal, 2017b). Dle Musilové (2021) je zavádění založeno na mezinárodně uznávaných a ověřených nástrojích. Při implementaci age managementu se organizace nevyhnou vstupnímu age management auditu, měření pracovní schopnosti, měření indexu pracovní schopnosti, návrhu klíčových aktivit a samotné implementaci opatření a kontrolnímu závěrečnému auditu. Implementace age managementu je rozdělena do tří provázaných základních částí (Musilová, 2023):

- „analytická část;
- implementační část;
- výstupní (kontrolní) audit.“

Cimbálníková et al. (2012) in Horváthová et al. (2016, s. 193) tvrdí, že při zavádění úspěšného age managementu se musí brát v potaz komplexní řešení, která vycházejí z národní politiky, ze specifik organizace a zároveň druhu a vlastností pracovní síly v dané organizaci. Pokud by tedy organizace chtěla implementovat age management, má velký význam těchto osm pilířů, uvádí Cimbálníková et al. (2012) in Horváthová et al. (2016, s. 193):

- „znalost problematiky věku;
- vsřícný postoj vůči věku;
- dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti;
- kvalitní a funkční věková strategie;
- dobrá pracovní schopnost;
- vysoká úroveň kompetencí;
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí;
- spokojený život.“

Musilová (2023) udává, že v první (analytické) části, jde o získání vstupních dat, která určí problémové oblasti. „*Pro tento účel byl vyvinut nástroj, který zahrnuje sken jednotlivých pilířů age managementu. Výstup skenu obsahuje analýzu organizace v oblasti:*

- *věkové struktury zaměstnanců;*
- *firemní kultury;*
- *péče o zaměstnance;*
- *v personálních činnostech s ohledem na věk a rovné příležitosti,*“ (Musilová, 2023).

Musilová (2023) popisuje, že výsledek znázorňuje podíl pilířů age managementu a slouží jako základní stavební kámen pro jeho zavádění. Druhou částí je implementace. V této oblasti jde o zavedení konkrétních opatření určených z výsledků na základě konceptu pracovní schopnosti. Příkladem opatření může být měření pracovní schopnosti jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele, audit jednotlivých oddělení, vzdělávací aktivity pro vedoucí i jednotlivé zaměstnance. Poslední (třetí) částí je výstupní audit. Cílem závěrečného auditu je vyhodnotit efektivitu zavedených opatření a výsledkem je závěrečná zpráva, včetně dosažených výsledků (Musilová, 2023).

Štorová (2013) uvádí, že prvním krokem k zavedení age managementu by měla být analýza firemní personální strategie a následné definice cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Postupy, které organizace zvolí, by měly být v souladu s firemní kulturou a personální strategií. Je důležité klást důraz na koncept pracovní schopnosti. Age management se tedy snaží implementovat aktivity zaměřené na zlepšení pracovní schopnosti jednotlivců, přičemž pracovní úkoly jsou přizpůsobeny a rozdělovány tak, aby byly schopnosti zaměstnanců využity efektivně. Zásadní podmínkou úspěšnosti age managementu je však postoj manažerů k věku a stárnutí. Nezbytným předpokladem by tedy mělo být proškolení manažerů například o výhodách zaměstnávání stařeších pracovníků (Štorová, 2013).

Za pomoci nástroje age management audit získá organizace základní informace o aktuální situaci v organizaci a rozpozná tak problematickou oblast s ohledem na demografický vývoj (Štorová, 2013). Jde o proces, který zpravidla vykonává externí pracovník, jenž uskuteční šetření formou strukturalizovaných rozhovorů s top managementem, vedoucími pracovníky, zaměstnanci, ale také s personalisty (Šebestová et al., 2019, s. 24). Výstupem age management auditu je zpráva s doporučením směřována k jednotlivým oblastem age managementu neboli se jedná o plán implementace age managementu (Štorová, 2013). Efektivní zavedení age managementu vede k lepšímu využívání pracovní síly a přispívá k vytvoření pracovního prostředí, které je přizpůsobené věku a dovednostem zaměstnanců, což celkově napomáhá ke spolupráci napříč generacemi (Mazur-Wierzbicka, 2018, s. 101).

Horváthová et al. (2016, s. 195) tvrdí, že při zavedení age managementu by se mělo postupovat ve třech následujících krocích. V prvním kroku se jedná o získání důležitých informací. Cílem je zjistit klíčové oblasti a zaměřit se na ně. Mezi takové oblasti se řadí kultura organizace, personální procesy a podpora pracovní schopnosti zaměstnanců. Pro získání informací slouží vstupní age management audit, který se zaměřuje na výše zmíněné pilíře. Výsledná zpráva z provedeného auditu poskytne vyhodnocení a navrhne opatření pro danou organizaci. Druhým krokem k implementaci age managementu je uskutečnění vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity jsou vhodné jak pro manažery, tak pro zaměstnance. Vzdělání manažerů by mělo směřovat k jejich schopnosti porozumět stárnutí a k rozlišení specifických potřeb různých skupin pracovníků s cílem překonat předsudky týkající se věku. Naopak vzdělávací programy pro zaměstnance by měly zahrnout podporu aspektů pracovního výkonu a počítat s pracovníky napříč generacemi. Další možností pro zaměstnance mohou být různá školení. Posledním, tedy třetím krokem implementace age managementu je získání informací o pracovním výkonu zaměstnanců (Horváthová et al., 2016, s. 195).

Mazur-Wierzbicka (2018, s. 100) doplňuje, že „spolu s rozhodnutím vedení organizace o zavedení age managementu musí být v organizaci zahájena informační kampaň. Za tímto účelem je nutné vytvořit informační (komunikační) strategii (s využitím nástrojů organizace a interních komunikačních kanálů, zajímavých komunikačních kroků a prezentace obsahu přizpůsobeného věkově různorodým skupinám příjemců). Jejich úkolem je připravit zaměstnance na kroky a úkoly vyplývající z implementace programu age managementu v organizaci a také zvýšit povědomí o důsledcích stárnutí zaměstnanců, posílit jejich ztotožnění s cíli organizace a ocenit je. Informování zaměstnanců o přijatých opatřeních by mělo probíhat v každé fázi realizace přijatého plánu. Realizace předložených etap umožní efektivní a účinné řízení věku v organizaci a přispěje k co nejlepšímu využití potenciálu věkově diverzifikovaných zaměstnanců a k realizaci strategických cílů.“ Po skončení fáze implementace je potřeba vyhodnotit uskutečněný proces a na základě vyhodnocení zavést určité kroky ke zlepšení (Mazur-Wierzbicka, 2018, s. 100). Štorová (2015, s. 31) uvádí, že pro implementaci age managementu je nezbytnou podmínkou podpora od představitelů organizace, jelikož zavedení tohoto stylu řízení ovlivňuje firemní kulturu.

Dohnal (2017b) tvrdí, že myšlenkou zavádění age managementu se v České a Slovenské republice zabývá například organizace Age management, z.s., která má s implementací age managementu mnoho zkušeností, a to také díky spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví a zakladatelem této koncepce. V roce 2017 úspěšně absolvovala kurz nazvaný „Metodika a vedení auditu age managementu“, za účelem pomoci organizacím a firmám v ČR při zavádění konceptu age managementu do firemních strategií (Dohnal, 2017b). Implementaci age managementu je možné podpořit i z externích zdrojů například pomocí OPZ+, jejímž vyhláшателеm je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Takový projekt byl realizován v roce 2022, kdy organizace měly příležitost přihlásit se do tohoto programu splněním určitých podmínek. Cílem projektu bylo „prosazovat přizpůsobení pracovníků, podniků a podnikatelů změnám, aktivní a zdravé stárnutí a zdravé a vhodně přizpůsobené pracovní prostředí s ohledem na zdravotní rizika“ (ESFCR, 2022).

V praxi se dá age management, jako způsob řízení zaměstnanců, využít v různých personálních činnostech, jako je například personální plánování, získávání pracovníků, adaptace pracovníků, péče o ně a další (Horváthová et al., 2016, s. 196).

Personální plánování

Jde o vyhodnocení věkové struktury zaměstnaných pracovníků či o jejich potřeby. Organizace by si měla dobře naplánovat, zda má dostatečný počet zaměstnanců i po odchodu jiného pracovníka do důchodu, tedy zda má koho dosadit na uvolněné místo (Štorová, 2013 in Novotný et al., 2014, s. 62).

Získávání zaměstnanců

V této oblasti může organizace zajistit taková opatření, díky kterým bude získávání zaměstnanců ohleduplné k věku, bez věkové diskriminace s podporou věkové diverzity. Lze spolupracovat například s vysokými školami, díky kterým mohou studenti či budoucí absolventi oslovit organizace na stáže, praxe, brigády či hlavní pracovní místa (Horváthová et al., 2016, s. 196).

Adaptace pracovníků

Zde je možné nastavit tzv. mezigenerační spolupráci. Ideální je mladým nastupujícím pracovníkům, kteří jsou téměř bez zkušeností nebo s minimálními zkušenostmi, přidělit staršího kolegu, který je bude mentorovat. Dokáže jim tak postupně předat své zkušenosti a znalosti. Naopak mladší pracovníci mohou těm starším pomoci při práci s technologiemi, jako je počítač, a naučit je tak nové věci v této oblasti (Novotný et al., 2014, s. 62).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Ohledně vzdělávání a rozvoje pracovníků je možné zaměřit se na delší pracovní život, vzdělávat se v oblasti nových technologií, zvyšovat si kvalifikaci, učit se nové jazyky, absolvovat vzdělávací kurzy pro manažery zaměřené na oblast stárnutí pracovníků a věkovou diverzitu (Horváthová et al., 2016, s. 196).

Péče o pracovníky

Horváthová et al. (2016, s. 196) uvádějí, že v organizaci může docházet k úpravě pracovní doby či úvazku v návaznosti na osobní a pracovní život pracovníka, aby je dokázal sladit. Toho lze dosáhnout pomocí klouzavé pracovní doby, home office, částečných úvazků apod. O zaměstnance je potřeba pečovat i ve smyslu bezpečnosti práce a ochrany zdraví, zohledňovat schopnosti a dovednosti starších pracovníků.

Pokud se organizace zaměří na age management jako takový, může jí to přinést mnoho výhod. Skupina pracovníků starších padesáti let představuje s ohledem na jejich kvalifikaci, z pohledu know-how, konkurenční výhodu a může se jednat o významný zdroj úspěšnosti podniku. Problémová může být otázka fluktuace. Tu lze chápat jako faktor, který negativně ovlivňuje zajištění a znalosti v organizaci. Zaměstnanci, kteří z organizace odcházejí, si s sebou často odnášejí i cenné znalosti a dovednosti či obchodní kontakty. Nahrazení takového pracovníka stojí mnoho času a peněz z důvodu úplného zaškolení a adaptace nového pracovníka (Novotný et al., 2014, s. 70–71).

„Kromě nástrojů spojených s obsahem práce je při zaměstnávání osob věkové skupiny 50+ možno využít i nástroje spojené s organizací práce. K těmto nástrojům můžeme zařadit:

- *přizpůsobení organizace práce životnímu rytmu této věkové skupiny, částečný úvazek, sdílené pracovní místo;*
- *nepravidelná práce formou dohod o provedení práce či dohod o pracovní činnosti;*
- *kombinace práce v kanceláři a práce z domova;*
- *podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí ve formě lékařských kontrol, zapojení do vzdělávání, úpravy pracovního prostředí aj.;*
- *přizpůsobování pracovní doby potřebám této věkové skupiny;*
- *projektové zaměstnávání za účelem řešení konkrétního projektu v organizaci;*
- *přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo,“* (Cimbálníková et al., 2012; Ilmarinem, 2012 in Horváthová et al., 2016, s. 200).

Musilová (2023) popisuje, že díky zavedení age managementu se ze získaných dat může připravit strategický plán udržitelné zaměstnatelnosti a zlepšení produktivity. Výsledky také povýší jméno značky na trhu (Musilová, 2023). Při zavedení age managementu dokáží zaměstnanci lépe sladovat osobní život s životem pracovním, což je v některých fázích lidské života velmi důležitý faktor pro to, aby byl zaměstnanec spokojený a motivovaný ke své práci. Lze tak dosáhnout toho, že se rodiče po rodičovské dovolené dříve vrátí do pracovního procesu nebo že zaměstnanci důchodového věku zůstanou v pracovním prostředí déle.

2.7.3 Work-life balance

V dnešní době, především díky technologickému pokroku, se mění pravidla pracovních zvyklostí. Doba s sebou přináší řadu změn, mezi které patří i vyšší nároky na člověka. Je důležité najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, kdy je nutné postarat se o rodinu, mít čas na své zájmy a odpočinek. Čím dál více organizací tento koncept podporuje.

Work-life balance neboli sladování osobního života s pracovním je přístup, který čím dál více prosazuje mladší generace, ale týká se všech generací. Tato myšlenka je vhodná pro studenty,

kteří zároveň pracují, rodiče na rodičovské dovolené, pro pracovníky, kteří se starají o své děti či starší příbuzné, pro starší zaměstnance aj. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 509), „*tím mohou zaměstnanci splnit nároky na ně kladené v práci i mimo ni, čímž mohou uspokojit potřeby svoje, stejně jako potřeby svých zaměstnavatelů.*“ Formánková (2015, s. 9) popisuje, že je důležité si uvědomit, že každý zaměstnanec má jiné potřeby. Aby work-life balance fungovalo správně, organizace musí přihlížet k různým okolnostem, které lze rozdělit do tří skupin. První z okolností je taková, kdy zaměstnanci mají jiné důvody k nalezení rovnováhy. Do první skupiny lze zařadit zaměstnance, kteří pečují o své blízké osoby, ať už se jedná o potomky, starší příbuzné či osoby se zdravotním postižením. Do této skupiny je možné zařadit i studenty, kteří při studiu chtějí získávat zkušenosti a jsou již v pracovním procesu, který kombinují se studiem. V neposlední řadě do této skupiny spadají i lidé v předdůchodovém či důchodovém věku. Ve druhé skupině okolností je nutné přihlížet k věkovému rozložení zaměstnanců. S věkem se potřeba zaměstnanců výrazným způsobem mění. Jako poslední okolnost lze označit, kolik času pracovník v zaměstnání tráví na úkor volného času (Formánková, 2015, s. 9).

Anderson (2021, s. 42) dodává, že pro mnoho pracovníků není jednoduché najít rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, jelikož se mnoho z nich zaměřuje na výši výdělků. Organizace však mohou svým zaměstnancům pomoci různými nástroji, které jim ve work-life balance napomůžou. Autor dále uvádí, že lze využívat několik specifických nástrojů, které se odrážejí od zaměření či charakteru podniku.

Koubek (2015, s. 105) konstatuje, že by mělo být v zájmu každé organizace pečovat o své zaměstnance a podporovat jejich pracovní schopnost, jelikož je na nich do určité míry závislá konkurenceschopnost a úspěšnost. „*Zaměstnavatelé pečují o své pracovníky třemi způsoby:*

- *na základě povinnosti (hlavně zákonné);*
- *na základě smluv;*
- *na základě dobrovolnosti“* (Koubek, 2015, s. 105).

Koubek (2015, s. 105) dále dodává, že pod dobrovolnou péčí si lze představit způsob, kterým se organizace stává zajímavější a může tak nalákat potencionální zaměstnance, ale hlavně zvýšit spokojenost stávajících zaměstnanců, s čímž souvisí vyšší produktivita práce. Mezi další výhody lze zařadit nižší fluktuaci, lepší vztahy na pracovišti, snížení počtu pracovních úrazů, aj. Armstrong (2015, s. 509) doplňuje, že rovnováhu může být dosaženo, pokud bude využito „politik vstřícných k rodině“, které uplatňují využívání částečných úvazků, home office, pružné pracovní doby, sick days nejen na nemoc, sdílená pracovní místa, možnost dočasného přerušování zaměstnání. Tyto způsoby work-life balance mohou snižovat absenci, zvyšovat morálku a minimalizovat stres ze snahy zvládat pracovní i osobní povinnosti.

Home office

Home office neboli práce z domova je možnost vykonávání náplně práce z pohodlí domova. Jak uvádí advokátní kancelář Vych & Partners, zaměstnanci mohou využívat tzv. home office, pokud je to jeden z benefitů organizace, ve které pracují, a splňují podmínky pro tuto možnost práce z domova (AKV, 2021). Tento benefit nelze uplatnit pro všechny zaměstnance ve stejném měřítku. V tomto případě záleží na druhu vykonávané práce a je potřeba, aby zaměstnanec dokázal efektivně plnit pracovní úkoly. Autorka Medlíková (2021, s. 112–113) zmiňuje několik hlavních podmínek, které by měl zaměstnanec splnit. Jedná se o vytvoření pracovního místa v domácnosti, které splňuje potřebné požadavky, určit si čas, kdy práci vykonávat, dostupnost potřebných podkladů pro výkon práce. Vykonávání práce z domova závisí především na dohodě s manažerem či nadřízeným. Možnost home office se rozšířila především v době pandemie Covid-19, kdy většina zaměstnanců nemohla docházet do kanceláře a byla donucena

pracovat z domova, pokud jim to náplň práce a vybavení dovolovaly (Palíšková et al., 2021, s. 203). V současné době tato podoba práce přetrvává a jedná se o jeden z nástrojů work-life balance. Palíšková (2021, s. 203) dále dodává, že výhodou práce z domova je úspora času za dojíždění a flexibilní rozvržení pracovní doby. Pro zaměstnavatele přináší práce z domova možnost snížení nákladů. U tohoto benefitu lze spatřovat i nevýhody, jako je snížená efektivita práce, izolace od pracovního kolektivu, nižší úroveň efektivity komunikace atd. Práci z domova by neměli využívat zaměstnanci, kteří jsou v zaměstnání noví a potřebují odborné vedení od kolegů (Palíšková et al., 2021, s. 203).

Pružná pracovní doba

Pružná neboli flexibilní pracovní doba je jeden z nástrojů dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Tento benefit je v dnešní době velmi oblíbený a lze ho využívat za předpokladu odpovídající pracovní náplně. Ve výrobních organizacích s nepřetržitým provozem není tento nástroj aplikovatelný. Flexibilní pracovní doba umožňuje zaměstnancům individuálně nastavit začátek a konec pracovní doby za předpokladu, že dodrží požadovaný počet hodin, který je nutné odpracovat za týden. Některé organizace stanovují pevné časové rozmezí, ve kterém musí být zaměstnanci přítomni na pracovišti. Příkladem lze uvést pevně stanovené rozmezí 11:00 – 14:00, kdy se zaměstnanci musí nacházet na pracovišti. Dále je na nich, jaký čas příchodu a odchodu zvolí při dodržení hodinové týdenní pracovní doby.

Sdílené pracovní místo

Dle Koubka (2015, s. 350) umožňuje sdílené pracovní místo zaměstnancům poměrně volné uspořádání pracovní doby podle potřeb. V tomto případě s sebou nástroj work-life balance nese řadu negativ, jako je konflikt mezi zaměstnanci sdíleného místa, menší stabilita a častější změny. Autor dále uvádí, že za nevýhodu lze také označit fakt, že zaměstnanci sdílející pracovní místo uzavírají pracovní smlouvu společně a musí zajistit plynulý chod pozice (Koubek, 2015, s. 350). Palíšková et al. (2021, s. 204) souhlasí a dále dodává, že s platností od 1. 1. 2021 byl tento nástroj work-life balance začleněn do zákoníku práce jakožto uznávaný institut sladění osobního a pracovního života. Lze jej označit taktéž jako job-sharing.

Stlačený pracovní týden

Je možnost odpracovat stanovenou pracovní dobu za méně pracovních dní (Štang, 2020, s. 182). Autor dále uvádí, že v návaznosti na zákoník práce je možné domluvit se se zaměstnavatelem na využití této formy work-life balance. Běžnou praxí je v České republice stanovení 40 hodin týdně, které zaměstnanci na hlavní pracovní poměr odpracují během 5 pracovních dní. Ti, kteří využívají možnosti stlačeného pracovního týdne, mohou pracovat 4 dny v týdnu například po 10 hodinách. Autor upozorňuje, že délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin (§ 83 zákoníku práce). Výhodou tedy je, že zaměstnanec získá jeden den v týdnu volný (Štang, 2020, s. 183).

Částečné úvazky

Zkrácený pracovní úvazek je pracovní poměr kratší než 40 hodin týdně. Tím, že je úvazek pokrácen o hodiny, je také mzda či plat poměrově nižší. Jedná se o jednu z možností, která by mohla zvýšit zaměstnanost zaměstnanců nad 50 let, rodičů malých dětí nebo studentů, kteří mají při studiu zájem získávat praxi. Dle autora Klimeše (2019) jsou částečné úvazky vnímané jako pozitivní pracovní příležitost, ale na druhou stranu jsou na pracovním trhu v České republice využívány především ohroženými skupinami. Snížené či částečné úvazky využívají v dnešní době především rodiče s malými dětmi, starší lidé v předdůchodovém věku, studenti, kteří během studia získávají pracovní zkušenosti, a pečující osoby.

Dohoda o provedení práce

Dle Šnevajsové a Zachovalové (2023) je dohoda o provedení práce (DPP) smlouva uzavřená mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem písemnou formou. Nejčastěji je sjednávána s pracovníky v seniorním věku či studenty, kteří si chtějí přivydělat při studiu. Pokud zaměstnanec pracuje na dohodu o provedení práce, rozsah odpracovaných hodin nesmí přesáhnout 300 hodin za rok. Je důležité podotknout, že v případě, kdy má zaměstnanec dvě různé dohody o provedení práce, rozsah odpracovaných hodin se u zaměstnavatelů sčítá. U této dohody dále rozhoduje hranice 10 000 Kč měsíčně. V případě, že zaměstnanec nepřekročí tuto hranici a má podepsané tzv. růžové prohlášení, odvádí pouze patnáctiprocentní daň z příjmu. Sociální a zdravotní pojištění v tomto případě platit nemusí. Při sjednávání této smlouvy se předpokládá, že zaměstnanec bude pracovat nepravidelně neboli sezónně (Šnevajsová a Zachovalová, 2023). Již od října roku 2023 jsou v zákoníku práce změny ohledně dohody o provedení práce, například v oblasti rozvrhu pracovní doby, který bude muset být zahrnut ve smlouvě, či změny v nároku na čerpání dovolené i při vykonávání práce na dohodu (Finance, 2023).

Dohoda o pracovní činnosti

Šnevajsová a Zachovalová (2023) popisují, že dohodu o pracovní činnosti, stejně tak jako dohodu o provedení práce, využívají převážně studenti a lidé v důchodovém věku. Dohoda o pracovní činnosti je specifická tím, že zaměstnanec nesmí odpracovat více jak 20 hodin týdně, ale může přesáhnout počet 300 odpracovaných hodin za rok. Po překročení hranice 4 000 Kč je povinnost platit sociální a zdravotní pojištění. U této dohody se předpokládá, že zaměstnanec bude práci vykonávat soustavně během celého roku (Šnevajsová, Zachovalová, 2023). Novela zákoníku práce se týká i dohody o pracovní činnosti (Finance, 2023).

Sick days

Jsou další z benefitů, které využívají některé organizace. Tento benefit slouží především na zotavení se z krátkodobé nemoci. V některých organizacích je možné si tento benefit vybírat také v případě, že zaměstnanec potřebuje k lékaři či na úřad. Při využití sick days existuje u některých zaměstnavatelů limit ve formě omezení množství sick days po sobě jdoucích, které si zaměstnanec může vybrat. Většinou jsou povoleny dva sick days za sebou.

2.7.4 Příklady dobré praxe

Již několik organizací v České republice využívá koncept age managementu. Příklady takových firem zveřejňuje projekt Zlatá práce, který je podporován Ministerstvem práce a sociálních věcí. Do budoucna by mělo organizací, které využívají age management, přibývat, jelikož se mění demografická situace a tato teorie přináší mnoho výhod.

IKEA (2024) je jednou z organizací, kterou lze zařadit mezi příklady úspěšného zavedení age managementu. Tato organizace si je vědoma důležitosti využívání potenciálu svých zaměstnanců napříč všemi generacemi. IKEA podporuje zaměstnance 50+, absolventy a mladé lidi, kteří chtějí nastartovat svoji kariéru, rodiče na rodičovské dovolené, ale také OZP. Pro své zaměstnance vytváří příjemné pracovní prostředí, nabízí flexibilní pracovní podmínky a vnímá potřeby zaměstnanců v různých fázích života (IKEA, 2024).

Dále lze zmínit Českou spořitelnu (2024), která na svých stránkách prezentuje projekt „Rovné příležitosti“ kde uvádí: „*Dbáme na to, aby všichni naši zaměstnanci měli stejné možnosti a podmínky pro svou práci. Prostřednictvím programu Diversitas všem dáváme rovné příležitosti bez rozdílu pohlaví či věku,*“ (Česká spořitelna, 2024). Česká spořitelna (2024) v rámci programu Diverzitas zajišťuje podmínky pro návrat rodičů z rodičovské dovolené,

pomáhá svým zaměstnancům ke sladování osobního a pracovního života a zmírňuje nerovnosti v počtu žen a mužů na vedoucích pozicích.

Komerční banka, a.s. (2024) poskytuje Trainee programy pro studenty vysokých škol, kteří si mohou vybrat obor, ve kterém chtějí získávat zkušenosti. Zkušení zaměstnanci v daném oboru se studentům věnují v rámci mentoringu. Dále uvádí, že pracoviště je nediskriminační prostředí bez předsudků, které podporuje rozvoj všech lidí bez rozdílu.

Společnost ČEZ, a.s. vytvořila projekt „Byznys pro společnost“, a tím se přidala do skupiny společností či organizací, které využívají myšlenku age managementu (Byznys pro společnost, 2017). Dále uvádí, že do svých interních dokumentů zavedla antidiskriminační opatření a zajišťuje vzdělávání zaměstnanců pomocí e-learningů. Myslí také na mladé potenciální pracovníky, pro které byl vytvořen program „Potentials“, jehož principem je přijmout absolventa do pracovního poměru, následné absolvování speciálních kurzů, které zahrnují rozvoj měkkých dovedností, exkurze a práce se zkušenějším kolegou (Byznys pro společnost, 2017).

„Allianz pojišťovna, a.s. je součástí největšího světového pojišťovacího koncernu Allianz Group,“ (Allianz, 2024). Na svých webových stránkách uvádí, že využívá pravidla diversity a inkluze a staví se do pozice zaměstnavatele s rovnými příležitostmi. Zmiňuje, že usiluje o přátelské pracoviště bez ohledu na pohlaví, věk, náboženství, původ, zdravotní stav, názory anebo sexuální orientaci. Tato pojišťovna podporuje mentální i fyzické zdraví svých zaměstnanců, poskytuje flexibilitu a tudíž work-life balance, který zaměstnanci ocení (Allianz, 2024).

V neposlední řadě lze považovat za příklad dobré praxe i společnost Škoda auto a.s. (2022), která ve své Výroční zprávě diversity z roku 2022 uvádí, že podporuje rozmanitost. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří věková skupina 40–45 let. Proto, aby žádný pracovník nebyl omezován kvůli svému věku, využívá společnost koncept age managementu. Škoda auto a.s. nabízí několik programů a benefitů pro své zaměstnance s ohledem na jejich věk. Dále udává, že tvoří tolerantní mezinárodní prostředí a jejím cílem je podpora všech bez ohledu na pohlaví, sexuální orientaci, věk, občanství, názory, zkušenosti, vzdělání či zdravotní omezení. Toto rozmanité prostřední se snaží o rovné příležitosti pro všechny zaměstnance, odstranění předsudků, podporu rodinného života, vytváření prostředí napříč generacemi, podporu zaměstnanců se zdravotním postižením, cizinců a LGBT+ komunity (Škoda auto, 2022).

2.8 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. Skládá se z úvodu, teoreticko-metodologické části, praktické části a závěru. Pro vytvoření teoreticko-metodologické a praktické části slouží jak primární, tak sekundární zdroje. Foret a Melas (2021, s. 19–20) vymezují rozdíly mezi primárním a sekundárním výzkumem. Výzkumník může primární výzkum provádět sám, nebo spolupracovat s tazateli či institucí. Lze ho dělit na kvantitativní a kvalitativní. Autoři dále uvádějí, že sekundární výzkum je typický svým využitím již dříve shromážděných dat. Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše českých i zahraničních zdrojů při použití sekundárních zdrojů. Jsou využity jak odborné knihy, tak i odborné časopisy, články a internetové prameny. Ty slouží jako podklad pro vhled do problematiky age managementu. Informace pro praktickou část diplomové práce jsou získány pomocí smíšeného výzkumu.

Dle Punche (2015, s. 39) je v první řadě důležité stanovit si výzkumné téma, následně jde o to zvolit si výzkumné otázky. Získaná data jsou díky kvalitativnímu a kvantitativnímu šetření

použita k zodpovězení dvou níže stanovených výzkumných otázek. Na základě výzkumného tématu a stanovených otázek se dále vyvíjí výzkum a použité metody.

Výzkumné téma

Aktuální situace v organizaci a opatření age managementu.

Výzkumná otázka 1

Jaký je rozsah znalosti pojmu age management ve vybrané organizaci?

Výzkumná otázka 2

Jaký je aktuální stav age managementu v organizaci?

Zodpovězení výzkumných otázek umožnilo využití primárních zdrojů, jako jsou data získaná z dotazníkového šetření, které bylo rozesláno zaměstnancům organizace, a také z rozhovorů se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů. Z důvodu malého množství zaměstnanců organizace byla otázka v dotazníkovém šetření „Do jakého oddělení patříte?“ zkonstruována tak, aby nebylo možné podle tohoto ukazatele rozpoznat odpověď zaměstnanců a byla dodržena anonymita. Získané informace ze smíšeného výzkumu slouží jako podklad pro určení pozitiv a negativ v rámci age managementu ve vybrané organizaci a formulaci návrhů a doporučení pro zlepšení negativních stránek organizace v oblasti age managementu.

Dle Hendla (2016) výzkumník volí vhodné metody a techniky výzkumu. Následně určuje, jak budou data získávána a zpracována. K zodpovězení první výzkumné otázky slouží analýza výsledků dotazníkového šetření, aby bylo možné představit, jaký rozsah znalosti pojmu age management se týká vybrané organizace a jejích zaměstnanců. Pro zodpovězení výzkumné otázky 2 slouží polostrukturovaný rozhovor se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů, aby bylo možné říci, jaký je aktuální stav age managementu v organizaci.

Otázky zvolené pro dotazníkové šetření a rozhovor se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů jsou sestaveny na základě literární rešerše v teoreticko-metodologické části. Teoreticko-metodologická část, jež obsahuje i metodiku, popisuje hned několik dalších oblastí – demografii obyvatelstva, představení populace z hlediska věku, vymezení pojmu age management, přínosy age managementu, rizika age managementu, faktory ovlivňující age management a age management v organizacích. Některé z podkapitol jsou dále rozděleny na další části, které se týkají generace na pracovišti, stylů vedení generací, stáří a stárnutí, zaměstnávání starších osob a postavení pracovníků 50+ na trhu práce věkových stereotypů, ageismu, pracovní schopnosti, sendvičové generace, implementace age managementu, work-life balance a příkladů dobré praxe.

Pro výzkumné šetření je zvolen Ústav mezinárodních vztahů v.v.i. Informace o organizaci jsou čerpány z webových stránek instituce. Ústav mezinárodních vztahů je veřejná výzkumná instituce, která sídlí v Nerudově ulici v Praze, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo zahraničních věcí. Před začátkem výběru tématu proběhl krátký rozhovor autorky s ředitelem provozu a vnějších vztahů o možnosti uskutečnění výzkumné činnosti pro praktickou část diplomové práce právě v této organizaci a na toto téma, a to i za účelem získání podkladů pro možné zavedení age managementu v této instituci v budoucnu. Autorka dostala souhlas k provedení výzkumu na téma age management a také k uskutečnění dotazníkového šetření a rozhovorů.

K naplnění cíle diplomové práce je zvolen výzkum jak kvalitativní, tak kvantitativní, tedy smíšený. Kvalitativní část výzkumu je provedena polostrukturovanými rozhovory, kdy je předem stanovená struktura, ale je stále možné reagovat na odpověď dotazovaných (Výrost et al., 2019, s. 290). Armstrong (2015, s. 650) uvádí, že výzkumník získává fakta a zkoumá postoje dotazovaných pomocí rozhovoru. Následně rozděluje rozhovor na tři typy: strukturovaný,

polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. Autor zdůrazňuje, že rozhovor je kvalitativní forma výzkumu. Výhodou je, že jsou informace poskytovány přímo od jedinců, kteří se zabývají zkoumanou oblastí, což umožňuje odhalit pohledy a postoje, které by při dotazníkovém šetření nebylo možné získat. Kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu umožnila detailněji prozkoumat problematiku age managementu, kdy informace od zaměstnanců ústavu z dotazníkového šetření byly doplněny o data osob, které se podílejí na personální politice organizace.

Armstrong (2015, s. 649–650) dále popisuje, že dotazníky slouží k získání odpovědí na klíčové otázky, které je třeba prozkoumat. V dotaznících mohou být použity různé přístupy, jako jsou uzavřené otázky vyžadující odpověď ano nebo ne, určení pořadí podle hodnoty nebo důležitosti, Likertova škála a další. Autor dále uvádí, že metoda dotazníkového šetření má i svá omezení. Nejedná se o ideální nástroj pro výzkumníky, kteří zkoumají příčiny jevů, a je obtížné posouzení subjektivity. Uvádí, že se jedná o prostředek, který umožňuje porozumět určitému chování nebo situacím.

Praktická část diplomové práce obsahuje charakteristiku organizace, tedy Ústavu mezinárodních vztahů v.v.i., a zároveň představuje ekonomické i personální ukazatele, popis současného stavu age managementu instituce, představení výzkumu, samotný výzkum formou kvantitativního a kvalitativního šetření, testování hypotéz, souhrnné shrnutí, návrhy a doporučení.

Kvantitativní část výzkumu je provedena formou dotazníkového šetření vytvořeného v Google Forms. Dotazník byl zaslán v elektronické formě dne 5. 2. 2024 do e-mailu všem zaměstnancům ÚMV, kteří mají pracovní e-mail, přístup k počítači a jejich odpovědi jsou relevantní k výzkumu. Z důvodu, že dva zaměstnanci na pozici uklízeč/uklízečka a chůva v dětské skupince nesplňují zmíněná kritéria, byli z šetření vyřazeni. Vyplnění dotazníku bylo možné do 13. 2. 2024 včetně. Skládá se z 29 otázek, z nichž 5 otázek sloužilo pro bližší charakteristiku respondentů.

Otázky zahrnuté v dotazníku jsou převážně uzavřené, jejichž záměrem je získat jednoznačné odpovědi, které mohou pomoci ke snadnější analýze dat. Pouze pár z nich umožňovalo respondentům bližší vyjádření se k určitým odpovědím a sdělení jejich názoru. Cílem bylo zjistit situaci age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů. Návratnost zmiňovaného dotazníku je 67,3 %, kdy 20 respondentů tvořily ženy a zbylých 15 muži. Celkově bylo tedy zasláno 52 dotazníků, z nichž se vrátilo 35. Je nutné podotknout, že Ústav mezinárodních vztahů má celkově 54 zaměstnanců a z toho důvodu nemohl být počet respondentů vyšší.

Vzhledem k tomu, že instituce zaměstnává i pracovníky, kteří nemluví českým jazykem, autorka vytvořila i verzi tohoto dotazníku v anglickém jazyce, která je identická s českou verzí. Výsledky z obou dotazníkových šetření jsou shrnuty do jednoho výsledného šetření. Výsledky šetření jsou doplněné o grafy a tabulky, vytvořené především v MS Excel. Pro lepší přehlednost jsou grafy znázorněny pomocí relativního vyjádření. Komentáře a vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku pak ve vyjádření relativním, tak i absolutním. Kvantitativní šetření ve formě dotazníku jak v českém, tak anglickém jazyce jsou k nahlédnutí v příloze 1 a 2.

Na základě kvantitativního šetření jsou stanoveny tři hypotézy. Jedná se o testování závislosti v řídkých kontingenčních tabulkách, které lze provádět pomocí Fisherova exaktního testu. Řídké kontingenční tabulky jsou kontingenční tabulky, u kterých se předpokládá malý rozsah výběru vzhledem k pozorovaným znakům. Fisherův exaktní test neboli také F-test či pouze jen Fisherův test vychází nejčastěji ze čtyřpolní kontingenční tabulky, ale lze jej využít i pro libovolnou kontingenční tabulku. Jedná se o hypotézy:

Hypotéza 1

H0: Zkušenost s věkovou diskriminací na pracovišti nezávisí na věku zaměstnanců.

H1: Zkušenost s věkovou diskriminací na pracovišti závisí na věku zaměstnanců.

Hypotéza 2

H0: Znalost pojmu age management nezávisí na věku.

H1: Znalost pojmu age management závisí na věku.

Hypotéza 3

H0: Pocit dostatečné péče ze strany zaměstnavatele nezávisí na délce praxe.

H1: Pocit dostatečné péče ze strany zaměstnavatele závisí na délce praxe.

Testování hypotéz je provedeno pomocí programu MS Excel, kdy je stanovena čtyřpolní tabulka (2*2). Z důvodu malého počtu respondentů je využití čtyřpolní tabulky ideálním způsobem. Fisherův test byl vypočítán pomocí vzorce, který uvádí Holčík a Komenda (2015):

$$p = \frac{\binom{a+c}{a} \binom{b+d}{b}}{\binom{n}{a+b}} = \frac{(a+b)!(a+c)!(c+d)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!} \quad (1)$$

kde

p je pravděpodobnost,

a, b, c, d jsou četnosti,

n je rozsah souboru.

Dále jsou nasčítávány pravděpodobnosti p^* . Výsledná p-hodnota je tedy součtem pravděpodobností p^* menších nebo stejných než hodnota p (Holčík a Komenda, 2015). Hladina významnosti je stanovena na 0,05. Lze ji stanovit i na 0,01. V kapitole 3.3.2 jsou uvedeny výsledky testování určených hypotéz. Po určení, zda je daná nulová hypotéza potvrzena či zamítnuta, jsou vypočtena sloupcová i řádková procenta, která jsou porovnávána. Díky porovnání a vyjádření výsledků v procentech lze lépe tyto výsledky interpretovat.

Data získaná z praktické části diplomové práce jsou analyzována a některá z nich graficky zpracována pro lepší přehlednost. V závěru jsou stanoveny návrhy a doporučení, které slouží ke zlepšení situace ve vybrané organizaci v rámci age managementu.

3 Praktická část práce

Praktická část diplomové práce hned ve svém úvodu představuje organizaci, ve které je realizován výzkum, tedy Ústav mezinárodních vztahů, kdy úkolem bylo zjistit vnímání zaměstnanců v oblasti age managementu. Další pasáž praktické části představila celkový výzkum, který probíhal kvantitativní a kvalitativní formou. Zmíněn byl také současný stav ve vybrané organizaci ve vztahu k age managementu. V návaznosti na dotazníkové šetření jsou stanoveny hypotézy, které byly potvrzeny či vyvráceny. Celkový výzkum je zhodnocen ke konci praktické části a byly vytvořeny návrhy a doporučení pro zlepšení situace age managementu v organizaci.

3.1 Charakteristika organizace

Pro praktickou část diplomové práce byl zvolen Ústav mezinárodních vztahů, v.v.i. „*Ústav mezinárodních vztahů v.v.i. (ÚMV), je nezávislá veřejná výzkumná instituce, která provádí výzkum v oblasti mezinárodních studií. Jejím zřizovatelem je Ministerstvo zahraničních věcí České republiky,*“ (ÚMV, 2023a).

Historicky Ústav mezinárodních vztahů (2023c) sahá až do roku 1957, kdy byl založen Ústav pro mezinárodní politiku a ekonomii (ÚMPE) Ministerstvem zahraničních věcí. V průběhu Pražského jara se pracovníci tohoto ústavu stali součástí reformy a v důsledku tohoto zapojení byli v roce 1970 všichni zaměstnanci propuštěni a Ústav pro mezinárodní politiku a ekonomii byl zrušen. V tom samém roce vytvořilo Ministerstvo zahraničních věcí Ústav mezinárodních vztahů. V roce 1989, kdy proběhla Sametová revoluce, se zásadně přeměrovaly výzkumné programy a aktivity a zároveň se rozšířila výzkumná témata a spolupráce se zahraničními institucemi podobného typu (ÚMV, 2023c).

Ústav mezinárodních vztahů (2023a) uvádí, že jednou ze základních činností jsou zahraniční akademické výzkumy, jejichž počátky pramení z teoretických poznatků a ty jsou pak prakticky rozšířeny o policy výzkum. Ústav mezinárodních vztahů tvoří spojnici mezi akademickým světem, veřejností a diplomatickou praxí. Každý rok jsou touto institucí pořádány desítky akcí, jako jsou například konference, semináře, odborné diskuse a prezentace, mnohdy propojené se zajímavými hosty ze světa výzkumu v oblasti mezinárodních vztahů, kde se setkávají různé skupiny posluchačů. Pro širokou veřejnost nabízí své služby v budově Ústavu mezinárodních vztahů v Nerudově ulici v Praze Knihovna mezinárodních vztahů Otto Picka s několika desítkami tisíci zahraničních titulů, kde je možnost využít i studovnu (ÚMV, 2023a).

„Po zavedení nového národního hodnocení vědy a výzkumu (M17+) obdržel Ústav mezinárodních vztahů v posledních dvou letech nejvyšší možné hodnocení vyhrazené mezinárodně kompetitivním institucím a/nebo institucím se silným inovačním potenciálem a vynikajícími výsledky aplikovaného výzkumu,“ (ÚMV, 2023a).

Ústav mezinárodních vztahů, pod vedením ředitele Matse Brauna, se rozděluje na dvě oddělení – výzkumné oddělení a oddělení provozu a vnějších vztahů. Výzkumné oddělení je rozděleno na několik výzkumných center – Centrum evropské politiky, Centrum globální politické ekonomie, Centrum governance nových technologií, Centrum mezinárodního práva a Centrum pro studium mezinárodního práva (ÚMV, 2023b). ÚMV (2023b) uvádí, že Centrum evropské politiky se zajímá o procesy a představitele evropské politiky se zaměřením především na evropskou integraci a bezpečnostní politiku. Centrum globální politické ekonomie zkoumá propojení mezi politickou a ekonomickou mocí v oblasti mezinárodních vztahů. Centrum governance nových technologií provádí výzkum v oblasti vztahu technologií a mezinárodní politiky. Lze sem zařadit i téma kybernetické a vesmírné bezpečnosti. Centrum mezinárodního práva zkoumá různé druhy oblastí mezinárodního práva, jako jsou například lidská práva,

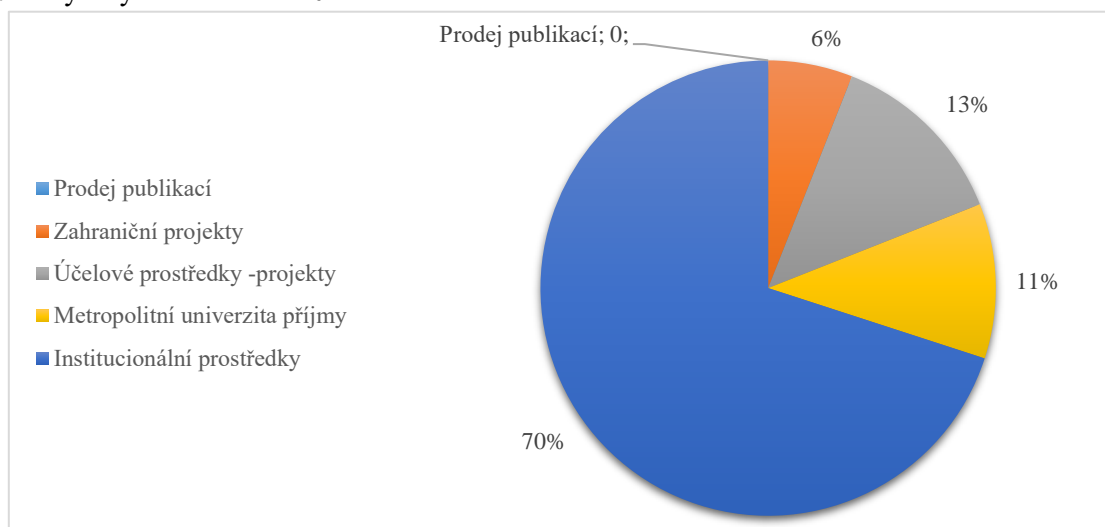
mezinárodní trestní právo, boj proti terorismu, mezinárodní humanitní právo a další. Centrum pro studium globálních regionů se dále rozděluje na dvě oblasti a těmi jsou Blízký východ a severní Afrika a Asie a Pacifik. Pod výzkumné oddělení spadá také úsek projektů a podpory výzkumu, který má za cíl zajistit komplexní projektový management.

Oddělení provozu a vnějších vztahů zajišťuje chod celého Ústavu mezinárodních vztahů. Toto oddělení se dále rozděluje na komunikační úsek, konferenční úsek, ediční oddělení, knihovnu mezinárodních vztahů Otto Picka, ekonomický úsek, personální úsek, správu budovy a sekretariát (ÚMV, 2023b). V budově Ústavu mezinárodních vztahů lze nalézt i Českou rozvojovou agenturu (ČRA), která má za cíl plnit úkoly v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce. Taktéž spadá pod Ministerstvo zahraničních věcí.

Ekonomické ukazatele

Pro ucelený pohled na tuto instituci je důležité znát i ekonomické ukazatele. Dle Ústavu mezinárodních vztahů (2022, s. 52) veřejná výzkumná instituce disponovala výnosy 49 120 000 Kč za rok 2022. Výnosy byly tvořeny především těmito finančními prostředky: dotace na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace, prostředky Technologické agentury ČR (TAČR), prostředky Grantové agentury ČR (GAČR), příspěvky na konference, prostředky od MPSV ČR na projekty OPZ a prostředky na Mobilitu a provoz dětské skupinky. Další část výnosů byla tvořena především z prostředků ze zahraničních projektů: Horizon, Mezinárodního visehrádkého fondu, A. Lindh Foundation a výnosy z dalších činností (Ústav mezinárodních vztahů, 2022, s. 52). Pro lepší přehlednost jsou v grafu 1 znázorněny výnosy Ústavu mezinárodních vztahů.

Graf 1 Výnosy ÚMV v roce 2022

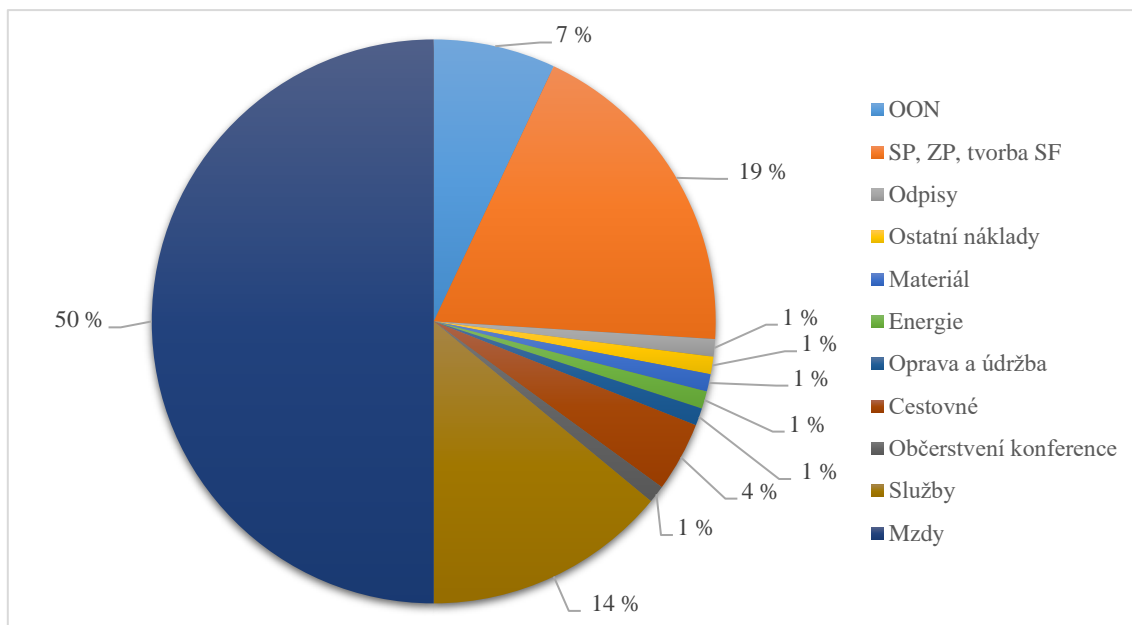


Zdroj: vlastní zpracování dle Ústavu mezinárodních vztahů (2022, s. 53)

Z grafu 1 lze vyčíst, že největší část výnosů tvořily institucionální prostředky (70 %). Druhou největší částí byly účelové prostředky – projekty tvořící 13 % výnosů.

Náklady za rok 2022 přesáhly částku 49 368 000 Kč (Ústav mezinárodních vztahů, 2022). Největší část nákladů byla vynaložena na mzdové/sociální náklady. To, jak Ústav mezinárodních vztahů hospodaří, kontroluje Dozorčí rada ÚMV. Oproti tomu Ústav mezinárodních vztahů sleduje i své náklady, které jsou graficky znázorněné v grafu 2.

Graf 2 Náklady ÚMV v roce 2022



Zdroj: vlastní zpracování dle Ústavu mezinárodních vztahů (2022, s. 54)

Graf 2 znázorňuje, že největší složkou nákladů byly v roce 2022 mzdy. Další větší skupinou nákladů byly služby se 14 %, SP, ZP, tvorba SF 19 % a OON platby (DPP a DPČ) s 7 %. Shrnutím lze říci, že Ústav mezinárodních vztahů měl v roce 2022 výsledek hospodaření záporný a vznikla ztráta ve výši 248 000 Kč (Ústav mezinárodních vztahů, 2022, s. 52).

Personální ukazatele

Instituce Ústav mezinárodních vztahů má aktuálně 54 zaměstnanců, z nichž je pět přidružených, dvacet jedna zaměstnanců provozu a vnějších vztahů, pět podpory výzkumného oddělení a dvacet tři výzkumného oddělení. Přidruženými zaměstnanci se myslí takoví pracovníci, kteří nemají kmenový úvazek a s institucí pracují pouze v návaznosti na některý z projektů, ale stále se jedná o smlouvu na hlavní pracovní poměr. Dále nabízí instituce možnost pracovat i na dohodu o provedení práce (DPP) nebo dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Další možností uplatnění v této organizaci jsou stáže, které jsou možné jak pro české výzkumnice či výzkumníky, tak i pro ty zahraniční. Věkové rozložení zaměstnanců je poměrně nerovnoměrné. Největší skupinou jsou zaměstnanci středního věku, tedy okolo čtyřiceti let. Další, méně výraznou skupinou, jsou mladí pracovníci do třiceti let. Nejméně zaměstnanců zaměstnává Ústav mezinárodních vztahů v předdůchodovém a důchodovém věku.

Současný stav age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů v.v.i.

Age management není v Ústavu mezinárodních vztahů nijak zakotven v příslušných dokumentech, jako jsou směrnice, rozhodnutí ředitele či další dokumenty, ale jeho obecné principy se v instituci využívají. Proto má organizace zájem zjistit stav age managementu uvnitř instituce a v budoucnu jej implementovat.

Nepřímo lze tento pojem najít ve směrnících ve vztahu ke zkušenostem. Jedná se o takové směrnice, které se týkají mezd a transparentního odměňování. Zde je zakotven termín seniorita ve vztahu k nabytým zkušenostem a odpracovaným letům.

3.2 Představení výzkumu

Předmětem této podkapitoly diplomové práce bylo získat ucelený pohled na aktuální stav age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů. Pro výzkumné šetření byl použit kvantitativní a kvalitativní výzkum, tedy smíšený.

V první části byl využitý dotazník, jako druh kvantitativního výzkumu, viz metodika diplomové práce. Probíhal v období od 5. 2. 2024 do 13. 2. 2024 včetně. Zaměstnanci odpovídali na 29 otázek, které jsou provázány s teoretickou částí diplomové práce. Pět otázek blíže charakterizovalo respondenty, zbylé otázky se věnovaly zkoumané problematice age managementu. Jednotlivé charakteristiky respondentů byly identifikovány pomocí pěti základních otázek, díky kterým bylo zjištěno pohlaví, věk, délka praxe u zaměstnavatele, oddělení, ve kterém respondenti pracují, a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Další otázky se týkaly přímo oblasti age managementu – diskriminace na základě věku, mezigenerační spolupráce, věkové předsudky, přenos znalostí, možné benefity a nabízené možnosti pro lepší zvládnutí osobního a pracovního života. Návratnost dotazníkového šetření byla 67,3 %. Jelikož je Ústav mezinárodních vztahů mezinárodní prostředí, zaměstnává i pracovníky, kteří nemluví českým jazykem. Z toho důvodu autorka vytvořila identické dotazníky jak v českém, tak i v anglickém jazyce, viz příloha 1 a 2 v diplomové práci.

Ve druhé části výzkumu byla využita kvalitativní metoda formou rozhovorů, která se uskutečnila 20. 2. 2024 (viz metodika diplomové práce) se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů. Tito zaměstnanci se podílí na personální politice instituce a jsou tak schopni kvalitně odpovídat na položené otázky. Přepis rozhovorů lze najít k nahlédnutí v příloze 3 a 4.

Podrobnější informace o kvantitativním a kvalitativním výzkumu, tedy smíšeném výzkumu, jsou uvedeny v kapitole 2.8 Metodika.

3.3 Vyhodnocení výzkumu

Tato kapitola diplomové práce, přesněji praktické části, se zabývá kvalitativním i kvantitativním druhem výzkumu. Pro kvantitativní druh výzkumu byl použit dotazník, který obsahuje 29 otázek, z nichž 5 otázek slouží pro bližší identifikaci respondentů. Dotazník měli možnost vyplnit všichni zaměstnanci Ústavu mezinárodních vztahů, jejichž odpověď byla relevantní pro účely výzkumu. Odpovědi dotazníkového šetření budou níže rozpracovány a analyzovány. Z důvodu mezinárodní atmosféry ve vybrané organizaci byly vytvořeny dva dotazníky, v českém i anglickém jazyce. Otázky dotazníkového šetření jsou k nahlédnutí v příloze 1 a 2 diplomové práce. Některé z otázek jsou graficky znázorněny pro lepší přehlednost. Kvalitativní část výzkumu byla uskutečněna pomocí rozhovorů s ředitelem provozu a vnějších vztahů a seniorní personalistkou. Přepis rozhovorů lze najít v příloze 3 a 4.

3.3.1 Kvantitativní část výzkumu

Osobní charakteristiky respondentů, otázka č. 1 až č. 5

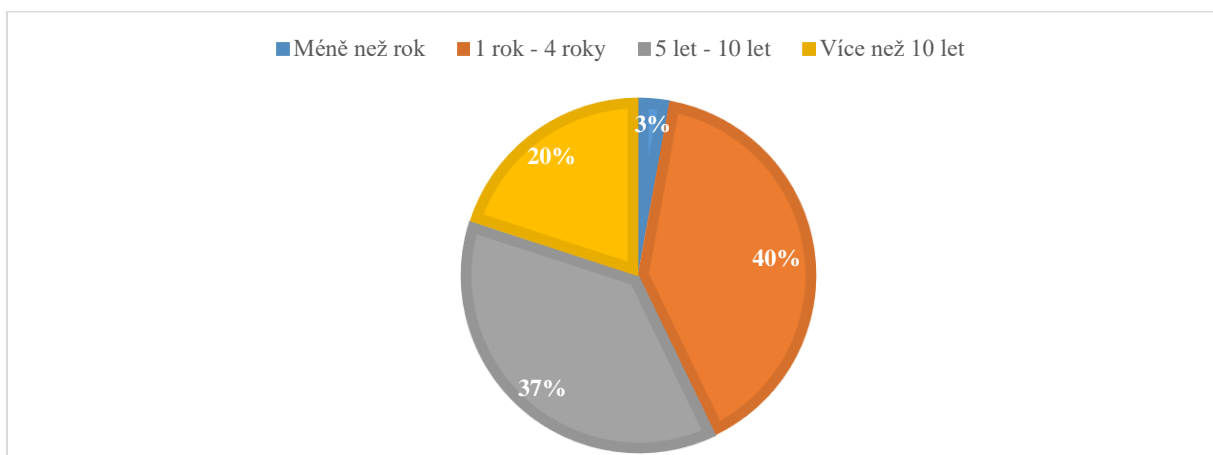
V dotazníkovém šetření bylo určeno pět otázek, které blíže charakterizovaly respondenty. Identifikační údaje se zajímaly o pohlaví, věk, vzdělání, délku praxe u zaměstnavatele a oddělení, ve kterém zaměstnanci pracují. K ženskému pohlaví se přihlásilo 20 respondentů, což tvoří 57 % výzkumného vzorku, a k mužskému pohlaví se přihlásilo 15 respondentů, kteří tvoří 43 % z dotazovaných. V Ústavu mezinárodních vztahů je počet žen a mužů poměrně vyvážený. Dle informací aktuálních k 31. 1. 2024 bylo v této instituci 22 žen a 32 mužů.

Navazující otázka se zabývala tím, do jaké věkové kategorie patří zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Pouze jeden z respondentů uvedl, že patří do věkové kategorie 18–25 let, což činí 3 % z celkového počtu. Další věková skupina tvoří 34 %, tedy 12 respondentů uvedlo, že spadá do věkové skupiny 26–35 let. Následující skupinou respondentů jsou lidé ve věku 36–45 let. Do této skupiny patří 16 zaměstnanců, což tvoří 46 % z celkového počtu. Obecně lze říci, že v Ústavu mezinárodních vztahů je tato skupina zaměstnanců nejpočetnější. Menší skupinu tvoří respondenti 46–55 let, tedy 3 zaměstnanci (9 %). Další dvě věkové skupiny obsahují menší počet respondentů než ty předchozí. Jedná se o 56–64 let s počtem dvou, tedy 6 %, a do poslední věkové skupiny 65 a více let spadá jeden respondent, což tvoří 3 % z celkového počtu dotazovaných.

Následující otázka dotazníkového šetření se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. Výsledek ukázal jednoznačnou odpověď všech dotazovaných, a to s počtem 35, tedy 100 % uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské. Tento výsledek není až tak překvapivý. Jelikož je Ústav mezinárodních vztahů výzkumná instituce, očekává se, především ve výzkumném oddělení, určitá úroveň vzdělání zaměstnanců. Výzkumní zaměstnanci si, po dosažení určitého stupně vzdělání, zvyšují svoji senioritu a tím se zvyšuje i jejich mzda. V oddělení provozu a služeb se vysokoškolské vzdělání nepožaduje, ale tato instituce podporuje své zaměstnance ve vzdělání mnoha způsoby. Díky příznivým podmínkám začínají někteří z nich studovat i při zaměstnání.

V Ústavu mezinárodních vztahů je obecně nízká fluktuace, a proto je běžné, že zaměstnanci zde setrvávají mnohdy i více než deset let. Toto tvrzení potvrzují výsledky čtvrté otázky, které ukázaly, že 7 zaměstnanců z dotazovaných, tedy 20 %, pracuje v této instituci více než 10 let. Před dvěma roky ústav čítal vyšší množství zaměstnanců, kteří na tomto pracovišti setrvali déle než deset let. Tito pracovníci pak odcházeli do důchodu. V rozpětí 5–10 let v organizaci pracuje 13 z dotazovaných zaměstnanců, tedy 37 %. Další skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují v ÚMV 1 rok – 4 roky a tvoří 40 % respondentů. Jedná se tedy o 14 zaměstnanců. Pouze jeden zaměstnanec v instituci pracuje méně než rok, což tvoří 3 % z celkově dotazovaných. Graf 3 znázorňuje procentní zastoupení skupin zaměstnanců.

Graf 3 Délka praxe u zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této otázky, znázorněné v grafu 3, lze vnímat pozitivně, jelikož nízká fluktuace vypovídá o dané organizaci a zvyšuje i dobré jméno instituce.

Následující otázka dala odpověď na to, do jakého oddělení dotazovaní patří. Graf 4 slouží pro lepší znázornění dosažených počtů.

Graf 4 Procentní zastoupení zaměstnanců jednotlivých oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší počet respondentů (viz graf 4), tedy 17 (49 %), uvedl, že patří do oddělení provozu a vnějších vztahů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří odpověděli, že patří do skupiny zaměstnanců výzkumného oddělení, s počtem 12 (34 %). Z oddělení podpory výzkumného oddělení na dotazník odpověděli 4 zaměstnanci, kteří tvoří 11 %. Z ředitelských pozic na dotazník odpovídali 2 zaměstnanci, což je 6 %.

Otázka č. 6, Setkal/a jste se v minulosti s pojmem age management?

Otázka číslo šest se týká již přímo pojmu age management a dotazovaných se doptávala, zda se s tímto pojmem již v minulosti setkali. 13 zaměstnanců, tedy 37 %, uvedlo, že se v minulosti s pojmem age management setkalo. Zbýlých 22 zaměstnanců z dotazovaných odpovědělo negativně, tedy 63 %, a s tímto pojmem se nesešlo. Před zavedením této teorie by zaměstnanci měli být seznámeni s tímto konceptem. Age management je poměrně mladý pojem, který v dnešní době využívá malý počet organizací. Demografická situace naznačuje, že by se tento trend měl v budoucnu změnit, jelikož celková populace stárne a na pracovním trhu bude čím dál více ubývat ekonomicky aktivního obyvatelstva. Tento stav zapříčinilo hned několik faktorů. Může se jednat o situaci, kdy se rodiny rozhodly mít menší počet dětí, ale také trend, kdy se prodlužuje průměrná délka dožití. Tato otázka z dotazníku pro zaměstnance byla uzavřená.

Otázka č. 7, Spolupracujete s kolegy/kolegyněmi jiných věkových skupin?

Následující otázka měla za cíl zjistit, zda zaměstnanci ÚMV spolupracují s kolegy či kolegyněmi jiných věkových skupin. Z výsledků vyplývá, že ve dvou variantách odpovědi bylo zásadně nevyrovnané zastoupení. Odpověď „ano“ označilo 32 dotazovaných, což představuje 91 %, a odpověď „ne“ zaškrtnli 3 z celkového počtu, což je 9 %.

Spolupráce různých věkových skupin se ukázala jako důležitá součást fungování organizace. Zaměstnanci tak mohou sdílet své znalosti a zkušenosti a vzájemně se učit novým věcem. Starší pracovníci mohou těm mladším nabídnout pohled na věci hned několika možnými způsoby. Starší zaměstnanci mají obvykle nadhled a mohou předávat své zkušenosti. Mladší zaměstnanci mnohdy přichází s novými nápady, jak lze s pomocí nových technologií různé procesy urychlit, a mohou starším zaměstnancům pomáhat tyto technologie lépe pochopit. Obecně lze konstatovat, že mezigenerační spolupráce je ideálním nástrojem.

Otázka č. 8, Setkal/a jste se někdy na Vašem pracovišti s „generačním konfliktem“?

Tato otázka zkoumala, zda se zaměstnanci Ústavu mezinárodních vztahů na svém současném pracovišti setkali s „generačním konfliktem“. Šlo o uzavřenou otázku, ze které bylo na výběr

ze dvou možností „ano“, či „ne“. Většina dotazovaných zmínila, že se s generačním konfliktem nesečkala. Jednalo se o 20 dotazovaných, tedy 57 %. Zbylých 43 %, tedy 15 dotazovaných, uvedlo, že se s takovým konfliktem setkalo. Generační konflikty mohou vznikati z důvodu rozdílných hodnot, pracovního stylu či preferencí. Organizace by měla aktivně pracovat na vytváření prostředí, které podporuje spolupráci mezi generacemi. Tuto otázku dále rozvíjí následující devátá otázka, kde mohou respondenti, kteří uvedli možnost „ano“, svou odpověď dále rozvést.

Otázka č. 9, Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce „ano“, o jaký generační konflikt se jednalo?

Další otázka dotazníkového šetření byla otevřená a respondenti měli možnost rozvést předchozí odpověď, kdy byli dotazováni, zda se někdy setkali s generačním konfliktem. V případě, že odpověděli „ano“, mohli uvést, o jaký generační konflikt se jednalo. Analyzované odpovědi ukázaly, že zaměstnanci se s generačním konfliktem setkávají a nejedná se o ojedinělé případy. Zaměstnanci například uváděli:

- *„Organizace jde směrem inovací a digitalizace, ale některé takové změny narazí u starších kolegů na nepochopení či praktickou neschopnost je provést.“*
- *„Kolegové, kteří mají problém využívat některé technologické novinky, které usnadňují efektivitu práce, z toho plyne trochu obtížnější spolupráce.“*
- *„Někteří seniorní a starší výzkumníci jsou neochotní podílet se na chodu instituce a přispět rovným dílem k jejím základním potřebám a úkolům (protože mají úvazky jinde), což logicky dopadá na zbytek výzkumného týmu.“*
- *„Střet ohledně seniority a souvisejícího nerovného odměňování.“*
- *„V minulosti mi vedoucí řekla, že mám sice pravdu, ale kolegyně je starší a udělá se to tedy podle ní.“*
- *„Zvládání technických záležitostí u starších generací, vedení staršího zaměstnance mladším zaměstnancem.“*
- *„Starší zaměstnanec se považoval za více zkušeného a neakceptoval rady mladšího zaměstnance.“*
- *„Konflikt je možná silné slovo, ale po generační linii probíhaly v minulosti spory např. o tom, jaké typy výzkumných postupů má ÚMV po svých pracovnících vyžadovat a v jaké kvalitě.“*
- *„Jiné standardy komunikace mezi různými generacemi a očekávání respektování hierarchie dané věkem a zkušenostmi. Jiné hodnotové vnímání politických problémů, do kterého se výrazně propisují generační rozdíly.“*
- *„Přirozeně odlišná perspektiva na výslednou podobu určitých výstupů.“*
- *„Absence respektu k mladší osobě“*
- *„Způsob výkonu práce – staré a nové (moderní) metody.“*
- *„Vedení mého pracoviště je ve stejném mladém věku 30 – 40 let a zdá se, že se ke starším kolegům chová odlišně (např. je žádá, aby zvážili dřívější odchod do důchodu nebo snížili svou pracovní zátěž).“*

Tato škála odpovědí ukazuje, jak se generační konflikty v ÚMV projevují. Mnohdy se jedná o problém technických záležitostí či absence respektu vůči mladšímu či staršímu zaměstnanci, což může vyústit až v ageismus.

Otázka č. 10, Máte pocit, že Vám organizace dovoluje sladit Váš osobní život s pracovním?

Následující otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci mají pocit, že jim organizace dovoluje sladit osobní život s tím pracovním. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde respondenti vybírali ze dvou možností „ano“, či „ne“. Odpovědi ukázaly, že výsledek této otázky byl téměř

jednoznačný, a to v poměru, kdy 34 zaměstnanců (97 %) odpovědělo, že mají pocit, že dokáží sladit osobní život s tím pracovním. Pouze 1 z nich označil, že takový pocit nemá. Jedná se celkově o 3 %.

V tomto ohledu je Ústav mezinárodních vztahů vybaven velmi dobře a potvrzují to i výsledky otázky číslo deset. Je umožněna obrovská flexibilita, klouzavá pracovní doba, možnost práce na dálku a mnoho dalších možností. Nevýhodou takovéto flexibility může být neschopnost určit si hranice, kdy zaměstnanec pracuje a kdy přechází do svého osobního života.

Otázka č. 11, Pokud jste uvedl/a u předchozí otázky odpověď „ne“, prosím uveďte, jakým způsobem:

Respondent, který uvedl v předchozí otázce, že nemá pocit sladění osobního a pracovního života, měl možnost vyjádřit se v této otevřené otázce a uvedl:

„Myslím si, že se nevěnuje dostatečná pozornost kontrole kolegů, zda je jejich pracovní náplň v pořádku, aby se sladil pracovní a soukromý život.“

Tento komentář může naznačovat velkému množství pracovní náplně, kdy zaměstnanec nemusí časově zvládat svoji náplň práce, a to může zhoršit sladění osobního a pracovního života. Tento stav by měl být komunikován nadřízenému, který by mohl tento problém pomoci zaměstnanci vyřešit.

Otázka č. 12, Myslíte si, že organizace, ve které pracujete, zohledňuje a bere v úvahu věk zaměstnanců?

V další otázce, která byla uzavřená, respondenti odpovídali na to, zda si myslí, že organizace, ve které pracují, bere v úvahu věk zaměstnanců. Mohli zvolit možnost „ano“, či „ne“. Výsledky naznačují, že většina dotazovaných (22 respondentů, tedy 63 %) si myslí, že Ústav mezinárodních vztahů zohledňuje věk zaměstnanců, a zbylých 13 dotazovaných (37 %) uvedlo, že podle nich instituce věk v úvahu nebere.

Shrnutím lze konstatovat, že organizace z velké části zohledňuje věk zaměstnanců a snaží se pracovníkům vycházet vstříc v mnoha oblastech. Díky náplni práci většiny pracovních pozic je umožněna i obrovská flexibilita.

Otázka č. 13, Setkal/a jste se osobně s diskriminací na základě Vašeho věku v této organizaci?

Otázka číslo třináct ukázala poměrně zajímavý fakt. Respondenti byli dotazováni, zda se osobně setkali s diskriminací na základě věku. Většina z nich uvedla, že se s takovým druhem diskriminace nesetkala. Jedná se přesně o 30 dotazovaných, což tvoří 86 %, a 14 %, tedy 5 dotazovaných uvedlo, že se s ageismem setkala.

Diskriminace na základě věku neboli ageismus by se v pracovním prostředí neměl vůbec vyskytovat, stejně tak jako jiné druhy diskriminace. Tento stav je také popisován v zákoníku práce. V následující otázce se mohli diskriminovaní pracovníci písemně vyjádřit, jakým způsobem byli diskriminováni. Ageismus se může projevat několika způsoby a některé z nich jsou uvedeny v otázce číslo čtrnáct.

Otázka č. 14, Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a „ano“, prosím uveďte, jakým způsobem.

Následující otázka byla otevřená s možností uvedení způsobu diskriminace na základě věku, kterou zaměstnanci mohli pocítovat. Zaměstnanci uvedli například:

- „Kolegové, či jiní lidé mimo instituci, se kterými spolupracuji se chovají kvůli mému nižšímu věku povýšeně směrem k mé osobě. Kdyby mi bylo například 40 let, myslím si, že by byla situace hned jiná.“
- „Tlak na odchod zaměstnanců pouze na základě věku.“
- „Moje kompetence nebyly respektované, přestože jsem v té době byla na pozici více jak rok a dotazy ohledně věcí, které spadaly do mé kompetence, nebyly směřovány na mě, ale na mého nadřízeného.“
- „Nedostatek respektu a zesměšňování z pozice staršího.“
- „Považován za příliš mladého na výkon určité práce.“

Věková diskriminace se netýká pouze starších pracovníků nad padesát let, ale také mladých lidí, kteří například poprvé vstupují na pracovní trh a jejich věk může hrát negativní roli. Ageismus mohou pociťovat i rodiče na rodičovské dovolené nebo mladé ženy, které se zaměstnavatel bojí přijmout na danou pozici z důvodu, že mají věk na to založit rodinu. Je důležité na každého zaměstnance nahlížet individuálně, hodnotit jeho charakteristické rysy bez hodnocení jeho kalendářního věku. Není pravidlem, že stejně staří lidé jsou na tom stejně fyzicky a psychicky. Zde hraje roli práce, kterou zaměstnanec vykonává, životní styl, místo, kde pracovník žije, ale také geny.

Otázka č. 15, Souhlasíte s tvrzením: „V této organizaci nejsem nijak znevýhodněn/a kvůli svému věku.“

Další otázka byla ve formě tvrzení, kdy respondenti měli označit, zda s tímto tvrzením souhlasí, nebo ne pomocí odpovědí „ano“, či „ne“. Jednalo se o uzavřenou otázku. 34 respondentů (tedy 97 %) uvedlo, že souhlasí s tvrzením, že nejsou nijak znevýhodněni kvůli svému věku. Na druhé straně pouze jeden zaměstnanec uvedl, že se cítí znevýhodněn kvůli svému věku.

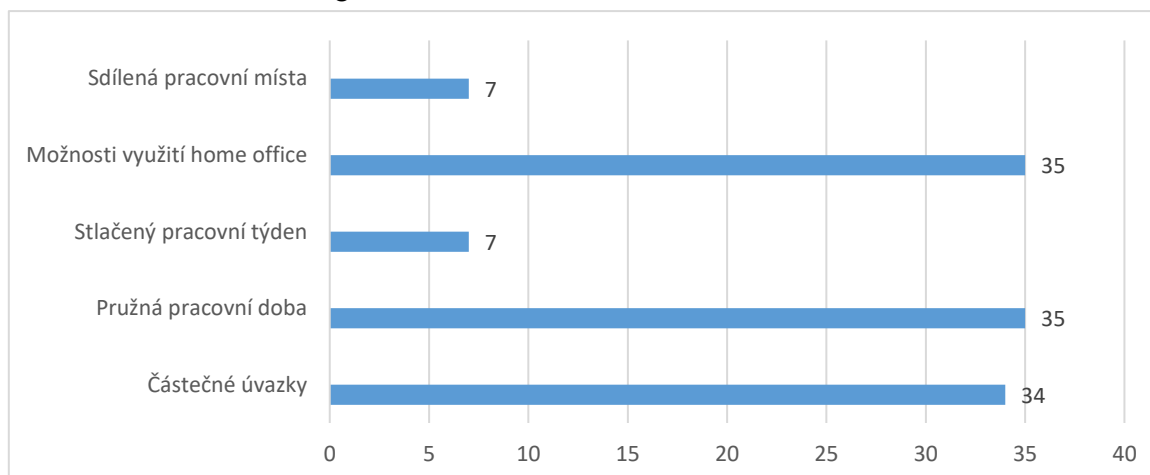
Otázka č. 16, Pokud pociťujete, že jste znevýhodněn/a kvůli svému věku, uveďte prosím, jakým způsobem.

Otázka číslo šestnáct byla otevřená a dovolovala respondentům blíže vyjádřit své pocity ohledně toho, jak se cítí být znevýhodněni kvůli svému věku. Jeden ze zaměstnanců uvedl: „Jsem znevýhodněna kvůli svému nižšímu věku, kdy mě kolegové na mé pozici neberou tak vážně.“ Jedná se o poměrně běžný jev, který by ale v pracovním prostředí neměl být přítomen. Lze ho spatřovat například u mladých vedoucích či u zaměstnanců, kteří v mladém věku dosáhnou vlivné pozice.

Otázka č. 17, Nabízí organizace, ve které pracujete, některé z uvedených možností?

V následující otázce bylo zjišťováno, zda organizace nabízí některé z uvedených možností, jako jsou sdílená pracovní místa, možnost využití home office, stlačený pracovní týden, pružná pracovní doba, částečné úvazky. Všichni dotazovaní zaměstnanci, tedy v počtu 35 (100 %), uvedli, že Ústav mezinárodních vztahů nabízí možnost využití home office a pružné pracovní doby. 34 respondentů (97 %) odpovědělo, že instituce nabízí částečné úvazky. U obou zbývajících odpovědí 7 respondentů (20 %) uvedlo, že ÚMV nabízí sdílená pracovní místa a stlačený pracovní týden. Pro lepší přehlednost byl vytvořen graf 5, který znázorňuje, jaké možnosti organizace svým zaměstnancům nabízí.

Graf 5 Nabídka možností v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci by měli znát veškeré možnosti, které mohou využívat v dané organizaci. Po covidové pandemii se využívání home office zvýšilo a přispívá například i k lepšímu zvládnutí sladění osobního a pracovního života. Některé organizace mohou využívat home office například místo nemocenské, pokud to ovšem zdravotní stránka zaměstnance dovolí a sám by tuto možnost rád využil. Pokud se zaměstnanec necítí zdravotně dobře a jeho náplň práce mu to dovoluje, po domluvě s nadřízeným je možné několik dní pracovat z domova. Částečné úvazky v Ústavu mezinárodních vztahů využívají nejčastěji lidé, kteří při zaměstnání studují, rodiče s malými dětmi či starší zaměstnanci. Jedná se o ideální způsob, jak získávat pracovní zkušenosti, nevypadnout z pracovního procesu, ale zároveň zvládat osobní život. Pružná pracovní doba je další z možností, kterou využívá mnoho zaměstnanců ÚMV.

Otázka č. 18, Pokud existuje nějaká další možnost, která by Vám do budoucna vyhovovala a pomohla by Vám lépe zvládat sladění pracovního a osobního života, prosím uveďte ji.

V této otázce bylo zjišťováno, zda by zaměstnanci ocenili další možnosti, které by jim pomáhaly lépe zvládat sladění osobního a pracovního života. Tato otázka byla otevřená a souvisela s předchozí otázkou číslo sedmáct. V této otázce zaměstnanci označovali, jaké možnosti organizace nabízí. Respondenti jako nástroje, které by jim pomohly lépe zvládat osobní a pracovní život, uváděli následující:

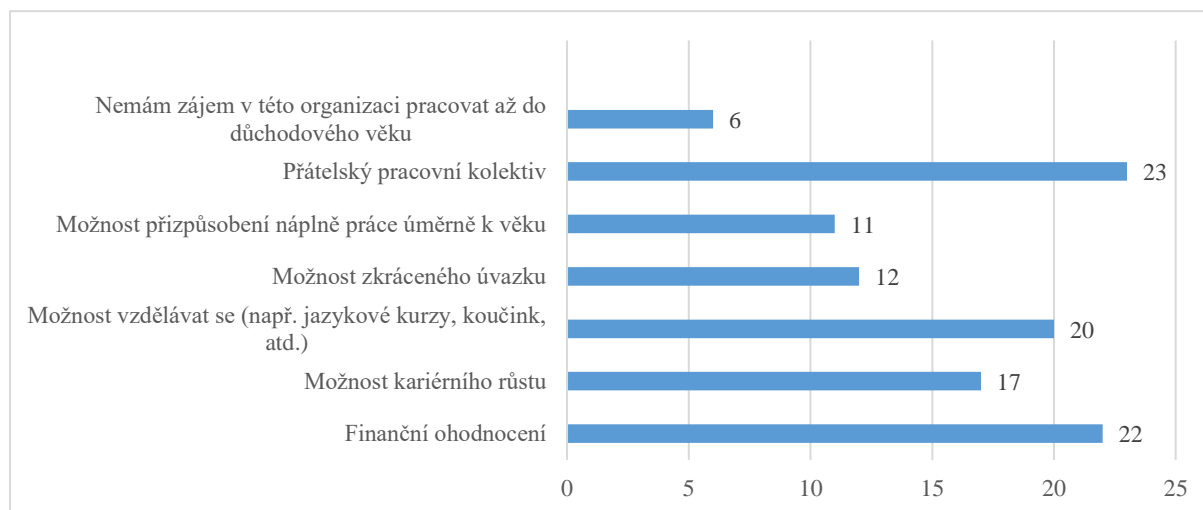
- „Odstranění půl hodin, které si zaměstnanci musí nadělávat za pauzu na oběd a o to mít například snížené počty hodin dovolené.“
- „Plánování schůzek v době, kdy je otevřená dětská skupinka.“
- „Vyšší plat = bez nutnosti hledat úvazky a projekty nad 1,0 úvazku (obecná choroba podfinancovanosti veřejného/akademického sektoru, těžko ovlivnitelná institucí samotnou). Lepší poměr (nízký) základní plat vs. (velké) bonusy za publikace.“
- „Lepší finanční ohodnocení, které nevytváří tlak na nutnost vedlejších úvazků.“
- „Snížení pracovní doby bez ubírání platu (stačila by hodina).“
- „Možnost pracovat po určitou dobu v mé rodné zemi (jsem zaměstnanec – cizinec).“

Otázka č. 19, Co by Vás z níže uvedených možností motivovalo setrvat v organizaci až do důchodového věku?

Tato otázka měla za cíl zjistit, co by zaměstnance z uvedených možností udrželo pracovat v organizaci až do důchodového věku. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Vzhledem k tomu, že lidská populace stárne, dá se říci, že starší zaměstnanci budou jakýmsi klíčem ke konkurenční výhodě. To je jeden z důvodů, proč je dobré

si takové zaměstnance udržet. Zaměstnanci Ústavu mezinárodních vztahů si nejvíce cení a nejvíce označovali především přátelský kolektiv, který je důležitý pro příjemnou atmosféru na pracovišti. Tuto možnost označilo 23 respondentů (66 %). Další četnou odpovědí bylo finanční ohodnocení (22 odpovědí, tedy 63 %) a možnost vzdělávat se (20 odpovědí, tedy 20 %). Ústav mezinárodních vztahů nabízí svým zaměstnancům jazykové kurzy v návaznosti na Ministerstvo zahraničních věcí. Následující graf 6 blíže znázorňuje, jaké možnosti by zaměstnance motivovaly setrvat v organizaci až do důchodového věku.

Graf 6 Co by zaměstnance motivovalo setrvat v organizaci až do důchodového věku



Zdroj: vlastní zpracování

Četnou odpovědí uvedenou ve výše postaveném grafu 6 je také možnost kariérního růstu. To uvedlo 17 respondentů (49 %). 12 dotazovaných (34 %) uvedlo, že by je k setrvání v této organizaci až do důchodového věku motivovala možnost zkráceného úvazku (12 respondentů, tedy 34 %) a také možnost přizpůsobení náplně práce úměrně věku (11 dotazovaných, tedy 31 %). Šest respondentů uvedlo, že nemá zájem v organizaci setrvat až do důchodového věku.

Otázka č. 20, Dochází v organizaci k předávání znalostí od staršího zaměstnance k mladším zaměstnancům?

Tato otázka byla uzavřená a doptávala se respondentů, zda dochází k předávání znalostí směrem od starších zaměstnanců k těm mladším. Mohli zaškrtnout buďto odpověď „ano“, „ne“, či „není to pravidlem“. 13 (37 %) respondentů uvedlo, že dochází k předávání znalostí od starších zaměstnanců směrem k mladším. 3 dotazovaní (9 %) uvedli odpověď „ne“, tedy že nedochází k předávání znalostí směrem od starších zaměstnanců k mladším. Poslední skupinu, která uvedla odpověď „není to pravidlem“, tvořilo 19 respondentů, tedy 54 % z celkového počtu.

Otázka č. 21, Jak hodnotíte přenos znalostí za starších zaměstnanců na mladší?

Následující otázka zkoumala, jak zaměstnanci hodnotí přenos znalostí ze starších zaměstnanců na ty mladší. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde dotazovaní mohli vybírat z možností „velmi dobře“, „dobře“, „špatně“, „velmi špatně“, „nemohu hodnotit“. 3 dotazovaní (9 %) z celkového počtu 35 (100 %) respondentů uvedli, že hodnotí předávání znalostí velmi kladně. Další, nejpočetnější skupinou s počtem 19 respondentů (54 %) jsou ti, kteří označili, že hodnotí předávání znalostí dobře. 5 (14 %) uvedlo, že odpověď na tuto otázku je „špatně“. Předposlední skupina jsou respondenti, kteří hodnotí, že přenos znalostí směrem od starších zaměstnanců k mladším je velmi špatný. Tuto možnost uvedli 2 respondenti, kteří tvoří 6 %. 6 dotazovaných (tedy 17 %) uvedlo, že nemůže hodnotit, jelikož jim nebyly předávány znalosti od starších zaměstnanců.

Otázka č. 22, Myslíte si, že by Vám při nástupu do zaměstnání pomohlo, kdyby Vám byl přidělen starší kolega/kolegyně jako kontaktní osoba a předával/a by Vám své zkušenosti?

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že by jim při nástupu do zaměstnání pomohlo, kdyby jim byl přidělen kolega/kolegyně jako kontaktní osoba a předával/a zároveň své znalosti a zkušenosti, respondenti odpovídali následovně: 29 dotazovaných (83 %) odpovědělo „ano“, na druhé straně 6 dotazovaných (17 %) uvedlo odpověď „ne“. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde zaměstnanci vybírali ze dvou možností odpovědí.

Otázka č. 23, Zohledňuje podle Vás organizace individualitu zaměstnanců?

Další otázka poukazuje na individualitu zaměstnanců a zda ji Ústav mezinárodních vztahů zohledňuje. Odpovědi na tuto otázku byly velmi pozitivní, jelikož se ukázalo, že 29 respondentů (83 %) uvedlo, že tato instituce přistupuje k zaměstnancům individuálně a také je tak posuzuje. 6 dotazovaných (17 %) uvedlo, že podle nich individualitu zaměstnanců organizace nezohledňuje.

Otázka č. 24, Máte pocit, že jsou Vaše znalosti a dovednosti dostatečně rozvíjeny?

Z výsledků následující otázky, která byla uzavřená, vyplynulo, že 21 respondentů (60 %) má pocit, že jsou jejich znalosti a dovednosti dostatečně rozvíjeny. Dalších 14 dotazovaných (40 %) uvedlo opak. Tento výsledek není až tak jednoznačný a pokud si chce organizace své zaměstnance udržet dlouhodobě, měla by u nich vyvolávat pocit, že jsou jejich znalosti a dovednosti dostatečně rozvíjeny. To může zahrnovat poskytnutí více školení či třeba jen zlepšení komunikace ohledně těchto možností rozvoje uvnitř instituce.

Otázka č. 25, Jak byste zhodnotil/a kvalitu vztahů mezi zaměstnanci různých věkových skupin v této organizaci?

V této uzavřené otázce bylo cílem zjistit, jak zaměstnanci Ústavu mezinárodních vztahů hodnotí kvalitu vztahů mezi zaměstnanci různých věkových skupin. Dotazovaní mohli vybírat ze čtyř odpovědí či dopsat odpověď vlastní v případě, že ani jedna z možností nevyhovuje. Nejvíce respondentů uvedlo, že hodnotí vztahy mezi zaměstnanci různých věkových skupin dobře. Jedná se o 24 dotazovaných, což tvoří 69 %. 6 respondentů (17 %) uvedlo, že hodnotí vztahy velmi dobře. 4 dotazovaní (11 %) uvádí, že vztahy hodnotí špatně. Odpověď „velmi špatně“ nevybral žádný z respondentů, což lze hodnotit pozitivně. Jeden z dotazovaných uvedl vlastní odpověď: „Vztahy mezi zaměstnanci různých věkových skupin se neřeší“.

Otázka č. 26, Existují příležitosti, kdy je možné se seznámit s kolegy starší či mladší generace v organizaci, ve které pracujete?

Cílem následující otázky bylo zjistit, zda v této organizaci existují nějaké příležitosti, kdy je možné se seznámit s kolegy starší či mladší generace. Jednalo se o uzavřenou otázku a respondenti mohli vybírat z možností „ano“, či „ne“.

Výsledky ukázaly poměrně pozitivní výsledek, když 28 respondentů (80 %) uvedlo na tuto otázku odpověď „ano“, tedy že takové možnosti existují, a 7 dotazovaných (20 %) uvedlo odpověď „ne“, tudíž že mají opačný názor a dle jejich mínění neexistují příležitosti, kdy by bylo možné se seznámit s kolegy jiných věkových skupin.

Otázka č. 27, Je pracovní tým, kterého jste součástí, složen ze zaměstnanců různých věkových generací?

Následující otázka dotazníku byla uzavřená a zaměřená na to, zda je pracovní tým, kterého jsou jednotliví zaměstnanci součástí, složen ze zaměstnanců různých věkových generací. Respondenti měli k dispozici dvě možnosti odpovědí: „ano“, „ne“.

Z výsledků vyplynulo, že odpověď „ano“ byla četnější, tedy 26 respondentů (74 %), a odpověď „ne“ označilo 9 dotazovaných, což tvoří 26 %. Tento výsledek lze hodnotit pozitivně. Pokud je pracovní tým složen ze zaměstnanců různých věkových skupin, mohou si jednotlivé generace předávat zkušenosti z oblastí, které jsou jim blízké. Příkladem mohou být nové technologie, kdy mladší pracovník může pomoci staršímu a ukázat mu například kratší cestu k požadovanému výsledku. Naopak starší pracovník může předat mnohaleté zkušenosti a znalosti, které za tu dobu dokázal nasbírat. To může mladšímu pracovníkovi pomoci získat nadhled a rozšířit si obzory v dané problematice.

Otázka č. 28., Máte pocit, že je péče o Vás ze strany zaměstnavatele dostatečná?

Tato otázka zkoumala, zda zaměstnanci Ústavu mezinárodních vztahů mají pocit, že je péče ze strany zaměstnavatele směrem k nim dostatečná.

Analyzované odpovědi ukázaly, že 27 dotazovaných (77 %) vnímá péči ze strany zaměstnavatele pozitivně a odpovědělo na tuto otázku „ano“, zatímco 23 % uvedlo, že tento pocit nemá. To může být důsledkem několika faktorů, jako jsou benefity, komunikace či přístup vedení. Je však důležité vzít v úvahu i zbylých 8 respondentů (23 %), kteří vyjádřili nespokojenost, a tento stav změnit. Pokud by se tak nestalo, o tyto zaměstnance by mohla organizace přejít.

Otázka č. 29, Jaké konkrétní návrhy či změny by mohly (dle Vašeho názoru) přispět ke zlepšení age managementu v této organizaci?

Poslední otázka dotazníkového šetření, tedy dvacátá devátá otázka, byla otevřená a umožňovala respondentům sdělit jejich návrhy nebo změny, které by mohly přispět ke zlepšení age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů.

- *„Více kontaktu s ostatními kolegy, více času vedení na své zaměstnance a zjištění jejich potřeb, lepší komunikace. Pokud mi je přidělen starší kolegy na zaučování/mentoring, měl by mít čas se mi věnovat.“*
- *„Naše organizace se podle mě vždy snaží vyjít vstříc všem, kteří potřebují svou práci nějak uzpůsobit. Zároveň si ale nejsem vědoma pozice, která by v naší organizaci měla nějaké důsledky pro starší osoby.“*
- *„Větší podpora starších zaměstnanců v otázce přijímání inovací, větší respekt starších zaměstnanců k nutnosti těchto změn.“*
- *„Lepší podpora využívání znalostí starších / zkušenějších kolegů vůči juniornějším kolegům, motivace starších / zkušenějších kolegů, aby vůbec chtěli své zkušenosti předávat. Občas tento proces předávání zkušeností od starších kolegů mladším trochu drhne, i když starší by měl být dle dohody mentorem, ale není příliš motivován, aby doopravdy v reálu mentoroval, nebo vlastně nemá dostatečně vyvinuté dovednosti na to, aby mentorovat někoho mohl. Takže vlastně také i podpora tréninku starších kolegů, aby se naučili své zkušenosti dál předávat, aby uměli někomu informace a zkušenosti předat.“*
- *„Větší zájem o věkovou i jinou diverzitu na všech úrovních, včetně vedení.“*
- *„Můžu mluvit jen za výzkumné oddělení, které funguje na principu akademických hierarchií. Lépe se starat o juniornější a mladší lidi, více zapojit ty starší a seniornější.“*
- *„Méně hledání finančně a pracovní prioritní pozice od nejvíce seniorních kolegů.“*
- *„Osobní setkávání zaměstnanců.“*
- *„Lidé, kteří mají nárok na důchod, by mohli výměnou za výpověď získat např. tři měsíční platy. V ÚMV by mohli dále působit na základě dohody. Nemuseli by se pak vymýšlet zástupné důvody, proč je vyhodit.“*
- *„Podpora v oblasti vzdělávání, podpora v oblasti nových technologií.“*
- *„Vstřícnější přístup starších a zkušenějších k mladší nastupující generaci.“*

- „*Neformální setkávání zaměstnanců.*“
- „*Dobrovolné teambuildingové aktivity, například turistické výlety.*“
- „*Sdílené pozice, lepší komunikace mezi služebně staršími a mladšími (musí na ně mít čas), častější společná setkání.*“
- „*Lepší zpracování procesu předávání znalostí. Školení pro starší osoby k digitalizaci. Pomocť jim, aby se lépe zvládli přizpůsobit novým metodám.*“
- „*Systematické předávání znalostí služebně zkušenějších zaměstnanců těm mladším.*“
- „*Například pořádání teambuildingu, nebo společných obědů atd.*“
- „*Bylo by velmi užitečné zřídít pracovní skupinu pro age management (může mít širší mandát a zohlednit například i genderovou problematiku a rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem) jako platformu pro diskusi o této problematice a jako poradní orgán pro řízení.*“
- „*Sdílení znalostí mezi zkušenými/staršími zaměstnanci a mladšími zaměstnanci.*“

Takové návrhy či změny mohou pomoci organizaci k lepšímu vřledu do této problematiky a zároveň znát názor jejich zaměstnanců. Zmíněné názory a změny se týkaly především zájmu o teambuilding či častější setkávání s kolegy, sdílení znalostí směrem od zkušenějších zaměstnanců k těm mladším, podpory starších zaměstnanců v oblasti technologií, zlepšení komunikace v organizaci.

3.3.2 Testování hypotéz

Tato část diplomové práce představuje testování dříve stanovených hypotéz podle Fisherova exaktního testu. Statistické testování je určeno pro ověření předpokládaných hypotéz.

Fisherův exaktní test

Fisherův exaktní test neboli také F-test či pouze Fisherův test vychází nejčastěji ze čtyřpolní kontingenční tabulky, ale lze jej využít i pro libovolnou kontingenční tabulku. Taková čtyřpolní tabulka je znázorněna níže (tabulka 1).

Tabulka 1 Čtyřpolní tabulka

Náhodná veličina Y	Náhodná veličina X		Celkem
	X = 1	X = 2	
Y = 1	a	b	a + b
Y = 2	c	d	c + d
celkem	a + c	b + d	a + b + c + d

Zdroj: vlastní zpracování podle Holčík a Komenda (2015)

Podle Holčíka a Komendy (2015) je F-test založen na přesné (exaktní) pravděpodobnosti, se kterou by bylo možné za platnosti nulové hypotézy o nezávislosti veličin X a Y získat konkrétní realizaci čtyřpolní tabulky. Nulovou hypotézou je v případě Fisherova testu nezávislost sledovaných veličin X a Y, což znamená, že pokud H_0 platí, měly by pozorované četnosti odpovídat očekávaným četnostem. Hlavní myšlenkou Fisherova exaktního testu je výpočet pravděpodobnosti, se kterou by bylo dobré získat čtyřpolní tabulky stejně nebo více vzdálené od nulové hypotézy při zachování pozorovaných marginálních četností (Holčíka Komenda, 2015).

Pro výpočet Fisherova exaktního testu lze využít vzorec 1 uvedený v teoreticko-metodologické části (kapitola Metodika):

$$p = \frac{\binom{a+c}{a} \binom{b+d}{b}}{\binom{n}{a+b}} = \frac{(a+b)!(a+c)!(c+d)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

Tento vzorec navazuje na výše zmíněnou čtyřpolní tabulku. Holčík a Komenda (2015) dále popisují, že výpočet pokračuje spočítáním pravděpodobnosti p^* . Výsledná hodnota, tedy p -hodnota, je součtem pravděpodobností p^* menších nebo stejných než hodnota p . Vypočtená p -hodnota se následně porovnává se zvolenou hladinou významnosti. Pokud je p -hodnota nižší než zvolená hladina významnosti, nulovou hypotézu o nezávislosti veličin X a Y lze zamítnout.

Hypotéza 1

H0: Zkušenost s věkovou diskriminací na pracovišti nezávisí na věku zaměstnanců.

H1: Zkušenost s věkovou diskriminací na pracovišti závisí na věku zaměstnanců.

Pro ověření nezávislosti byl využit Fisherův exaktní test, který se využívá u menšího počtu respondentů. I z tohoto důvodu byly kategorie určitých vstupů spojeny a byla využita čtyřpolní tabulka (2x2). Věkové kategorie byly spojeny do dvou skupin. První skupinou je věkové rozmezí 18–25 let, 26–35 let a 36–45 let. Druhou propojenou skupinou věkových kategorií je 46–55 let, 56–64 let a 65 a více let. Hladina významnosti byla stanovena na 0,05. Do tabulky 2 byly zaneseny počty jednotlivých četností u daných odpovědí.

Tabulka 2 Diskriminace na základě věku

Y	X		celkem
	18–45 let	46 let a více	
setkali se s diskriminací	4 (13,8 %)	1 (16,7 %)	5
nesetkali se s diskriminací	25 (86,2 %)	5 (83,3 %)	30
celkem	29	6	35
	100 %	100 %	

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z tabulky 2 lze pomocí výše zmíněného vzorce pro výpočet p získat výsledek, tedy $p = 0,438977$. Pro tento výpočet byla také využita tabulka pravděpodobností (viz tabulka 8, příloha 5). Ta zobrazuje všechny kombinace při zachování řádkových a sloupcových součtů. Sloupcová procenta v tomto případě vyjadřují procentuální zastoupení jednotlivých kategorií, jejichž vyjádření napomáhá interpretaci výsledků.

Závěr: Na základě získaných odpovědí s využitím Fisherova exaktního testu nelze zamítnout nulovou hypotézu (H_{01}), že zkušenost s věkovou diskriminací nezávisí na věku. Výsledek je daný pouze počtem respondentů organizace. Nelze jej zobecnit.

Shrnutím lze říci, že většina respondentů (86,2 %) ve věkové kategorii 18–45 let se nesetkala s věkovou diskriminací. V zastoupení věkové kategorie 46 a více let se nesetkalo s věkovou diskriminací 83,3 % respondentů. V tomto počtu respondentů je tedy více lidí z kategorie 46 a více let (16,7 %), kteří se s věkovou diskriminací setkali, než u skupiny respondentů 18–45 let (13,8 %). V návaznosti na tabulku 2 lze říci, že s věkovou diskriminací se spíše setkávají starší pracovníci ve věkové kategorii 46 a více let.

Hypotéza 2

H0: Znalost pojmu age management nezávisí na věku.

H1: Znalost pojmu age management závisí na věku.

Pro ověření nezávislosti byl využit Fisherův exaktní test, který se využívá u menšího počtu respondentů. I v tomto případě byly kategorie určitých vstupů spojeny a byla využita čtyřpolní tabulka (2x2). Věkové kategorie byly spojeny do dvou skupin. První skupinou je věkové rozmezí 18–25 let, 26–35 let a 36–45 let. Druhou propojenou skupinou věkových kategorií je 46–55 let, 56–64 let a 65 a více let. Hladina významnosti byla stanovena na 0,05. Do tabulky 3 byly zaneseny počty jednotlivých četností u daných odpovědí.

Tabulka 3 Znalost pojmu age management

Y	X		celkem
	18–45 let	46 let a více	
zná pojem age management	11 (37,9 %)	2 (33,3 %)	13
nezná pojem age management	18 (62,1 %)	4 (66,7 %)	22
celkem	29	6	35
	100 %	100 %	

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z tabulky 3 lze pomocí výše zmíněného vzorce pro výpočet p získat výsledek, tedy $p = 0,351518$. Pro tento výpočet byla také využita tabulka pravděpodobností (viz tabulka 9, příloha 5). Ta zobrazuje všechny kombinace při zachování řádkových a sloupcových součtů. Sloupcová procenta v tomto případě vyjadřují procentuální zastoupení jednotlivých kategorií, jejichž vyjádření napomáhá interpretaci výsledků. Výsledek je daný pouze počtem respondentů organizace. Nelze jej zobecnit.

Závěr: Na základě získaných odpovědí s využitím Fisherova exaktního testu nelze zamítnout nulovou hypotézu (H_0), že znalost pojmu age management nezávisí na věku.

Shrnutím lze říci, že větší zastoupení respondentů (66,7 %), kteří neznají pojem age management, bylo v kategorii 46 let a více. U věkové kategorie 18–45 let se jedná o 62,1 % respondentů, kteří neznají pojem age management. Dále lze říci, že věková kategorie 18–45 let (tedy 37,9 %) zná pojem age management lépe než věková skupina 46 a více let, což tvoří 33,3 %. Závěrem tedy je, že mladší zaměstnanci ve věkové kategorii 18–45 let znají pojem age management spíše než zaměstnanci v kategorii 46 a více let.

Hypotéza 3

H_0 : Pocit dostatečné péče ze strany zaměstnavatele nezávisí na délce praxe.

H_1 : Pocit dostatečné péče ze strany zaměstnavatele závisí na délce praxe.

Pro ověření nezávislosti byl využit Fisherův exaktní test, který se využívá u menšího počtu respondentů. I v tomto případě byly kategorie určitých vstupů spojeny a byla využita čtyřpolní tabulka (2x2). Kategorie týkající se praxe byly rozděleny do dvou skupin. První skupina má méně než rok praxe a 1–4 roky praxe. Druhá skupina má 5–10 let praxe a více než 10 let práce. Hladina významnosti byla stanovena na 0,05. Do tabulky 4 byly zaneseny počty jednotlivých četností u daných odpovědí.

Tabulka 4 Dostatečná péče o zaměstnance

Y	X		celkem
	0–4 roky praxe	5 a více let praxe	
mají pocit dostatečné péče	12 (80 %)	15 (75 %)	27
nemají pocit dostatečné péče	3 (20 %)	5 (25 %)	8
celkem	15	20	35
	100 %	100 %	

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z tabulky 4 lze pomocí výše zmíněného vzorce pro výpočet p získat výsledek, tedy $p = 0,299727$. Pro tento výpočet byla také využita tabulka pravděpodobností (tabulka 10 viz příloha 5). Ta zobrazuje všechny kombinace při zachování řádkových a sloupcových součtů. Sloupcová procenta v tomto případě vyjadřují procentuální zastoupení jednotlivých kategorií, jejichž vyjádření napomáhá interpretaci výsledků. Výsledek je daný pouze počtem respondentů organizace. Nelze jej zobecnit.

Závěr: Na základě získaných odpovědí s využitím Fisherova testu nelze zamítnout nulovou hypotézu (H_0), že pocit dostatečné péče ze strany zaměstnavatele nezávisí na délce praxe.

Shrnutím lze říci, že větší počet respondentů, kteří mají praxi 0–4 roky, má pocit dostatečné péče ze strany zaměstnavatele. Jedná se o 80 % respondentů. Ti, kteří pracují v organizaci 5 a více let, mají menší procentní zastoupení (75 %). Respondenti, kteří jsou v organizaci 0–4 roky, mají menší zastoupení ohledně pocitu nedostatečné péče směrem od zaměstnavatele (20 %), než je tomu u respondentů, kteří jsou v organizaci 5 a více let (kteří tvoří 25 %). Závěrem tedy je, že zaměstnanci, kteří pracují v organizaci 0–4 roky, mají pocit dostatečné péče od zaměstnavatele spíše než ti, kteří v organizaci pracují 5 a více let.

3.3.3 Kvalitativní část výzkumu

Strukturovaný rozhovor byl uskutečněn se dvěma zaměstnanci Ústavu mezinárodních vztahů, a to s panem Jiřím Machem, ředitelem provozu a vnějších vztahů, a paní Šárkou Kosíkovou, seniorní personalistkou, v budově tohoto ústavu. Proběhl dne 20. 2. 2024. Byl konstruován ze sedmnácti otázek z několika okruhů, týkajících se age managementu. Otázky byly zúčastněným zaslány před uskutečněním rozhovorů a jejich znění bylo předem odsouhlaseno. Jednotlivé okruhy se týkaly především age managementu obecně, demografické situace, work-life balance, mezigenerační spolupráce, věkové diskriminace – ageismu, náboru, adaptace, předávání znalostí, věkového složení a stereotypů.

Rozhovor s ředitelem provozu a vnějších vztahů a seniorní personalistkou

Rozhovor s ředitelem provozu a vnějších vztahů proběhl ve 14:00 a trval necelých 45 minut. První otázka rozhovoru směřovala k představení se a k upřesnění, jak dlouho v Ústavu mezinárodních vztahů dotazovaní pracují. Jiří Mach uvedl, že v instituci pracuje již sedm let a pozici ředitele provozu a vnějších vztahů zastává čtyři roky. Rozhovor se seniorní personalistkou proběhl ve stejný den ve 13:00 a taktéž trval necelých 45 minut. Šárka Kosíková nastoupila do Ústavu mezinárodních vztahů v roce 2017, kdy vykonávala pozici personalistky. Jednalo se o zkrácený úvazek, který byl potřeba postupem času navýšit vzhledem k objemu práce. Nyní zastává pozici seniorní personalistky díky odpracovaným rokům a nasbíraným zkušenostem.

Vedení ÚMV vnímá, že celková populace stárne, a má zájem se dále dozvídat o problematice age managementu. Oba dotazovaní mají pocit, že toto téma se bude organizace v budoucnu týkat čím dál více. Seniorní personalistka dále uvedla: „*vzhledem k tomu, že populace stárne, spíše bychom se měli zamyslet nad tím, v jakých oblastech bychom chtěli age management aplikovat.*“ Zavedení age managementu přináší konkurenční výhodu a zlepšuje jméno organizace, a proto se ředitel provozu a vnějších vztahů se seniorní personalistkou chtějí o tomto tématu dozvídat v budoucnu více informací.

Príslušní zaměstnanci pojem age management teoreticky znají, ale nemají tento druh vedení pevně zakotvený v příslušných dokumentech, jako jsou interní směrnice, dokumenty atd. Dle ředitele provozu a vnějších vztahů lze age management najít částečně ve vztahu ke zkušenostem. „*Jedná se o směrnice, které se týkají mezd a transparentního odměňování. Zde je zohledněna seniorita.*“ Dotazovaní se v odpovědi shodli a paní Kosíková dodává, že je pojem seniorita zakotven ne ve smyslu věku, ale posunu zaměstnance vzhledem k získaným zkušenostem, odpracovaným roků a s tím souvisejícímu finančnímu ohodnocení. I přes to, že age management není ukotven ve směrnících či jiných dokumentech, lze jeho prvky v této instituci najít.

Ředitel provozu a vnějších vztahů a seniorní personalistka uvedli, že Ústav mezinárodních vztahů podporuje například studenty, rodiče na rodičovské dovolené či starší pracovníky, a to tak, že poskytuje několik možností, které přispívají k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a ke správnému balanci mezi osobním a pracovním životem. Mezi takové možnosti patří dětská skupinka Výzkumníček, která je určena pro děti zaměstnanců od roka a půl do šesti let. Dětská skupinka se nachází přímo v budově Ústavu mezinárodních vztahů a pracujícím rodičům umožňuje zvládat jejich náplň práce a zároveň péči o děti. Dále nabízí flexibilitu, která se projevuje například klouzavou pracovní dobou či home office. Pokud to náplň práce zaměstnanci dovolí, po dohodě s nadřízeným může tyto benefity využívat. Nejvýznamnější složkou těchto benefitů, které pomáhají k work-life balance, jsou především zkrácené úvazky.

V Ústavu mezinárodních vztahů je obecně nízká fluktuace. K tomu může napomáhat přátelské prostředí či druhy benefitů a možnost flexibility. V případě, že se hledá nový kolega či kolegyně do týmu, dá se říci, že nezáleží na věku. Vždy je důležité zvážit, o jakou pozici se jedná a jaké zkušenosti jsou potřeba ke zvládnutí náplně práce. V této instituci pracují jak velmi mladí pracovníci, tak i lidé v důchodovém věku. Ředitel provozu a vnějších vztahů popisuje, že při náborech má představu o tom, koho chce nabírat, zda se bude jednat o juniorního, mediorního či seniorního pracovníka. Rozhoduje se podle charakteristik jednotlivých pozic. Seniorní personalistka dále dodává, že se na věk kandidátů také dívá, ale spíše z pozice kandidáta, zda by byl v takovém týmu spokojený: „*Záleží, na jakou pozici hledáme nového kolegu, pokud by se jednalo o manažerskou pozici, tak by se nejednalo o zásadní problém, pokud by šlo o výrazně staršího zaměstnance, než by byl zbytek týmu. Vedoucí pozice už v sobě určitou důvěryhodnost a autoritu mají, což věk mnohdy přináší. Pokud by se jednalo o nižší pozice, tak je důležité se dívat na věkové složení týmu, protože ne vždy to může dělat dobrotu. (...) Pokud by byl tým, kde jsou hodně mladí lidé, a nastoupil by o třicet let starší specialista, tak si nejsem jista, zda jemu samotnému by se to líbilo a zapadl by. Pokud by se někdo takový přihlásil, určitě by prošel výběrovým řízením, bude mu řečeno, v jakém týmu by pracoval a zeptali bychom se, zda by mu to vyhovovalo. Záleželo by vždy na konkrétní situaci.*“

Tato instituce má zájem nabírat jak mladé, tak starší zaměstnance. Jiří Mach dále uvedl, že z finančního hlediska se nyní spíše zaměřuje na juniorní pracovníky, i z toho důvodu, že se dříve juniorní zaměstnanci přesunuli na pozice mediorních pracovníků a dříve mediorní jsou nyní seniorními zaměstnanci. Šárka Kosíková popisuje, že nikdy za dobu působení v ÚMV nedostala informaci, že není možné přijmout na pozici například zaměstnance staršího padesáti let.

Tím, že je organizace složena z různých generací, je zapotřebí, aby zde fungovala určitá mezigenerační spolupráce. Tu vnímá Jiří Mach velmi pozitivně a dodal, že za řadu let udělal Ústav mezinárodních vztahů v této oblasti velký pokrok. Podobný názor zastává i seniorní personalistka, která uvádí, že se v minulosti kvůli věku neseťkala s žádnou diskriminací, ani osobně, ani že by tento problém musela řešit s jinými pracovníky. Mezigenerační spolupráce je velmi důležitá a v případě, že by organizace chtěla přijmout a zakotvit age management, se jedná jen o velkou výhodu, která celou implementaci zjednoduší.

V oblasti předávání zkušeností od starších kolegů směrem k mladším se ředitel provozu a vnějších vztahů vyjádřil takto: „*Předávání zkušeností určitě funguje, ale ne nutně od starších zaměstnanců směrem k mladším, ale spíše od služebně starších zaměstnanců směrem k mladším zaměstnancům.*“ Šárka Kosíková dále dodává, že je důležité si také uvědomit, zda je daný člověk vůbec schopný informace efektivně předávat. Není tedy správné předpokládat, že starší zaměstnanec automaticky předá své zkušenosti mladšímu kolegovi a pouze soudit na základě věku.

Adaptace zaměstnanců spočívá v přizpůsobení se podmínkám pracoviště co nejlépe a v co nejkratším čase. Jedná se o proces, který je obvykle rozdílný u zaměstnanců různého věku. Na otázku ohledně této oblasti odpověděl ředitel provozu a vnějších vztahů tak, že adaptace zaměstnanců různého věku je určitě rozdílná. U starších zaměstnanců vnímá, že jsou méně flexibilní a jejich adaptace trvá delší dobu, než je tomu u mladších zaměstnanců. Seniorní personalistka odpověděla, že záleží na tom, o jakou oblast se jedná. Například v oblasti IT mají zaměstnanci s vyšším věkem problémy. Je to dané situací, kdy mladší zaměstnanci mají náskok a starší lidé pomaleji přijímají informace. Dle Šárky Kosíkové to ale není důvod k tomu takového pracovníka nezaměstnat.

Mezigenerační spolupráce je oblast, která může organizaci napomocť ve sdílení zkušeností, znalostí, a posouvat tak mladší i starší zaměstnance kupředu. Ideální mezigenerační spolupráce plyne v obou směrech, tedy mladší zaměstnanec sdílí zkušenosti se starším (například v oblasti technologií) a starší zaměstnanec sdílí znalosti s mladším, například ve smyslu sdílení zkušeností. Dle rozhovorů se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů je tato spolupráce viditelná spíše v oddělení provozu a vnějších vztahů. Ve výzkumném oddělení se jedná o práci spíše individuální. Spolupráce různých věkových skupin může být mnohdy náročná, ale jedná se o proces, který přináší mnoho výhod a napomáhá plynulému chodu organizace díky již zmíněným předaným zkušenostem a znalostem.

S mezigenerační spoluprací úzce souvisí věkové složení zaměstnanců. Oba dotazovaní uvedli, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců v celém ústavu jsou lidé okolo 30–40 let. V tomto případě je nutné rozdělit oddělení provozu a vnějších vztahů s podporou výzkumného oddělení od oddělení výzkumu. Pro výzkumné pracovníky existují určitá pravidla, která se týkají dosaženého vzdělání pro vykonávání výzkumné činnosti. Nejvíce zaměstnanců je také středního věku a předdůchodového či důchodového věku lze v tomto oddělení najít pár jedinců. Z řad oddělení provozu a vnějších vztahů jsou druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanci do třiceti let. Jedná se převážně o juniorní pracovníky, kteří nastoupili do Ústavu mezinárodních vztahů na svůj první hlavní pracovní poměr, a to hlavně v personálním, komunikačním či konferenčním úseku. I v tomto oddělení jsou zaměstnanci předdůchodového a důchodového věku.

Během pracovního života zaměstnance vznikají určité věkové předsudky či stereotypy, které v Ústavu mezinárodních vztahů vnímá seniorní personalistka i ředitel provozu a vnějších vztahů jako pravdivé. Příkladem negativního předsudku může být to, že mladí lidé jsou nezkušení a umí toho mnohem méně než starší lidé, starší zaměstnanci mají problémy s technologiemi, hůře se přizpůsobují. Šárka Kosíková při rozhovoru sdělila, že je důležité se

dívat na to, jak produktivní jednotliví pracovníci jsou a zda nebrzdí svůj pracovní kolektiv. Jiří Mach uvedl, že i skrze věkové předsudky, které vnímá a snaží se jimi neřídít, se nebojí takové zaměstnance nabírat. Sdělil, že Ústav mezinárodních vztahů počítá s tím, že pokud přijme mladého pracovníka, bude se ho snažit naučit i to, jak to v pracovním prostředí funguje. Staršího pracovníka se naopak bude snažit naučit novým technologiím.

Ústav mezinárodních vztahů nabízí velké množství flexibilních forem práce. Tyto možnosti mohou využívat všichni zaměstnanci, pokud to jejich náplň práce dovoluje. Proto studenti zvládají skloubit práci a studium, rodiče s dětmi mohou při výchově svého potomka pracovat či se pracovníci mohou starat o své příbuzné. Příznivá situace je také pro starší zaměstnance. Seniorní personalistka a ředitel provozu a vnějších vztahů uvedli, že studenti v ÚMV mohou využívat také možnosti stáží. Stáže nejsou jen pro české studenty, ale i ty zahraniční. Z vlastní zkušenosti může potvrdit, že dveře pro rodiče s dětmi, především matky, jsou zde otevřené a instituce se jim snaží vyjít co nejvíce vstříc. Ženy se mohou kdykoli vrátit do pracovního procesu a své místo zde budou mít. Vzhledem k tomu, že na několik let vypadnou z pracovního procesu, může jim být poskytnut i mentor, který je povede. Rodiče mohou pro své děti také využívat dětskou skupinku, která je přímo v budově ústavu a lze ji využít tři dny v týdnu. Starší pracovníci, stejně tak jako studenti, kteří jsou v ústavu již zaměstnáni, mohou využívat zkrácené úvazky, flexibilitu a home office. S tím souvisí i poslední oblast, která byla zmíněna v rozhovoru s ředitelem provozu a vnějších vztahů a seniorní personalistkou. Jedná se o podporu zaměstnanců v různých věkových fázích. Ústav mezinárodních vztahů, jak už bylo zmíněno výše, napomáhá mnoha způsoby, jako je flexibilita, hybridní práce, dětská skupinka, zkrácené úvazky. Jiří Mach dodal, že: „*Tento systém je poměrně široký, je z čeho vybírat a díky probíhajícím auditům se v této oblasti ještě i můžeme zlepšit.*“ Situace v oblasti flexibilních forem práce je tedy více než příznivá.

3.3.4 Shrnutí výzkumu

Tato část diplomové práce shrnuje a zhodnocuje výzkum v Ústavu mezinárodních vztahů v.v.i. Výsledky z výzkumného šetření pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu napomohly ke zhodnocení stavu age managementu ve vybrané organizaci. Ze shrnutí výzkumu následně vyplývají i návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení stavu age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů.

Z výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že mezi přednosti Ústavu mezinárodních vztahů lze zařadit **spolupráci s kolegy či kolegyněmi jiných věkových skupin**. Z dotazníkového šetření plyne, že 91 % respondentů uvedlo, že spolupracuje s kolegy či kolegyněmi jiných věkových skupin. Mohou si tak vzájemně předávat své znalosti a zkušenosti. Další pozitivní oblast této organizace představuje **sladění osobního a pracovního života**. Jedná se o velmi důležitou složku. Dle Armstronga (2015, s. 509) mohou zaměstnanci díky tomuto nástroji splnit nároky, které jsou na ně kladené jak v zaměstnání, tak i v osobním životě. Tohoto stavu lze dosáhnout díky flexibilní formě práce, kterou Ústav mezinárodních vztahů nabízí, a jedná se například o možnost zkrácených úvazků, flexibilitu, klouzavou pracovní dobu atd. Mezi přednosti lze také zařadit fakt, že **organizace bere v úvahu věk zaměstnanců**. Různé věkové skupiny pracovníků mohou mít i odlišné potřeby, což je potřeba zohledňovat, pokud si chce organizace zachovat příjemné prostředí, ve kterém se budou cítit všichni pracovníci příjemně. Nelze ale opomenout fakt, že tato odpověď nebyla jednoznačná, jelikož 37 % respondentů uvedlo opačnou odpověď.

Z dotazníku vyplynulo, že mezi přednosti lze zařadit i výše zmiňované **možnosti flexibilní formy práce**. V návaznosti na dotazníkové šetření bylo zjištěno, že organizace nabízí možnost home office, pružnou pracovní dobu, částečné úvazky. Menší počet respondentů uvedl, že se

jedná i o stlačený pracovní týden a sdílená pracovní místa. Poměrně kladně bylo hodnocené také **předávání zkušeností ze staršího zaměstnance na mladší**. Tento způsob předávání zkušeností ale není pravidlem. Následující kladně hodnocenou oblastí Ústavu mezinárodních vztahů je i **zohlednění individuality zaměstnanců**, což je v rámci age managementu důležité, viz podkapitola 2.3 diplomové práce, jelikož zaměstnanci stejného kalendářního věku nemají shodné fyzické ani duševní nastavení.

V oblasti rozvíjení dovedností zaměstnanců se ukázal poměrně pozitivní výsledek, kdy 60 % respondentů uvedlo, že jsou jejich dovednosti dostatečně rozvíjeny. Tento výsledek ale není tak jednoznačný a je potřeba se zaměřit i na 40 %, kteří uvedli opak. Mezi kladně hodnocené oblasti lze zařadit i **vztah mezi zaměstnanci různých věkových skupin**. Dle dotazníkového šetření mají zaměstnanci **příležitosti setkávat se zaměstnanci jiných generací**, což napomáhá k jejich sblížení a možnému pochopení starších či mladších generací.

Jako další přednost Ústavu mezinárodních vztahů lze označit **složení pracovních týmů**. Dle Urbancové (2017, s. 33) umožňuje kombinace různých generací v týmu výměnu nápadů a perspektiv. Starší zaměstnanci mohou být skvělými mentory pro své mladší kolegy, a mohou jim tak předávat cenné zkušenosti. Kombinace různých generací v týmu umožňuje výměnu nápadů a perspektiv. V dotazníku uvedlo 74 % respondentů, že jejich pracovní tým je složen z kolegů různých generací.

V návaznosti na dotazník se prokázalo, že 86 % respondentů uvedlo, že se neseťkalo s **věkovou diskriminací**. Jedná se o velmi pozitivní výsledek. Je ale potřeba si dát pozor na diskriminační chování vůči zaměstnancům, kteří uvedli opačnou odpověď. Ageismus či jiné diskriminační chování na základě rasy, náboženství, genderu, orientace by se v organizaci neměly vyskytovat. 14 % respondentů není zanedbatelný počet.

Další předností organizace je fakt, že 97 % respondentů uvedlo, že se necítí být znevýhodněno kvůli mladému věku, což je pozitivní výsledek. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že se cítí být znevýhodněn, a to: „*Jsem znevýhodněna kvůli svému nižšímu věku, kdy mě kolegové na mé pozici neberou tak vážně.*“

Mezi poslední kladně hodnocené oblasti lze zařadit fakt, že zaměstnanci **cítí dostatečnou péči od zaměstnavatele**. Jedná se o důležitý aspekt, který podporuje zaměstnance setrvat v organizaci po dobu, kdy se cítí spokojeni a je o ně pečováno. Tento fakt prodlužuje možnost setrvání zaměstnanců v instituci po delší dobu, třeba až do důchodového věku.

Kvantitativní šetření ukázalo i určitá negativa v age managementu této instituce. Stanovení návrhů a doporučení vychází právě z identifikace těchto nedostatků. Dotazníkové šetření ukázalo, že za nedostatek age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů lze označit **povědomí o age managementu**. Respondenti uvedli, že pojem age management 63 % z nich nezná. Jako pozitivní lze označit, že z rozhovoru se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů vyplynulo, že pojem age management alespoň teoreticky znají, ale v praxi se s ním neseťkali. Oba dotazovaní také uvedli, že se zajímají o věkové složení zaměstnanců a tím pádem i sledují budoucí vývoj v organizaci.

V oblasti mezigeneračních vztahů uvedla většina respondentů, že se s mezigeneračním konfliktem neseťkala. Bohužel 43 % respondentů není zanedbatelný počet, a proto jako další nedostatek lze označit **mezigenerační vztahy**. Na otázku v dotazníku, která se týkala této problematiky, navazovala další otázka, kde mohli respondenti sdělit svoji zkušenost s mezigeneračním konfliktem. Jednalo se především o konflikty v oblasti technologií spojený se staršími kolegy, neakceptování názorů mladších kolegů z důvodu jejich věku, konflikty ve smyslu jiného pohledu různých generací na různou problematiku. Jako problematické se také ukázalo, že díky velké flexibilitě mají zaměstnanci úvazky i u jiných zaměstnavatelů, kdy

nevěnují svoji pozornost a snahu jen do této instituce a vzniká tak neochota přispět rovným dílem do chodu ústavu. Alarmující jsou také odpovědi některých zaměstnanců, které nejsou zanedbatelné a organizace by je měla řešit. Jedná se například o:

- „*Vedení mého pracoviště je ve stejném mladém věku 30–40 let a zdá se, že se ke starším kolegům chová odlišně (např. je žádá, aby zvážili dřívější odchod do důchodu nebo snížili svou pracovní zátěž).*“
- „*Absence respektu k mladší osobě*“

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že v instituci probíhají mezigenerační konflikty. Je potřeba si dát pozor, jelikož existuje velmi tenká hranice, kdy by se taková situace mohla převrátit v ageismus – diskriminaci na základě věku.

3.4 Návrhy a doporučení

Vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovory se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů sloužily jako podklad pro zhodnocení aktuálního stavu age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů a také lze díky kvantitativnímu a kvalitativnímu šetření poskytnout návrhy a doporučení pro zlepšení situace age managementu v organizaci, což tvoří jeden z cílů diplomové práce. Návrhy a doporučení plynou z identifikovaných pozitiv a negativ ve vybrané organizaci v rámci age managementu. Celkově lze situaci age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů zhodnotit pozitivně. Na základě šetření bylo zjištěno pouze pár negativ, které by bylo dobré v organizaci zlepšit. Autorka navrhla několik doporučení ke zlepšení, která jsou rozpracovaná v této kapitole.

Díky výzkumnému šetření bylo odhaleno, že vybraná organizace nemá age management implementován a není ukotven v příslušných dokumentech. Existuje pouze v intuitivní podobě. Formální zavedení tohoto způsobu vedení celkovou situaci podpoří k lepšímu. Pokud by byl age management v organizaci zaveden, organizace získá motivovanější a spokojenější zaměstnance a zvýší se tak i image zaměstnavatele, zaměstnanci budou motivováni setrvat v organizaci až do důchodového věku (viz kapitola 2.4 diplomové práce). Vedení instituce vyjádřilo pozitivní přístup k implementaci age managementu a uvědomuje si výhody spojené s jeho zavedením. Prvním, a tedy hlavním doporučením pro Ústav mezinárodních vztahů je **implementace age managementu**, kterou lze provést několika způsoby:

První možnost implementace age managementu je v rámci projektu OPZ+. Od 1. 8. 2023 do 31. 7. 2025 v Ústavu mezinárodních vztahů probíhá projekt Operační program Zaměstnanost Plus (dále jen OPZ+) s názvem Diverzitní a flexibilní pracovní kultura – rovné příležitosti v Ústavu mezinárodních vztahů, v.v.i. Projekt komplexně pracuje s nastavením transparentního a udržitelného systému u flexibilních forem práce a u systému pro diverzitu a inkluzi v rámci pracovních vztahů v instituci. Klíčovými aktivitami jsou:

- Klíčová aktivita č. 1. Vyhodnocování well-beingu, nastavení a formalizaci diverzitní a flexibilní pracovní kultury.
- Klíčová aktivita č. 2. Nastavení a ukotvení interní diverzitní inkluzivní komunikace.
- Klíčová aktivita č. 3. Digitalizace procesů umožňující práci na dálku.
- Klíčová aktivita č. 4. Digitalizace prostor pro účely plnohodnotné hybridní práce.
- Klíčová aktivita č. 5. Vedení flexibilních pracujících týmů, jejich motivace a hodnocení.
- Klíčová aktivita č. 6. Tvorba metodiky, nastavení systému proškolení pro specialistu diverzity, genderové rovnosti a inkluze.

Po skončení tohoto projektu 31. 7. 2025 Ústav mezinárodních vztahů plánuje navázat následujícím projektem OPZ+, kde je možné vyřešit další problémové oblasti. Jednou z těchto

oblastí by mohlo být i zavedení age managementu v této instituci. Pokud by ÚMV získal tento projekt, nemusel by na implementaci age managementu vynaložit žádné finanční prostředky.

Druhou možností pro implementaci age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů je přihlášení se o OPZ+ program, který je zaměřený přímo na oblast age managementu. Tento program byl již v minulosti zařazen do harmonogramu projektů, konkrétně v roce 2023. V současné době není zanesen do harmonogramu projektů, které lze získat, ale v budoucnu je opět plánován z důvodu jeho úspěšnosti. Jelikož má Ústav mezinárodních vztahů zkušenosti s podáváním těchto projektů, bylo by možné úspěšně získat i budoucí projekt OPZ+ zaměřený přímo na age management opět bez vynaložení vlastních finančních prostředků. Získání projektu má svá specifická pravidla, která se liší s typem požadovaného projektu. Dle webu ESFCR.cz (2024) je OPZ+ jedna ze součástí fondů Evropské unie, které mají za cíl podporovat zaměstnanost pomocí různých opatření a projektů. Navazuje na předchozí Operační program Zaměstnanost realizovaný v období 2014–2020. Program řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV).

Třetí možností je vyčlenění finančních prostředků na implementaci age managementu mimo projekty OPZ+. V návaznosti na kapitulu 2.7.2 diplomové práce, kde byla teoreticky vysvětlena implementace age managementu v organizaci, je vhodné začít analýzou strategie a cílů organizace. To, jaké postupy implementace jsou zvoleny, ovlivňuje právě firemní kultura, strategie a cíle organizace. Organizace Age management z.s. realizuje vzdělávací aktivity v oblasti řízení zaměstnanců s ohledem na věk a snaží se o rozšíření povědomí o tomto tématu. V rámci implementace age managementu, jako třetí možnosti s vynaložením vlastních finančních prostředků, je doporučeno absolvovat kurz Základy age managementu, které jsou na webových stránkách zveřejňovány. Age management z.s. (2024a) uvádí, že časová dotace kurzu je 8 hodin. Seznamuje účastníky s pojmem age management a zároveň také s konceptem pracovní schopnosti jako základním předpokladem pro zavádění opatření age managementu v organizacích. Absolventi pochopí jednotlivé pilíře age managementu a jejich vazbu na personální procesy. Tento kurz stojí 4 200 Kč bez DPH, viz příloha 6, a autorka by absolvování kurzu doporučila seniorní personalistce, řediteli provozu a vnějších vztahů a řediteli výzkumného oddělení. Organizace Age management z.s. také nabízí navazující kurzy Expert Ability Index 1.0 Junior, Auditor age management, Konzultant Work Ability Index 1.0 a Expert Ability Index 1.0 Senior. Jedná se o různé stupně vzdělávacích kurzů pro HR pracovníky, které školí, aby se z nich stali experti v této oblasti.

Na Základy age managementu navazuje kurz Auditor age managementu. Autorka doporučuje seniorní personalistce absolvování tohoto navazujícího kurzu pro další rozšíření získaných znalostí. Age management z.s. (2024b) popisuje, že časová dotace kurzu je 8 hodin, kdy absolventi získají dokonalé znalosti konceptu pracovní schopnosti, teoretické znalosti jednotlivých pilířů age managementu a jejich vazby na personální procesy, použití standardizovaných nástrojů pro vyhodnocování získaných dat. Cena tohoto kurzu je 6 200 Kč bez DPH viz příloha 7.

Pro kompletní dokončení hloubkového vzdělávání v rámci age managementu lze absolvovat další navazující kurz. Jedná se buď o kurz Expert Work Ability Index 1.0 Junior nebo Expert Work Ability Index 1.0 Senior. Age management z.s. (2024c) uvádí, že kurz Expert Work Ability Index 1.0 Junior absolventy seznámí s konceptem pracovní schopnosti, pravidly pro měření WAI a práci s databází WAI. Cena tohoto kurzu je 13 500 Kč bez DPH, viz příloha 8. Age management z.s. (2024d) popisuje, že expert Work Ability Index 1.0 Senior je kurz, jehož cílem je naučit účastníky vyhodnocovat data získaná z měření WAI, sestavení statistické zprávy a sestavit doporučení na podporu pracovní schopnosti. Zde je časová dotace rozvržena do 32 hodin, kdy polovina času je v podobě skupinové výuky a druhá polovina jako individuální

konzultace vhodné k řešení individuálních problémů každé organizace. Cena tohoto kurzu je 27 000 Kč bez DPH, viz příloha 9.

V rámci prvního a zároveň hlavního doporučení je důležité vyčíslení nákladů, které by organizaci stála implementace age managementu. Pro lepší přehlednost jsou náklady na implementaci představeny v tabulce 5, která zahrnuje náklady na první kurz Základy age managementu pro tři osoby, kurz Auditor age managementu a kurz Expert Work Ability Index 1.0 Junior. Jedná se o levnější variantu, která je dále označována jako varianta A. V tabulce 5 jsou představeny celkové náklady pro variantu A.

Tabulka 5 Celkové náklady na implementaci age managementu varianta A

Účastníci	Kurz	Náklady
seniorní personalistka	základy age managementu	4 200 Kč + DPH
ředitel provozu a vnějších vztahů	základy age managementu	4 200 Kč + DPH
ředitel výzkumného oddělení	základy age managementu	4 200 Kč + DPH
seniorní personalistka	auditor age managementu	6 200 Kč + DPH
seniorní personalistka	expert Work Ability Index 1.0 Junior	13 500 Kč + DPH
	celkové náklady	32 300 Kč + DPH

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z tabulky 5 je patrné, že prvního kurzu by se účastnili tři zástupci Ústavu mezinárodních vztahů, kteří se podílejí na vedení instituce, a proto by měli mít bohaté znalosti o konceptu age managementu. Další dva kurzy jsou doporučeny pouze Seniorní personalistce.

Druhá tabulka znázorňuje celkové vyčíslení nákladů s využitím kurzu Expert Work Ability Index 1.0 Senior. Jedná se o dražší variantu, která je dále označována jako varianta B. V tabulce 6 jsou představeny celkové náklady pro variantu B.

Tabulka 6 Celkové náklady na implementaci age managementu varianta B

Účastníci	Kurz	Náklady
seniorní personalistka	základy age managementu	4 200 Kč + DPH
ředitel provozu a vnějších vztahů	základy age managementu	4 200 Kč + DPH
ředitel výzkumného oddělení	základy age managementu	4 200 Kč + DPH
seniorní personalistka	auditor age managementu	6 200 Kč + DPH
seniorní personalistka	expert Work Ability Index 1.0 Senior	27 000 Kč + DPH
	celkové náklady	45 800 Kč + DPH

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 6 je konstruována obdobným způsobem jako tabulka 5 s tím rozdílem, že by seniorní personalistka mohla absolvovat kurz, který prohloubí dovednosti v oblasti vyhodnocování dat

získaných z měření WAI, sestavení statistické zprávy a doporučení na podporu pracovní schopnosti.

Cimbálníková et al. (2012) in Horváthová et al. (2016, s. 193) uvádí, že při implementaci age managementu v organizaci je důležitá jeho znalost. Druhé doporučení vychází z nedostatečné informovanosti zaměstnanců o pojmu age management. Z dotazníkového šetření a z rozhovorů se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů vyplynulo, že povědomí o tomto pojmu je nízké a seniorní personalistka s ředitelem provozu a vnějších vztahů tento druh řízení zaměstnanců s ohledem na věk znají jen teoreticky. Druhým doporučením autorky pro organizaci je tedy **zvýšení povědomí o pojmu age management** u zaměstnanců a více s tímto pojmem seznámit příslušné osoby. K seznámení s pojmem age management slouží výše zmíněný kurz Základy age managementu, jehož absolvování bylo doporučeno seniorní personalistce, řediteli provozu a vnějších vztahů a řediteli výzkumného oddělení. Po rozšíření znalostí v oblasti age managementu pak lze povědomí o tomto tématu šířit od účastníků kurzů k interním zaměstnancům. S tímto doporučením souvisí i častější porady, kde by při implementaci age managementu bylo vhodné vytvářet měsíční shrnutí. Přehled o aktivitách v rámci age managementu je taktéž vhodné interně komunikovat. Znalost pojmu age management napomůže rovněž ke zmírnění ageismu, který se v organizaci vyskytuje, i když v malém měřítku.

Třetí doporučení pro Ústav mezinárodních vztahů je v oblasti mezigeneračních vztahů. Téměř polovina zaměstnanců se v rámci organizace setkala s mezigeneračním konfliktem. Třetím doporučením autorky je **častější setkávání zaměstnanců organizace**. Instituce během roku pořádá výjezdní zasedání, kde součástí tohoto zasedání je krátká aktivita, kde zaměstnanci společně něco vytváří či mají společnou aktivitu v rámci pár hodin. Další možností setkání je vánoční večírek. Tyto možnosti setkávání zaměstnanců jsou jediným způsobem, kde se pravidelně setkávají zaměstnanci různých oddělení. Častější setkávání zaměstnanců může tím pracovníků stmelit a pomoci pochopit různé věkové kategorie.

Jelikož má Ústav mezinárodních vztahů omezené finanční prostředky, navrhuje autorka organizaci setkávání zaměstnanců, ať už v podobě společných obědů či letního grilování, v prostorách ÚMV, v podobě jednodenního výletu v Praze nebo okolí či jiných aktivit, které nejsou finančně náročné. Doporučení znásobuje i fakt, že 66 % zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že přátelský kolektiv by je motivoval setrvat v instituci až do důchodového věku, a při volném vyjádření zaměstnanců na konci dotazníku v otázce „Jaké konkrétní návrhy či změny by mohly (dle Vašeho názoru) přispět ke zlepšení age managementu v této organizaci?“ uvedlo několik zaměstnanců, že má zájem o teambuildingové akce či o neformální setkávání se s kolegy. I v tomto případě je důležité vyčíslení nákladů neboli finanční náročnost jednotlivých aktivit jako například:

- bowling – jedná se o příležitost seznámení zaměstnanců z různých oddělení nebo v rámci oddělení k bližšímu seznámení. Důležité je účelné rozdělení účastníků do několika týmů. Týmy mohou být rozděleny jak dle oddělení, tak dle náhodného rozčlenění, díky kterému se zaměstnanci poznají i z jiného úhlu. Pro tyto účely lze využít služeb Bowling Celnice s.r.o. (2024) v docházkové vzdálenosti od místa pracoviště. Časová dotace této aktivity jsou 2 hodiny. V době od 13 do 17 hodin je každý den od pondělí do pátku cena 490 Kč/hod za dráhu a od 17 do 1 hodiny 750 Kč/hod. K dispozici je 8 bowlingových drah po 8 hráčích. Cena je závislá na počtu účastníků a době, ve které se bude hrát. Cenové rozmezí lze při plné účasti stanovit na 6 860 Kč – 10 500 Kč;
- kurz první pomoci – jde o aktivitu, která podpoří spolupráci mezi zaměstnanci i v krizových situacích, a zároveň jde o rozšíření znalostí, které může zachránit život. Zaměstnanci spolu musí komunikovat a řešit nenadálé problémy. Organizace Life

Support s.r.o. (2024) pořádá kurzy první pomoci na různá témata v českém i anglickém jazyce. Kurz vybraný autorkou se jmenuje První pomoc zážitkem – na vlastní kůži, kdy jde o program realisticky působící a jsou připraveny různé krizové situace, přímo v prostorách organizace, které v tomto prostředí mohou nastat. Tyto krizové situace představuje šest stanovišť. Všichni lektori jsou zkušení záchranáři, hasiči či policisté, kteří vychází z vlastní praxe. Pro tento kurz bude k dispozici 6 lektorů a 7 figurantů. Kurz se skládá ze tří částí. První část kurzu tvoří teorie a základní znalosti, které zaměstnanci využijí při simulaci reálných situací. Ve druhé části jde o představení základního vyšetření pacienta a vyhodnocení jeho stavu a také KPR. Třetí část kurzu se skládá ze simulace, kde se prochází šesti stanovišti. Na každém stanovišti skupina stráví okolo 20 minut. Jednotlivá stanoviště se opírají o simulace reálných zkušeností a snaží se tak připravit na nenadálé situace pomocí figurantů na témata: bolest na hrudi a reálné volání na 155, zástava masivního krvácení, pád z výšky, popáleniny elektrickým proudem, křeče a záchvaty, dušení a vypuzovací manévr, napadení agresorem, záchrana osob v zakouřeném prostředí, anafylaxe a alergická reakce, dopravní nehoda.

Zaměstnanci organizace se rozdělí do 6 skupin, které výše zmíněnými stanovišti budou procházet a simulaci krizových situací společně řešit. Časová dotace kurzu jsou 4 hodiny. Aktivita je organizována v prostorách ÚMV, tudíž nejsou vynaloženy další finanční prostředky na dopravu. Cena kurzu je závislá na počtu účastníků, ale při plném obsazení, tedy 54 zaměstnancích, se jedná o částku 48 415 Kč bez DPH;

- venkovní hra – hra Scavenger Hunt Prague od Treasure Hunt s.r.o. (2024) s názvem Kód Hradčany je venkovní teambuildingová aktivita v centru Prahy v docházkové vzdálenosti od místa pracoviště. Tudíž taktéž není potřeba vynaložit další finanční prostředky na dopravu. Fyzická náročnost této venkovní hry je nízká, takže ji zvládnou i starší účastníci. Lze ji kombinovat i v anglickém jazyce. Průběh hry spočívá v setkání se s průvodcem, který vysvětlí pravidla hry. Účastníci budou rozřazeni do skupin po 4–6 členech. Pro dosažení cíle je nutné využívat kreativitu, schopnost všimnout si detailů a hlavně spolupráci. Tyto skupiny mezi sebou soutěží, kdy vítěz získá cenu. Jde o poznání míst, kolem kterých mnozí chodí každý den a za kterými se skrývají legendy a záhady. Časová dotace činí 3 hodiny. Cena je 550 Kč/osoba, tedy finanční rozmezí pro cca 50 osob se pohybuje okolo 27 500 Kč – 29 700 Kč (v závislosti na počtu účastníků);
- úniková hra je podobně jako výše zmíněná venkovní hra skvělá příležitost pro teambuildingovou aktivitu na pár hodin. Dle SkvěléČesko.cz s.r.o. (2024) se jedná o únikovou hru s názvem Golemova skrýš duel, která umožňuje ve stejný čas soupeřit proti dalšímu týmu, díky druhé identické místnosti. Vyhraje ten tým, který vyřeší všechny úlohy dříve než tým druhý. Obtížnost je střední. Výhodou této únikové hry je, že ji lze absolvovat jak v českém, tak i anglickém jazyce, což je ideální pro potřeby instituce, kde někteří zaměstnanci nemluví českým jazykem. Hra je vhodná pro 10 osob, kdy je skupina rozdělena na dva týmy, které proti sobě soutěží. Časová náročnost aktivity se pohybuje okolo 60 min, kde je možné i získání některých nápověd a lze ji absolvovat bez předchozích zkušeností. Místo aktivity je Praha. Cena pro skupinu 10 osob je 2 200 Kč. Celkové náklady na tuto aktivitu pro cca 50 osob jsou 11 000 Kč. Vzhledem k tomu, že se jednotlivé týmy střídají v prostorách únikové hry, je zde také možnost rezervace místnosti pro celou organizaci, kde lze využít možnosti občerstvení a nápojů;
- grilování v prostorách ÚMV – k této aktivitě je možné využít venkovní prostory ÚMV, kde lze pořádat grilování za letního počasí. Tato aktivita nemusí být finančně náročná, pokud nebudou využívány služby cateringu, ale organizaci a potřebné suroviny či nápoje zajistí HR oddělení s konferenčním servisem. Cena této aktivity při nákupu

potřebných surovin na grilování a nápojů, jako je pivo, limo a víno vychází cca na 28 000 Kč–35 000 Kč, kdy taktéž záleží na počtu zúčastněných. Vyčíslené náklady jsou určeny v závislosti na aktuálních cenách potravin a nápojů za rok 2024;

- jednodenní výlet – jedná se o aktivitu, která není finančně náročná. Organizace by mohla zorganizovat jednodenní výlet například i v Praze, kde sídlí organizace. Jelikož se Ústav mezinárodních vztahů nachází na Praze 1, bylo by možné připravit jednodenní výlet či odpolední výlet po Praze v docházkové vzdálenosti od místa pracoviště. Organizace tak ušetří náklady za dopravné. Příkladem takového výletu může být procházka na Petřín, Pražský hrad či Karlův most a jeho okolí. Lze jej zakončit piknikem nebo společným obědem či večerí. Cena aktivity se odráží od naplánovaných činností a počtu účastníků.

Pokud by vedení Ústavu mezinárodních vztahů vyčlenilo finanční prostředky pro větší teambuildingové akce, jednou z možností je využít služeb teambuildingových agentur, jako jsou:

- ProBull s.r.o. – společnost zabývající se vzděláváním a firemním rozvojem, produkcí akcí a teambuildingů. Teambuildingové aktivity jsou možné jak v outdoor formě, tak i indoor formě a jsou založené na kreativitě, sebereflexi, týmových rolích, spolupráci a především komunikaci. Aktivity je možné stanovit na základě profilu účastníků. Obvykle se jedná o vyvážený poměr rozvojových a sportovních aktivit. Cena se odvíjí od stanovené aktivity, místa a množství účastníků;
- Z-AGENCY s.r.o. – teambuildingová agentura, která nabízí tzv. teambuildingové akce se sebereflexí. Je zaměřena na rozvoj pracovních týmů všech věkových kategorií. Rozvojové aktivity je možné stanovit přímo na míru dané organizace a podle profilu zaměstnanců.

Levnější variantou při vyčlenění větších finančních prostředků je možnost zařízení teambuildingové akce za pomoci HR oddělení a konferenčního oddělení, tedy bez využití teambuildingových agentur. Důležité je najít vhodné prostory pro tuto akci a také vhodné aktivity. Návrhem autorky je resort Hulín. Resort Hulín (2024) nabízí pobyt v krásném prostředí v Sedlčanech ve Středních Čechách. Pro vyčíslení nákladů slouží níže uvedená tabulka 7.

Tabulka 7 Vyčíslení nákladů – pobyt v resortu Hulín na dvě noci

Položky	Cena
Ubytování	70 600 Kč
Strava – plná penze	47 000 Kč
Další poplatky	1 500 Kč
Doprava	12 871 Kč
Celkem	131 971 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 7 představuje náklady na teambuildingovou akci v resortu Hulín na dvě noci s dopravou a plnou penzí pro 50 osob. V areálu se také platí poplatek z pobytu, který činí 15 Kč/osoba na den. Tento prostor se nachází cca hodinu jízdy od Prahy. Dopravu je možné zajistit od společnosti UCHYTILCZ, s.r.o. (2024), která na svých webových stránkách uvádí cenu 41 Kč/km pro autobus s kapacitou až 53 osob. V Resortu Hulín (2024) je velké množství aktivit, které jsou vhodné pro účely teambuildingu. Jedná se například o bowling (300 Kč/hod/dráha), minigolf (50 Kč/hodina/hůl), plážový volejbal (400 Kč/hodina) či

návštěva míst, jako je přehrada Orlík, zámek Konopiště a Kosova Hora. Při volbě vhodných aktivit lze dosáhnout stmelení pracovního kolektivu, vzájemného poznání, utužení vztahů a zlepšení celkové atmosféry. Kolektiv se také naučí mezi sebou navzájem lépe komunikovat.

Návrhem autorky je tedy zvolit vhodné aktivity, které sblíží zaměstnance organizace. Při plánování aktivit lze zapojit konferenční servis, jakožto jedno z oddělení instituce, které má již zkušenosti s pořádáním konferencí a akcí, či personální oddělení. Před každou aktivitou je důležité oslovit zaměstnance a zjistit, jak velký zájem o vybranou aktivitu je, například formou dotazníku.

Řešení mezigeneračních konfliktů a podporu spolupráce mezi zaměstnanci vytváří motivační mapy. Dle Pavlíkové (2020) se jedná o další ze způsobů, jak podpořit týmovou spolupráci. Motivační mapy se nezařazují mezi teambuildingové aktivity, které stmelují kolektiv. Jedná se spíše o workshop, ve kterém se zjišťuje míra motivace a spolupráce každého zaměstnance. Externí pracovník zjišťuje, jaká práce jednotlivé zaměstnance baví, co je pro koho důležité, co motivuje tým jako celek, čím si zaměstnanci navzájem vadí, v jakých oblastech mohou vzniknout problémy a nedorozumění. Workshop probíhá vyplněním online testu, kde každý zaměstnanec dostal obratem výsledky své individuální motivační mapy. Externí pracovník následně v rámci čtyřhodinového workshopu vysvětluje údaje z testu. Zde se dozví, co zaměstnance motivuje, jak komunikují a jak pracují s informacemi. Celkem je u každého zaměstnance stanoveno 9 motivátorů včetně těch, které ovlivňují spolupráci s ostatními. V rámci tohoto workshopu lze zjistit motivační skóre, index změny, nejlepší motivátory týmu, poslední motivátor a možné zdroje napětí a konfliktů v týmu. Přínosem těchto motivačních map pro vedení je nejen znalost oblastí, které jejich zaměstnance motivují, ale lze také včas zachytit syndrom vyhoření, určit oblasti, které zaměstnancům ubírají energii a kde vznikají konflikty. Pavlíková (2020) dále uvádí, že motivační mapy přináší uvolněnější atmosféru na pracovišti, pochopení rozdílů, ať už mezigeneračních či osobnostních, a lepší komunikaci. Časová dotace workshopu jsou 4 hodiny. Cena workshopu se liší podle počtu osob, které se ho zúčastní, a také podle externího pracovníka, který bude osloven. HelenaS Agency s.r.o. (2019) za test motivačních map uvádí cenu 1 950 Kč za jednu osobu. Tento test lze absolvovat s vybranými zaměstnanci.

Mezigenerační konflikty mohou být propojeny i se stylem řízení, který využívá manažer na vedení svých podřízených zaměstnanců. V pracovním procesu se potkává několik generací a každá má jiné očekávání a preferuje jiné druhy řízení k dosažení maximální motivace. Pokud manažeři nepřizpůsobí svůj styl vedení jednotlivým generacím, může to mít za následek právě zmiňované mezigenerační konflikty a nedostatek motivace k vykonávané práci a k efektivnímu plnění stanovených cílů. Z toho důvodu by bylo vhodné, aby vedoucí dokázali flexibilně přistupovat k různým stylům vedení a podpořili tak příjemnou atmosféru v pracovním prostředí. Z tohoto důvodu autorka navrhuje absolvování kurzu, v rámci kterého se vedení ÚMV naučí vnímat jednotlivé generace a jejich potřeby pro efektivní řízení. Vysoká škola ekonomická (2024) pořádá otevřené kurzy pro širokou veřejnost. Jako příklad takové formy vzdělávání lze uvést kurz s názvem Jsou staří pomalí a mladí nezkušení? Age management aneb jak řídit spolupráci generací na pracovišti. Kurzem účastníky provádí dlouholetá odbornice v oblasti HR. Náplní kurzu je naučit účastníky správně motivovat a umět propojit ekonomicky aktivní generace v rámci dané organizace. Seznámí účastníky také s možnými styly vedení jednotlivých generací. Absolvent kurzu bude seznámen s návody aplikace age managementu, v rámci kurzu lze sdílet své zkušenosti s jeho vedoucím či mezi účastníky vzájemně a v neposlední řadě dojde k nastavení akčního plánu na míru organizace účastníka. Časová dotace tohoto kurzu je 6 hodin. Cena je stanovena na 3 500 Kč + DPH za osobu. Absolvování kurzu je doporučeno dvěma vedoucím oddělení, tedy řediteli provozu a vnějších vztahů a řediteli výzkumného oddělení. Nákladové vyčíslení kurzu pro dvě osoby je 7 000 Kč + DPH.

Dalším doporučením pro organizaci je **stimulace seniorních zaměstnanců k mentoringu** juniorních zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 83 % respondentů uvedlo, že by jim pomohlo, kdyby jim byl při nástupu přidělen starší kolega (mentor) a předával jim své znalosti a zkušenosti. V poslední otázce dotazníkového šetření, kde zaměstnanci mohli vypsát, jaké možnosti by mohly vést ke zlepšení situace age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů, uváděli, že právě mentoring by zaměstnancům pomohl. Stimulovat seniorní zaměstnance může instituce například pomocí finanční odměny. Další možností podpory mentoringu je vytvoření nové pozice mentora, kterému budou přiděleni zaměstnanci, jež by měl na starosti. Ty by v rámci porad či jiných setkání vedl a předával jim své znalosti a zkušenosti v rámci určeného okruhu.

Posledním doporučením pro organizaci je zaměřit se na problém nerespektování mladších osob, který se několikrát objevil v dotazníkovém šetření, a také na problém vyvolávající nutnost dalších úvazků mimo organizaci kvůli nižší tarifní mzdě. Změna nastane v případě, kdy budou rozdělené větší odměny za publikace či jiné rovnou do základní, tedy tarifní mzdy. Nákladové vyčíslení tohoto kroku tvoří 0 Kč. K respektu mladších osob napomůže obecné seznámení se s age managementem či výše navrhovaný teambuilding, kdy se zaměstnanci lépe poznají a pochopí navzájem. Je důležité vytvořit harmonické prostředí, kde není absence respektu k jakékoli generaci. Juniorní zaměstnanci potřebují získat své zkušenosti a znalosti, a proto je dobré jim poskytovat příležitosti a podporovat je v růstu.

4 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit aktuální stav age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů v.v.i. a navrhnout doporučení pro zlepšení. Díky kvalitativnímu a kvantitativnímu šetření a také literární rešerši českých i zahraničních zdrojů je možné získat důležité poznatky o tématu age managementu, které jsou následně využívány pro zhodnocení aktuálního stavu age managementu ve vybrané organizaci a pro přípravu návrhů a doporučení pro zlepšení. Diplomová práce také obsahuje výzkumné téma a otázky, které jsou v průběhu výzkumu v praktické části zodpovězeny.

Diplomová práce je rozdělena na část teoreticko-metodologickou a část praktickou. Část teoreticko-metodologická se zabírá oblastmi, jako je demografie obyvatelstva, představení populace z hlediska věku, vymezení pojmu age management, přínosy a rizika age managementu, faktory ovlivňující age management a age management v organizacích. Součástí je i metodika. Některé kapitoly popisují podrobněji i další témata, jako jsou generace na pracovišti, styly vedení generací, stáří a stárnutí, zaměstnávání starších osob a postavení pracovníků 50+ na trhu práce, věkové stereotypy, ageismus, sendvičová generace, pracovní schopnost, implementace age managementu, work-life balance a příklady dobré praxe.

V praktické části diplomové práce je představena organizace, která je předmětem výzkumu. Po tomto představení se autorka zaměřuje na samotný výzkum. Výzkum, který probíhal formou dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů se seniorní personalistkou a ředitelem provozu a vnějších vztahů, měl zprostředkovat pohled na proces age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů. Dotazníkové šetření bylo rozesláno mezi zaměstnance Ústavu mezinárodních vztahů na všech pozicích, mimo pozice uklízeč/uklízečka a chůva v dětské skupince. Dotazníky cílily na oblasti age managementu – diskriminace na základě věku, mezigenerační spolupráce, věkové předsudky, přenos znalostí, možné benefity a nabízené možnosti pro lepší zvládnání osobního a pracovního života. Kvalitativní šetření bylo provedeno formou polostrukturovaných rozhovorů, kde bylo zjištěno, že age management není v organizaci zaveden. Celkově lze zhodnotit aktuální stav age managementu v organizaci pozitivně. Ústav mezinárodních vztahů, jak již bylo zmíněno, nemá age management implementován, ale jeho rysy jsou v instituci využívány na poměrně dobré úrovni. Na základě kvantitativního šetření jsou stanoveny hypotézy, jejichž nulové znění nelze zamítnout. Hypotézy potvrdily, že s věkovou diskriminací (ageismem) se častěji v Ústavu mezinárodních vztahů setkávají starší zaměstnanci ve věkové kategorii 46 a více let. Zaměstnanci věkové kategorie 18–45 znají pojem age management spíše než věková kategorie 46 a více let. Zaměstnanci pracující v organizaci 0–4 roky mají pocit dostatečné péče spíše než ti, co v organizaci pracují 5 a více let.

Shrnutí výzkumu představuje souhrn všech pozitiv a negativ v oblasti age managementu v Ústavu mezinárodních vztahů. Poslední částí této práce je představení návrhů a doporučení, kde jsou rozpracována identifikovaná negativa v rámci age managementu. Návrhy a doporučení slouží jako podklad pro zlepšení stavu age managementu. První doporučení se zaměřuje na samotnou implementaci age managementu v organizaci. Ta je rozdělena do několika částí v závislosti na využití vlastních finančních zdrojů, s vyčíslením nákladů či využití grantu (bez využití vlastních finančních zdrojů). Následným doporučením pro Ústav mezinárodních vztahů je zvýšit povědomí o age managementu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci organizace z většiny neznají tento koncept řízení zaměstnanců. Mezigenerační spolupráce v organizaci funguje na poměrně dobré úrovni, ale stále na pracovišti probíhají mezigenerační konflikty, především z důvodu neakceptování názorů mladších kolegů z důvodu jejich věku, konflikty ve smyslu jiného vnímání generací na různou problematiku, problémy v oblasti technologií spojené se staršími kolegy. V návaznosti na tento negativní výsledek je navrženo

častější setkávání zaměstnanců v rámci teambuildingů. Čtvrtým návrhem pro organizaci je stimulace starších zaměstnanců k mentoringu mladších zaměstnanců. Jde o předávání zkušeností a znalostí, které jsou v rámci výzkumné činnosti organizace důležité. Organizace by se také měla zaměřit na oblast respektování mladších zaměstnanců ze strany těch starších a na zvýšení tarifní mzdy, která by napomohla k udržení zaměstnanců v organizaci.

Závěrem lze říci, že koncept age managementu v návaznosti na demografickou situaci a s tím i spojený trend stárnutí populace nabývá na významu. Organizace, které dokáží reagovat na tento fakt a implementují vhodné nástroje, získají konkurenční výhodu, ušetří finanční prostředky, zvýší se značka zaměstnavatele, ale také image.

Literatura

Monografie

ANDERSON, D. *The New Normal Work life Balance*. UK: Estalontech, 2021. 106 s. ISBN 9791220845526.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DŮMEOVÁ, L. et al. *Generation Z in the workplace - young employees and employers*. Issue: 1. Prague: Czech University of Life Sciences Prague, 2018. ISBN 978-80-213-2885-3.

FORET, M., MELAS, D. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

FORMÁNKOVÁ, L. *Jak na sladování pracovního a soukromého života? Manuál pro firmy a organizace*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015, 40 s. ISBN 978-80-7330-276-4.

HOLČÍK, J., KOMENDA, M. *Fisherův exaktní test. Matematická biologie: e-learningová učebnice* [online]. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015. Dostupné z: <https://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickych-a-biologickych-dat--biostatistika-pro-matematickou-biologii--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--fisheruv-exaktni-test> [cit. 2024-03-27].

HOMFRAY, Š., SKALKOVÁ, J., ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, K. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing, 2022. 168 s. ISBN 978-80-271-3341-3.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál. 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKOVEC, J., ZÁBRŽENSKÁ, M. *Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. 80 s. ISBN 978-80-260-8019-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN: 978-80-7261-288-8.

KOŘÍNEK, M. *Demografie*. Univerzita Hradec Králové: Ústav sociální práce, 2014. 12 s. ISBN 978-80-7435-414-4.

MADĚRA, M., KLUSÁK V. *Lidé a společnost, Analýza současné společnosti v České republice*. Úřad vlády České republiky: Odbor pro udržitelný rozvoj, 2017. 64 s. ISBN 978-80-7440-203-6.

MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 3. Praha: Portál. 2016. 272 s. ISBN 978-80-262-1154-9.

MEDLÍKOVÁ, O. *Umění motivace: Návodů a tipů pro pracovní i rodinný život*. 1. vyd. Praha: Grada, 2021. 136 s. ISBN 978-80-271-3005-4.

- NOVOTNÝ, P., BOSNIČOVÁ, N., BŘENKOVÁ, J., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B. et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age managementu v České republice*. Plzeň: Grafia, 2014. 142 s. ISBN 978-80-904531-7-3.
- ONDRUŠOVÁ, J., KRAHULCOVÁ, B. a kolektiv. *Gerontologie pro sociální práci*. Univerzita Karlova, 2019. 370 s. ISBN 978-80-246-4383-0.
- PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRŽÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PARASHAR, S. *Core Concepts in Sociology*. Hoboken: Wiley, 2018. 384 s. ISBN: 978-1-119-16863-8.
- PARRY, E., MCCARTHY, J. *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. 1. London: Palgrave Macmillan UK, 2017. 767 s. ISBN 978-1-137-46779-9.
- PŘIBYL, H. *Lidské potřeby ve stáří*. Praha: Maxdorf, 2015. 96 s. ISBN 978-80-7345-437-1.
- PUNCH, K. *Úspěšný návrh výzkumu*. 2. vyd. Praha: Portál, 2015. 230 s. ISBN 978-80-262-0980-5.
- SLEPIČKA, P., MUDRÁK, J., SLEPIČKOVÁ, I. *Sport a pohyb v životě seniorů*. Praha: Karolinum, 2015. 164 s. ISBN 978-80-246-3110-3.
- SOKAČOVÁ, L., HASMANOVÁ-MARHÁNKOVÁ, J. ŠIMANDLOVÁ N., BEJTKOVSKÝ J., POLÁK, P., FERRAROVÁ, E., HORÁK, M., SEDLÁČEK, S., POTMĚŠILOVÁ, H. *Stárnutí populace jako výzva: Age management a postavení lidí 50 ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50, 2014. 109 s. ISBN 978-80-905711-0-5.
- ŠTANG, M. *Základní pracovněprávní vztahy a jejich vývojové tendence*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. 206 s. ISBN 9788073807948.
- ŠTOROVÁ, I. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015. 42 s. ISBN: 978-80-270-3155-9. Dostupný také z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/> [cit. 2024-04-20].
- TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 136 s. ISBN 978-80-7552-842-1.
- URBANCOVÁ, H. *Age management v organizacích: Praktické využití a přínosy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 260 s. ISBN 978-80-7552-722-1.
- URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic*. Hradec Economic Days. Hradec Králové: University of Hradec Králové, 2022b. s. 823-834. ISBN 978-80-7435-855-5.
- URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., SOLLÁROVÁ, I. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. 760 s. ISBN 978-80-247-5775-9.

Odborné články a časopisy, odborné práce

- CARMICHAEL, G. A. *Fundamentals of Demographic Analysis: Concepts, Measures and Methods*. *The Springer Series on Demographic Methods and Population Analysis*, 2016, vol. 38, p. 1–48. Springer, Cham. ISSN 2215-1990. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-23255-3_1 [cit. 2024-04-20].

DANIEL, C. O. Impact of organizational culture on job satisfaction in organisations. *International Journal of Commerce and Management Research*, 2019, vol. 5, no. 1, p. 97–102. ISSN 2455-1627. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Cross-Daniel/publication/338690613_Impact_of_organizational_culture_on_job_satisfaction_in_organisations/links/5e258bb0a6fdcc101578775f/Impact-of-organizational-culture-on-job-satisfaction-in-organisations.pdf [cit. 2024-01-05].

FEISSEL, A., PETER, R., SWART E., MARCH, S. Developing an extended model of the relation between work motivation and health as affected by the work ability as part of a corporate Age management approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2018, vol.15, p. 779. ISSN 1660-4601.

CHADT, K., MERHAUT, M. Age management jako nedílná součást odpovědné personální politiky firemní kultury. *FÓRUM sociální politiky*, 2017, vol. 4, s. 32. ISSN 1802-5854.

JONIAKOVÁ, Z., BLŠTÁKOVÁ, J. Age management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies. *Procedia Economics and Finance*, 2015, vol. 34, p. 202–9. ISSN 2212-5571.

LÖSSBROEK J., RADL J., WARWAS I. Age management: Workplace Practices Promoting Older Workers' Employability. *GenderEWL Policy Document 1*, 2018, Galway: NUI Galway.

MAZUR-WIERZBICKA, E. Age management in an organisation: An employee over 50 – an opportunity or limitation for companies?. *Forum Scientiae Oeconomia* [online], 2018, vol. 6, no. 4, p. 95–106. ISSN 2300-5947.

NECIDOVÁ, B. *Problematika stárnutí obyvatelstva ve vazbě na sociální péči a ekonomické zatížení*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2016. Vedoucí práce Milan Jeřábek.

NĚMEC, O., SURYNEK, A. Age management as a part of corporate social responsibility. *The 9th International Days of Statistics and Economics* [online], 2015, Prague, September 10-12, 2015. Dostupné z: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://msed.vse.cz/2015/article/55-Nemec-Otakarpaper.pdf&ved=2ahUKewjTtPfywoT2AhUPPuwKHx3CEEQFnoECBIQAQ&usq=AOvVawOUaDDvAH2c4XAaxR6WR0J> [cit. 2023-11-19].

POLÁČKOVÁ ŠOLCOVÁ, I., CHRZ, V., DUBOVSKÁ, E., ŠOLCOVÁ, I. Integrita a zoufalství Ego v Eriksonově koncepci stáří. *Československá psychologie* [online], 2019, vol. 63, no. 4, p. 369–385. ISSN 1804-6436. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/335543284_Integrita_a_zoufalstvi_ego_v_Eriksonove_koncepci_stari_Ego_integrity_and_despair_in_Erikson's_conception_of_old_age#fullTextFileContent. [cit. 2024-02-19].

PRANJIC, N., GONZALES, J. M. G., CVEJANOV-KEDUNOVIC, Perceived work ability index of public service employees in relation to ageing and gender: A comparison in three European countries. *Zdravstveno Varstvo*, 2019, vol. 58, p. 179–188. ISSN 0351-0026.

RAJPUT, N., BHATIA, S., MALHOTRA, B. Generational Diversity : An Exploratory Study on Managing Multigenerational Workforce, A Sustainable Solution. *Global Journal of Enterprise Information System* [online], 2019, vol. 11, no. 3, p. 37–43. ISSN 0975-1432. Dostupné z: https://www.academia.edu/64881746/Generational_Diversity_An_Exploratory_Study_on_Managing_Multigenerational_Workforce_A_Sustainable_Solution?uc-g-sw=90810412 [cit. 2024-04-21].

STUTZER, K. Generational Differences and Multigenerational Teamwork. *Critical Care Nurse*, 2019, vol. 39, no. 1, p. 78–81. ISSN 1940-8250.

ŠEBESTOVÁ, J., PALOVÁ, Z., KREJČÍ, P. *Manažerské dovednosti v mezigeneračním týmu: distanční studijní text*. Distanční studijní text. Karviná: Slezská univerzita, , 2019. 130 s. ISBN 978-80-7510-372-7. Dostupné z: https://repozitar.cz/repo/37832/sebestova_palova_krejci-manazerske_dovednosti_2019.pdf [cit. 2024-04-21].

ŠINDELÁŘ, M. Sendvičová konstelace a well-being člověka: vhléd do českého terénu. *Sociální studia* [online], 2014, vol. 11, no. 3, p. 31–49. ISSN 1803-6104. Dostupné z: https://journals.muni.cz/socialni_studia/article/viewFile/6033/5166 [cit. 2023-03-03].

ŠTOROVÁ, I. Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení. *Čtenář: měsíčník pro knihovny*, 2016, vol. 68, no. 1, p. 40. ISSN 0011-2321. Dostupné také z: <file:///C:/Users/andyk/Downloads/ctenar.pdf> [cit. 2024-04-21].

URBANCOVÁ, H. Working time organisation of senior workers in agricultural companies with a focus on Age management. *Studies in Agricultural Economics*, 2019, vol. 121, no. 3, p. 161–165. ISSN 1418-2106.

URBANCOVÁ, H., FEJFAROVÁ, M. Factors Influencing Age management in Organisations in the Czech republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2017, vol. 65, no. 1, p. 347–356. ISSN 2464-8310. Dostupné z: <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2017/01/39.pdf> [cit. 2024-04-21].

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. Activities of Organizations in the Field of Sociál Responsibility in the Context of Human Resource Management with a Focus on Age management. *Hradec Economic Days 2022* [online], 2022a. ISSN 2464-6067. DOI:10.36689/uhk/hed/2022-01-080 [cit. 2023-11-28].

VAN DALEN, H.P., HENKENS K. Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. *International Jurnal of Manpower* [online], 2020, vol. 41, no. 5, p. 535–550. ISSN 0143-7720. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-09-2018-0300/full/html>. [cit. 2024-04-21].

VILLAJOS, E., TORDERA, N., LORENTE, L. Employees and Supervisors' Perceptions of Human Resource Practices in Different Types of Organizations Over a Lifespan. *Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho*, 2020, vol. 20, no. 4. ISSN 1518-5923. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n4/v20n4a04.pdf. [cit. 2024-04-21].

WIEDMER, T. Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin* [online], 2015, vol. 82, no. 1, p. 51–58. ISSN 2169-5326. Dostupné z: <https://www.proquest.com/openview/712ca7200529c4e38d54bde5a0a7257f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47978> [cit. 2024-04-21].

Internetové zdroje

AGE MANAGEMENT. Pracovní schopnost. *Age Management* [online]. 2023a [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/pracovni-schopnost/>.

AGE MANAGEMENT. Nástroj na měření pracovní schopnosti work ability index. *Age Management* [online]. 2023b [cit. 2023-12-11]. Dostupné z:

<https://www.agemanagement.cz/nastroj-na-mereni-pracovni-schopnosti-work-ability-index-1-0-wai/>.

AGE MANAGEMENT. Základy Age managementu. *Age management* [online]. 2024a [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2022/02/Zaklady-AM-s-DPH.pdf>.

AGE MANAGEMENT. Auditor Age managementu. *Age management* [online]. 2024b [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2024/03/Expert-AUDITOR.pdf>.

AGE MANAGEMENT. Expert Work Ability Index 1.0 Junior. *Age management* [online]. 2024c [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2024/03/junior-2.pdf>.

AGE MANAGEMENT. Expert Work Ability Index 1.0 Senior. *Age management* [online]. 2024d [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2024/03/Senior.pdf>.

AIVD. Implementace Age managementu v České republice. *Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR* [online]. 2015 [cit. 2023-12-10]. Dostupné z: <https://www.aivd.cz/cz/implementace-age-managementu-v-ceske-republice-1330/>.

AKSEN. Střet generací v ČR a jejich charakteristika. *Aksen* [online]. 2014 [cit. 2024-03-25]. Dostupné z: <http://aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>.

ALMA CAREER. Personalistův průvodce po generacích. *Alma Career* [online]. 2020 [cit. 2023-11-27]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/stahnete-si-e-book-o-generacich-zdarma>.

ALLIANZ. Kariéra v Allianz. *Allianz* [online]. 2024 [cit. 2023-12-10]. Dostupné z: https://www.allianz.cz/cs_CZ/pojisteni/vse-o-allianz/kariera.html.

BOWLING CELNICE. BOWLING. *Bowling Celnice* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://bowling.cz/bowling-celnice/>.

BUSINESS PRO SPOLEČNOST. Věková diverzita: Age management a jak ho měřit. *Byznys pro společnost* [online]. 2017 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/vekova-diverzita-age-management-a-jak-ho-merit/>.

ČESKÁ SPORITELNA. Rovné příležitosti. *Česká spořitelna* [online]. 2024 [cit. 2024-01-12]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/nasi-lide/rovne-prilezitosti>.

ČESKO. Ustanovení § 2 odst. 2 zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) - znění od 1. 1. 2018. *Zákony pro lidi* [online]. 2018 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198#p2-2>.

ČESKO. Ustanovení v § 16 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 10. 2023. *Zákony pro lidi* [online]. 2023 [cit. 2023-12-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p16-2>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Aktuální populační vývoj v kostce. *ČSÚ* [online]. 2020 [cit. 2023-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografická příručka – 2020. *ČSÚ* [online]. 2021 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2020>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věková struktura. *ČSÚ* [online]. 2022a [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>.

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – září 2022. ČSÚ [online]. 2022b [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2022>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Projekce obyvatelstva k 1. 1. 2101. ČSÚ [online]. 2023a [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_2023_2101/index.html?lang=cz.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Naděje dožití. ČSÚ [online]. 2023b [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. ČSÚ [online]. 2023c [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide.
- DOHNAL, Z. Age management – součást strategického řízení firmy. *DONASY* [online]. 2017a [cit. 2023-02-09]. Dostupný z: <https://donasy.cz/age-management/>.
- DOHNAL, Z. Auditor Age managementu. *DONASY* [online]. 2017b [cit. 2023-02-09]. Dostupný z: <https://donasy.cz/auditor-age-managementu/>.
- DOHNAL, Z. Age management – získali jsme osvědčení k provádění auditu. *DONASY* [online]. 2017c [cit. 2023-02-09]. Dostupný z: <https://donasy.cz/>.
- ESFCR. Age management. *Esfcr.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-02-09]. Dostupný z: https://www.esfcr.cz/prehled-vyzev-opz-plus/-/asset_publisher/SfUza2tXdZGm/content/age-manageme-1?inheritRedirect=false.
- ESFCR. Operační program Zaměstnanost Plus. *Esfcr.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/opz-plus>.
- HELENAS AGENCY. O testu Motivačních map. *Motivational maps* [online]. 2019 [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: <https://motivacnimapy.cz/test/>.
- IKEA. 50+. *IKEA* [online]. 2024 [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://ikea.jobs.cz/cs/50-plus/>.
- KALIBOVÁ, K., NEŠPOR, Z. R., ed. Pyramida věková: Sociologická encyklopedie. *Sociologický ústav AV ČR* [online]. 2017 [cit. 2023-12-3]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Pyramida_v%C4%9Bkov%C3%A1.
- KLIMEŠ, D. Flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí: Manuál a inspirace pro zaměstnavatele. *Unie zaměstnavatelských svazů* [online]. 2019 [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.uzs.cz/soubory/01%20-%20Manuál%20pro%20zaměstnavatele.pdf>.
- KOMERČNÍ BANKA. Kariéra. *Kariera.kb.cz* [online]. 2024 [cit. 2023-12-28]. Dostupné z: <https://kariera.kb.cz/>.
- LANGHAMROVÁ, J. VŠE o ...stárnutí české populace. *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2023-11-19]. Dostupný z: <https://archiv.hn.cz/c1-65390290-vse-o-starnuti-ceskepopulace>.
- LÁZOKOVÁ, E. Zaměstnanci ve věku 50+, Výhody najímání starších pracovníků. *SearchForce s.r.o.* [online]. 2016 [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <http://www.searchforce.cz/blog/zamestnanci-ve-veku-50-vyhody-najimani-starsichpracovniku/>.
- LIFE SUPPORT. První pomoc zážitkem: kurz real. *Life Support* [online]. 2024 [cit. 2024-3-27]. Dostupné z: <https://lifesupport.cz/prvni-pomoc-zazitkem-kurz-real>.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Mladí. *MPSV* [online]. 2023 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/mladi>.

MPSV. Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti 2021–2025. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2020 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/Strategicky_ramec_pripravy_na_starnuti_spolecnosti_2021%20%AD2025.pdf/99bc6a48%C2%ADabcf%C2%ADe555%C2%ADc291%C2%AD1005da36d02e.

MUSILOVÁ, K. Age management: zvýšení efektivity práce/ report ESG. *Hr forum* [online]. 2023 [cit. 2023-1-06]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/aktuality/age-management-zvyseni-efektivita-prace-i-report-esg/>.

MUSILOVÁ, K. Age management v praxi. *Hr forum* [online]. 2021 [cit. 2023-12-06]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/aktuality/age-management-v-praxi/>.

PAVLÍKOVÁ, P. Podpořte motivaci a spolupráci v kolektivu – zkuste týmovou Motivační mapu. *HR NEWS* [online]. 2020 [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/podporte-motivaci-a-spolupraci-v-kolektivu-zkuste-tymovou-mo-id-3915420>.

PROBULL. Teambuilding. *ProBull TEAMBUILDING* [online]. 2024 [cit. 2024-3-20]. Dostupné z: <https://www.probull-teambuilding.cz/>.

PUBLIC HEALTH AGENCY. Promoting positive mental health at work. *Public health agency* [online]. 2023. [cit. 2023-10-12]. Dostupné z: https://www.publichealth.hscni.net/sites/default/files/Promoting%20Mental%20Health%20At%20Work%20LR%2001_14_0.pdf.

REDAKCE FINANCE. Jaké změny čekají pracovníky na dohody v roce 2024. *FINANCE.cz* [online]. 2023 [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/549044-jake-zmeny-cekaji-prace-na-dohodu-dpc-dpp-v-roce-2024/>.

RESORT HULÍN. Ubytování. *Hulín resort* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.resorthulin.cz/ubytovani>.

REVUE PRO SOCIÁLNÍ POLITIKU. Sendvičová generace – v této životní fázi je všeho moc. *Socialnipolitika.eu* [online]. 2021 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2021/05/sendvicova-generace-vteto-zivotni-fazi-je-vseho-moc/>.

SENDVIČOVÁ GENERACE. Centrum pro rodinu a sociální práci: Sendvičová generace. *Sendvičová generace* [online]. 2024 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://www.sendvicovagenerace.cz/>.

SKVĚLÉ ČESKO. Úniková hra – Golemova skrýš duel. *Skvělé Česko.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.skvelecesko.cz/unikova-hra-golemova-skrys-duel-a709>.

ŠKODA AUTO. Diversity report. *ŠKODA* [online]. 2022 [cit. 2023-11-14]. Dostupný z: <https://www.skoda-auto.com/company/diversity>.

ŠNEVAJSOVÁ, S., ZACHOVALOVÁ, T. Dohoda o provedení práce, nebo dohoda o pracovní činnosti? V čem se liší a která z nich je pro vás výhodnější? *Zákony pro lidi* [online]. 2023 [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/blog/dohoda-o-provedeni-prace-nebo-dohoda-o-pracovni-cinnosti-v-cem-se-lisi-a-tera-z-nich-je-pro-vas-vyhodnejsi.htm>.

ŠTICKÝ, J. Česko má problém: rodí se ještě méně dětí, než se čekalo. *Hospodářské noviny* [online]. 2023 [cit. 2023-11-15]. Dostupný z: <https://archiv.hn.cz/c1-67244020-cesko-ma-problem-rodí-se-jeste-mene-deti-nez-se-cekalo>.

ŠTOROVÁ, I. Jak zavést Age management do firemní praxe. *Zpravodaj Rovné příležitosti* [online]. 2013 [cit. 2023-11-14]. Dostupný z: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/jak-zavest-age-management-do-firemni-praxe>.

TREASURE HUNT. Scavenger Hunt Prague. *Scavenger Hunt Prague* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupný z: <https://scavengerhuntprague.cz/>.

UCHYTILCZ. Ceník. *UCHYTIL* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupný z: <https://www.uchytil.cz/cenik/>.

ÚSTAV MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ. V.V.I. Výroční zpráva. *iir.cz* [online]. 2022 [cit. 2024-2-20]. Dostupný z: <file:///C:/Users/andyk/Downloads/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20%C3%9AMV%202022.pdf>.

ÚSTAV MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ V.V.I. Vize a poslání. *iir.cz* [online]. 2023a [cit. 2023-11-20]. Dostupný z: <https://www.iir.cz/vize-a-poslani>.

ÚSTAV MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ V.V.I. Výzkumná centra. *iir.cz* [online]. 2023b [cit. 2023-11-20]. Dostupný z: <https://www.iir.cz/vyzkumna-centra>.

ÚSTAV MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ V.V.I. Historie. *iir.cz* [online]. 2023c [cit. 2023-11-20]. Dostupný z: <https://www.iir.cz/historie>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ. Jsou staří pomalí a mladí nezkušení? Age management aneb jak řídit spolupráci generací na pracovišti. *VŠE* [online]. 2024 [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://kurzyfph.vse.cz/cs/detail-kurzu/age-management>.

WIJA, P. Ageismus: Mýty a stereotypy o stáří a stárnutí. *npi* [online]. 2018 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/g/21662/AGEISMUS-MYTYASTEREOTYPY-O-STARI-A-STARNUTI.html/>.

Z – AGENCY. Zažijte firemní dobrodružství. *Z-Agency* [online]. 2024 [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://www.z-agency.cz/cs/>.

Seznam příloh

Příloha 1 Vzor dotazníku v českém jazyce	I
Příloha 2 Vzor dotazníku v anglickém jazyce.....	IV
Příloha 3 Rozhovor s ředitelem provozu a vnějších vztahů	VII
Příloha 4 Rozhovor se seniorní personalistkou	X
Příloha 5 Tabulky pravděpodobností	XIV
Příloha 6 Kurz základy age managementu	XV
Příloha 7 Kurz Auditor age managementu	XVI
Příloha 8 Kurz Expert Work Ability Index 1.0 Junior	XVII
Příloha 9 Kurz Expert Work Ability Index 1.0 Senior.....	XVIII

Přílohy

Příloha 1 Vzor dotazníku v českém jazyce

Dobrý den,

Jmenuji se Andrea Kohoutová a jsem studentkou navazujícího magisterského studia na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze. Ve své diplomové práci se zabývám tématem Age managementu ve vybrané organizaci a touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku.

Age management představuje způsob řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk. Shrnuje všechny věkové kategorie, přihlíží na různé životní fáze člověka v pracovním prostředí a snaží se pomoci různými prostředky k jejich zvládnutí. Příkladem může být pracující student, rodič na rodičovské dovolené či pracovník 50+, kterého se nejčastěji týká věková diskriminace.

Dotazník je anonymní a nezabere Vám více jak 5 minut Vašeho času. Zároveň může sloužit jako podklad k možnému zlepšení ve Vaší organizaci.

Děkuji za spolupráci.

Bc. Andrea Kohoutová

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Žena
 - Muž
2. Do jaké věkové kategorie patříte?
 - 18-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 46-55
 - 56-64
 - 65 a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní
 - Vyučen/a
 - Střední s maturitou
 - Střední bez maturity
 - Vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete v této organizaci?
 - Méně než rok
 - 1 rok – 4 roky
 - 5 let – 10 let
 - Více než 10 let
5. Do jakého oddělení patříte?
 - Zaměstnan-ec/-kyně oddělení provozu a vnějších vztahů
 - Zaměstnan-ec/-kyně výzkumného oddělení
 - Zaměstnan-ec/-kyně oddělení podpory výzkumného oddělení
 - Ředitelské pozice (ředitel ÚMV, ředitel výzkumného oddělení, ředitel provozu a vnějších vztahů)
6. Setkal/a jste se v minulosti s pojmem age management?
 - Ano
 - Ne

7. Spolupracujete s kolegy jiných věkových skupin?
 - Ano
 - Ne
8. Setkal/a jste se někdy na Vašem pracovišti s “generačním konfliktem“?
 - Ano
 - Ne
9. Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce „ano“ o jaký generační konflikt se jednalo?
10. Máte pocit, že Vám organizace dovoluje sladit Váš osobní život s pracovním?
 - Ano
 - Ne
11. Pokud jste uvedl/a u předchozí otázky odpověď “ne“, prosím uveďte, jakým způsobem.
12. Myslíte si, že organizace, ve které pracujete, zohledňuje a bere v úvahu věk zaměstnanců?
 - Ano
 - Ne
13. Setkal/ a jste se osobně s diskriminací na základě Vašeho věku v této organizaci?
 - Ano
 - Ne
14. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a “ano“, prosím uveďte, jakým způsobem:
15. Souhlasíte s tvrzením: „V této organizaci nejsem nijak znevýhodněn/a kvůli svému věku“
 - Ano
 - Ne
16. Pokud pocítujete, že jste znevýhodněn/a kvůli svému věku, uveďte prosím, jakým způsobem:
17. Nabízí organizace, ve které pracujete, některé z uvedených možností? (lze zaškrtnout více odpovědí)
 - Částečné úvazky
 - Pružná pracovní doba
 - Stlačený pracovní týden
 - Možnost využití home office
 - Sdílená pracovní místa
18. Pokud existuje nějaká další možnost, která by Vám do budoucna vyhovovala a pomohla by Vám lépe zvládat sladění pracovního a osobního života, prosím uveďte ji:
19. Co by Vás z níže uvedených možností motivovalo setrvat v organizaci až do důchodového věku?
 - Finanční ohodnocení
 - Možnost kariérního růstu
 - Možnost vzdělávat se (např. jazykové kurzy, koučink, atd.)
 - Možnost zkráceného úvazku
 - Možnost přizpůsobení náplně práce úměrně k věku
 - Pracovní kolektiv
 - Nemám zájem v této organizaci pracovat až do důchodového věku
 - Jiné:
20. Dochází v organizaci k předávání znalostí od staršího zaměstnance k mladším zaměstnancům?
 - Ano
 - Ne
 - Není to pravidlem
21. Jak hodnotíte přenos znalostí ze starších zaměstnanců na mladší?

- Velmi dobře
 - Dobře
 - Špatně
 - Velmi špatně
 - Nemůžu hodnotit
22. Myslíte si, že by Vám při nástupu do zaměstnání pomohlo, kdyby Vám byl přidělen starší kolega/ kolegyně, jako kontaktní osoba a předával/a by Vám své zkušenosti?
- Ano
 - Ne
23. Zohledňuje podle Vás organizace individualitu zaměstnanců?
- Ano
 - Ne
24. Máte pocit, že jsou Vaše znalosti a dovednosti dostatečně rozvíjeny?
- Ano
 - Ne
25. Jak byste zhodnotil/a kvalitu vztahů mezi zaměstnanci různých věkových skupin v této organizaci?
- Velmi dobře
 - Dobře
 - Špatně
 - Velmi špatně
 - Jiné:
26. Existují příležitosti, kdy je možné se seznámit s kolegy starší či mladší generace v organizaci, ve které pracujete?
- Ano
 - Ne
27. Je pracovní tým, kterého jste součástí, složen ze zaměstnanců různých věkových generací?
- Ano
 - Ne
28. . Máte pocit, že je péče o Vás ze strany zaměstnavatele dostatečná?
- Ano
 - Ne
29. Jaké konkrétní návrhy či změny by mohly (dle Vašeho názoru) přispět ke zlepšení age managementu v této organizaci?

Příloha 2 Vzor dotazníku v anglickém jazyce

Hello,

My name is Andrea Kohoutová and I am a student of the master's degree at the University of Economics and Management in Prague. In my master thesis I am dealing with the topic of Age management in a selected organization and I would like to ask you to fill in a questionnaire.

Age management is a way of managing employees with regard to their age. It includes all age categories, takes into account the different life stages of a person in the working environment and tries to help by various means to manage them. Examples include a working student, a parent on parental leave or a worker 50+ who is most often affected by age discrimination.

The questionnaire is anonymous and will not take more than 10 minutes of your time. It can also serve as a basis for possible improvements in your organisation.

Thank you for your cooperation.

Bc. Andrea Kohoutová

1. What is your gender?
 - Female
 - Male
2. What age category do you belong to?
 - 18-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 46-55
 - 56-64
 - 65 and over
3. What is your highest level of education?
 - Primary
 - Trained
 - High school without matriculation
 - High school with matriculation
 - University education
4. How long have you worked in this organization?
 - Less than a year
 - 1 year – 4 years
 - 5 years – years
 - More than 10 years
5. What department do you belong to?
 - Employee of the Operations and External Relations Department
 - Employee of the Research Department
 - Staff member of the Research Support Unit
 - Management positions (Director of the IIR, Director of the Research department, Director of Operations and External Relations)
6. Have you ever heard about age management in the past?
 - Yes
 - No
7. Do you work with colleagues of other age groups?
 - Yes

- No
8. Have you ever encountered “generational conflict“ in your workplace?
- Yes
 - No
9. If you answered “yes“ in the pervious question, what kind of generational conflict was it?
10. Dou you feel that organization allows you to balance your personal life with your work life?
- Yes
 - No
11. If you answered “No“ to the previous question, please indicate how:
12. Do you think that the organization you work for takes into account and considers the age of the employees?
- Yes
 - No
13. Have you personally experienced discrimination based on your age in this organization?
- Yes
 - No
14. If you answered "yes" in the previous question, please specify how:
15. Do you agree with the statement "I am not disadvantaged in this organisation because of my age"?
- Yes
 - No
16. If you feel that you are disadvantaged because of your age, please indicate how:
17. Does the organisation you work for offer any of the above?
- Part-time
 - Flexible working hours
 - Compressed working week
 - Home office option
 - Shared workplace
18. If there is another option that would suit you in the future and help you to better manage your work-life balance, please indicate it:
19. Of the options below, what would motivate you to stay with the organization until retirement age?
- Financial reward
 - Opportunity for career growth
 - Opportunity to learn (e.g. language courses, coaching, etc.)
 - Possibility of part-time work
 - Opportunity to adapt the workload in proportion to age
 - Friendly working team
 - I am not interested in working in this organisation until retirement age
 - Another:
20. Is there a transfer of knowledge from senior to junior staff in the organisation?
- Yes
 - No
 - Not a rule
21. How do you rate the transfer of knowledge from older to younger employees?
- Very good
 - Good

- Poor
 - Very poor
 - Can not rate
22. Do you think it would be helpful for you to have a senior colleague assigned to you as a contact person and to pass on their experience to you when you start work?
- Yes
 - No
23. In your opinion, does the organisation take into account the individuality of employees?
- Yes
 - No
24. Do you feel that your knowledge and skills are sufficiently developed?
- Yes
 - No
25. How would you rate the quality of relationships between employees of different age groups in this organisation?
- Very good
 - Good
 - Poor
 - Very poor
 - Another:
26. Are there opportunities to meet colleagues of older or younger generations in the organisation where you work?
- Yes
 - No
27. Is the work team you are part of made up of employees from different age generations?
- Yes
 - No
28. Do you feel that your employer cares enough about you?
- Yes
 - No
29. What specific suggestions or changes could (in your opinion) help to improve age management in this organisation?

20.2. 2024 14:00

Otázka č. 1 Můžete se nám v krátkosti představit? Jak dlouho pracujete v ÚMV?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: „*Jmenuji se Jiří Mach a pracuji na pozici ředitele provozu a vnějších vztahů. Na této pozici jsem 4 roky a celkově v ÚMV pracuji 7 let.*“

Otázka č. 2 Jak vnímáte aktuální demografickou situaci?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: „*Podle statistik vnímám, že celková populace stárne, ale jinak tuto skutečnost moc nevnímám.*“

Otázka č. 3 Slyšel/a jste v minulosti o pojmu age management?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: „*Ano, o age managementu jsem slyšel již v minulosti. V Ústavu mezinárodních vztahů probíhají genderové audity, které se age managementu také týkají, ale jen velmi okrajově.*“

Otázka č. 4 Je v této organizaci age management zakotven v příslušných dokumentech (jako jsou například směrnice)?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: „*Není přímo ukotven, ale můžeme ho částečně najít ve vztahu ke zkušenostem. Jedná se o směrnice, které se týkají mezd a transparentního odměňování. Zde je zohledněna seniorita.*“

Otázka č. 5 I když nemáte age management jako takový zakotvený, můžete se pokusit i tak popsat aktuální stav age managementu ve Vaší organizaci?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: „*Ano, určitě. Myslím si, že by se mohlo jednat například o studenty, kterým nabízíme částečné úvazky a celkově je podporujeme ve studiu. Nejen, že do ÚMV přicházejí studenti a školu při práci dodělají, ale dokonce se během práce mnoho zaměstnanců rozhodne znovu začít studovat a ÚMV je podporuje. V oblasti péče o rodiče s malými dětmi si myslím, že jsme na tom velmi dobře díky tomu, že pro děti zaměstnanců je v budově zřízena dětská skupinka Výzkumníček a zároveň je jim umožněna flexibilita. Starší zaměstnanci mohou také využívat flexibility práce, například u péče o jejich příbuzné.*“

Otázka č. 6 Myslíte si, že je potřeba v této organizaci zavést age management?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: „*Myslím si, že celkově principy nediskriminace jsou tady v každém z nás hodně ukotveny. Age management by mohlo být dobré zavést například v rámci OPZ+ projektu či jiných.*“

Otázka č. 7 Máte v plánu se o age managementu v budoucnu dozvídat více a využívat ho v organizaci?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: „*Určitě, myslím si, že tomuto tématu bychom se mohli věnovat v rámci dalšího projektu OPZ+.*“

Otázka č. 8 Když hledáte kolegu do nového týmu, zajímáte se o věkové složení celého pracovního týmu?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: „*Ano, o věkové složení pracovního týmu se určitě zajímám. Při nábore nového zaměstnance mám představu, zda se jedná o juniora, mediora či seniora. U některých pozic, například když jsme nedávno hledali kolegu či kolegyni na sekretariát, věděl jsem, že bych toto místo rád obsadil starším zaměstnancem, který je klidnější a má více zkušeností a bude vědět, že se jedná o práci, která ho baví. Na druhou stranu, pokud hledám*

kolegu či kolegyni, který bude dělat specialistu sociálních sítí, představím si na toto místo někoho juniornějšího.“

Otázka č. 9 Jak vnímáte mezigenerační spolupráci?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: *„Myslím si, že mezigenerační spolupráce v ústavu funguje dobře a za řadu let jsme udělali velký pokrok. Oddělení se emancipovalo, vůči starším výzkumníkům a také respekt vůči mladším zaměstnancům je také větší, než býval.“*

Otázka č. 10 Funguje v ÚMV předávání zkušeností od starších kolegů směrem k mladším?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: *„Předávání zkušeností určitě funguje, ale ne nutně od starších zaměstnanců směrem k mladším, ale spíše od služebně starších zaměstnanců směrem k mladším zaměstnancům.“*

Otázka č. 11 Je rozdílná adaptace zaměstnanců různého věku? Popřípadě jakým způsobem?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: *„Ano, rozdílnou adaptaci zaměstnanců různých věkových skupin vnímám. Starší zaměstnanci bývají méně „pružnější“ a celkově adaptace trvá delší dobu.“*

Otázka č. 12 Spolupracují spolu různé věkové kategorie?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: *„Určitě ano.“*

Otázka č. 13 Víte, jaké je věkové rozložení zaměstnanců organizace?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: *„Nejvíce zaměstnanců je ve středním věku, pak máme mladé zaměstnance a nejmenší počet zaměstnanců bude z řad předdůchodového a důchodového věku.“*

Otázka č. 14 Souhlasíte s tím, že existují různé věkové (negativní) předsudky? Myslíte si, že jsou pravdivé? Rozhodujete se na základě těchto předsudků? (Příkladem negativního předsudku může být: Mladí lidé jsou často nezkušení a umí toho mnohem méně než starší lidé, starší zaměstnanci mají problémy s technologiemi, hůře se přizpůsobují)

Ředitel provozu a vnějších vztahů: *„Předsudky vůči zaměstnancům určitě existují a vím o nich, ale bohužel jsou někdy pravdivé. Například u starších zaměstnanců ve vztahu k technologiím nebo u mladých lidí, kteří jsou bez zkušeností nebo téměř bez zkušeností. Na druhou stranu my se nebojíme nabírat mladé lidi bez zkušeností a mám pocit, že dokážeme pracovat i s tím, že se jedná o jeho první práci na hlavní pracovní poměr a kromě toho, že tomu pracovníkovi zadáváme práci se snažíme starat i o to, zda umí pracovat. Nejen že umí plnit úkoly, ale i zda se učí práci a jak funguje pracovní proces, práce s termíny atd. V praxi se i bohužel ukazuje, že starší zaměstnanci hůře zvládají technologie. Snažím se na základě těchto předsudků nerozhodovat. Vždy se snažím najít toho nejlepšího zaměstnance na danou pozici. Hodnotím jeho dovednosti nezávisle na věku.“*

Otázka č. 15 Existují možnosti, které může využít student, rodič na rodičovské dovolené či starší pracovník, aby mohli zvládat svoji práci i během studia, péče o dítě či příbuzného nebo ve stáří?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: *„Jak jsem již zmiňoval, nabízíme velkou flexibilitu. Pro všechny tyto skupiny je možné využívat hybridní práci, práce na home office, klouzavou pracovní dobu, pro rodiče s dětmi je tu dětská skupina tři dny v týdnu. Není nutné sedět v kanceláři od devíti do pěti, pokud to daná pozice dovolí.“*

Otázka č. 16 Má organizace zájem nabírat jak mladé lidi, tak i starší pracovníky?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: „*Formálně máme zájem nabírat jak starší zaměstnance, tak i ty mladší, ale nyní z rozpočtových důvodů se spíše zaměřujeme na juniorní pracovníky. I z důvodu, že zaměstnanci, kteří byli juniorní se nyní posunuli na mediorní či seniorní pozice a stávají se z nich kapacity v oboru. Mám pocit, že by se mohlo jednat o produktivní variantu vzhledem k age managementu.*“

Otázka č. 17 Podporuje organizace pracovníky v různých věkových fázích? Jak přesně?

Ředitel provozu a vnějších vztahů: „*Určitě podporuje studenty, pečující osoby jak o dítě, tak o své starší příbuzné, flexibilitou, dětskou skupinou a zkrácenými úvazky. Tento systém je poměrně široký, je z čeho vybírat a díky probíhajícím auditům se v této oblasti ještě i můžeme zlepšit.*“

20.2. 2024 13:00

Otázka č. 1 Můžete se nám v krátkosti představit? Jak dlouho pracujete v ÚMV?

Seniorní personalistka: *„Jmenuji se Šárka Kosíková a pracuji na pozici seniorní personalistka a v ÚMV pracuji od roku 2017, kdy jsem nastoupila na pozici personalistky na úvazek 0,5 a vzhledem k objemu práce byl můj úvazek zvýšen na 0,8.“*

Otázka č. 2 Jak vnímáte aktuální demografickou situaci?

Seniorní personalistka: *„Ano, určitě vnímám, že populace stárne, což je dlouhodobá záležitost. Co se týká pracovního zařazení starších lidí, projevuje se to i v pracovních kolektivech, kdy bývají často smíšené tedy mimo startupy, tam jsou hlavně mladší lidé, jsou starší pracovníci v organizacích delší a delší dobu. Starší zaměstnanec má automaticky více zkušeností, které jsou pro zaměstnavatele hodně důležité. Oproti tomu jsou mladší zaměstnanci více energičtí a adaptabilní, ale chybí jim ty zkušenosti a nadhled nad tím, jak by se to dalo dělat jinak. Je to ale přirozený proces.“*

Otázka č. 3 Slyšel/a jste v minulosti o pojmu age management?

Seniorní personalistka: *„Ano, v minulosti jsem již slyšela o age managementu. Teoreticky toto téma znám, ale nikdy jsem nepracovala v organizaci, kde by byl age management vyloženě zavedený a ukotvený.“*

Otázka č. 4 Je v této organizaci age management zakotven v příslušných dokumentech (jako jsou například směrnice)?

Seniorní personalistka: *„Age management nemáme zatím ukotven v žádných směrnicích či jiných příslušných dokumentech. Dalo by se ale říci, že je zakotven termín seniorita, ale ne ve smyslu věku, ale jak se zaměstnanec posouvá vzhledem k nabytým zkušenostem a odpracovaným letům.“*

Otázka č. 5 I když nemáte age management jako takový zakotvený, můžete se pokusit popsat aktuální stav age managementu ve Vaší organizaci?

Seniorní personalistka: *„Ještě před dvěma lety v ÚMV pracovalo mnohem více pracovníků důchodového věku. Myslí si, že ta propojenost je celkem zakotvena. Určitě bereme ohled na všechny pracovníky, kterých se týká téma age managementu. Jako personalistka jsem se nikdy nesetkala s diskriminací, že bych tento problém někdy řešila. Naopak se ohroženým skupinám snažíme pomáhat a proškolovat je například v oblasti technologií, pokud se to týká starších zaměstnanců.“*

Otázka č. 6 Myslíte si, že je potřeba v této organizaci zavést age management?

Seniorní personalistka: *„Popravdě řečeno nyní nevím. Toto téma se nás určitě bude týkat čím dál více, vzhledem k tomu, že populace stárne a spíše bychom se měli zamyslet nad tím, v jakých oblastech bychom chtěli age management aplikovat v Ústavu mezinárodních vztahů.“*

Otázka č. 7 Máte v plánu se o age managementu v budoucnu dozvídat více a využívat ho v organizaci?

Seniorní personalistka: *„Ano, jedná se o jednu z oblastí personalistiky, která nás určitě nemine v budoucnu.“*

Otázka č. 8 Když hledáte kolegu do nového týmu, zajímáte se o věkové složení celého pracovního týmu?

Seniorní personalistka: *„Záleží, na jakou pozici hledáme nového kolegu, pokud by se jednalo o manažerskou pozici, tak by se nejednalo o zásadní problém, pokud by šlo o výrazně staršího zaměstnance, než by byl zbytek týmu. Vedoucí pozice už v sobě určitou důvěryhodnost a autoritu mají, což věk mnohdy přináší. Pokud by se jednalo o nižší pozice, tak je důležité se dívat na věkové složení týmu, protože ne vždy to může dělat dobrotu. Co se týká vědeckého oddělení, tak tam by to nemusel být problém, jelikož práce je hodně individuální. Ale v oddělení provozu a služeb se jedná o více týmovou spolupráci. Pokud by byl tým, kde jsou hodně mladí lidé a nastoupil by o třicet let starší specialista, tak si nejsem jista, zda jemu samotnému by se to líbilo a zapadl by. Pokud by se někdo takový přihlásil, určitě by prošel výběrovým řízením, bude mu řečeno, v jakém týmu by pracoval a zeptali bychom se, zda by mu to vyhovovalo. Záleželo by vždy na konkrétní situaci.“*

Otázka č. 9 Jak vnímáte mezigenerační spolupráci?

Seniorní personalistka: *„Myslím si, že mezigenerační spolupráce funguje dobře. Průměrný věk v ÚMV je 40 let. Máme tu i hodně mladé pracovníky a naopak zaměstnance, kteří jsou v důchodovém věku. Takže ano, myslím si, že mezigenerační spolupráce funguje dobře. Jak jsem zmiňovala, nesetkala jsem se s diskriminací, nebo že by někdo nebyl schopný vůči svému věku vykonávat nějakou práci.“*

Otázka č. 10 Funguje v ÚMV předávání zkušeností od starších kolegů směrem k mladším?

Seniorní personalistka: *„Pravidlem určitě není, aby starší kolega předával informace. Spíše jde o to, kdo bude například mentorem. Tento člověk může ale být stejně starý nebo i mladší. Spíše záleží na zkušenostech, jaké má. Zde vůbec nezáleží na věku. Mladý člověk může být mnohokrát fundovanější v předávání informací než starší člověk. V předávání informací záleží také na tom, jak je ten daný zaměstnanec vůbec schopný předávat informace, které má k dispozici. On informace může mít, ale nemusí umět tyto informace předat. Hraje v tom tedy roli mnoho prvků. Pravidlem tedy určitě není, že by věkově starší zaměstnanec předával své zkušenosti mladšímu zaměstnanci.“*

Otázka č. 11 Je rozdílná adaptace zaměstnanců různého věku? Popřípadě jakým způsobem?

Seniorní personalistka: *„V určitých oblastech týkajících se například sociálních sítí nebo IT sítí, mají mladí lidé náskok. U starší generace (60 a více let) je vidět, že někteří zaměstnanci nemají vůbec problém, ale většina s tím trošku problém má. Nejedná se o plynulý proces, jako u mladších zaměstnanců a nenaskakuje to tak rychle, protože to je dané tou situací. Ve starším věku se lidé učí déle a pomaleji přijímají nové informace, ale to neznamená že je nepřijímeme. Jen ten proces je jiný než u mladých zaměstnanců.“*

Otázka č. 12 Spolupracují spolu různé věkové kategorie?

Seniorní personalistka: *„Ano, ta spolupráce mezi různými věkovými kategoriemi tady je, ale spíše v oddělení provozu a služeb. Ve výzkumném oddělení se jedná většinou o práci samostatnou.“*

Otázka č. 13 Víte, jaké je věkové rozložení zaměstnanců organizace?

Seniorní personalistka: *„Ve vědeckém oddělení výrazně mladších lidí není, protože k tomu přispívá, že tito zaměstnanci musí dostat určitého vzdělání, které zabírá spoustu času. Další vzdělání jako doktoráty, mohou dodělavat při práci. V oddělení provozu a služeb je nejvíce*

mladých lidí v konferenčním oddělení a také v HR. Jinak je nejvíce zaměstnanců mezi třiceti až čtyřiceti lety."

Otázka č. 14 Souhlasíte s tím, že existují různé věkové (negativní) předsudky? Myslíte si, že jsou pravdivé? Rozhodujete se na základě těchto předsudků? (Příkladem negativního předsudku může být: Mladí lidé jsou často nezkušení a umí toho mnohem méně než starší lidé, starší zaměstnanci mají problémy s technologiemi, hůře se přizpůsobují)

Seniorní personalistka: „Mladí lidé jsou nezkušení. Pokud jdou po škole do prvního zaměstnání a nedělali například nějaké brigády při škole, tak nemají ty zkušenosti. Předsudkem to určitě je, ale je také důležité se zaměřit na jejich produktivitu práce. Znamená to, že mladý člověk ještě nikde nepracoval, ale vidím v jeho životopise, že si při studiu založil například nějaký blog, nebo menší internetový obchůdek a zde můžeme vidět tu produktivitu práce a zda je schopný pracovat a něco utvořit. To, že nepracoval nikde před tím v seriózní firmě, tak to není klíčové, pokud ho nechceme brát na pozici, kde ty zkušenosti už musí mít, například na pozici specialisty. Pokud se jedná o juniorní pozici a bude schopný a šikovný, tak se práci naučí. Zde je důležité, aby byl produktivní, nebrzdil svůj tým a spíše šel výzvám vstříc. Ale to už je spíše o jeho celkovém nastavení.

Co se týká starších osob, mnohdy mívají ty zkušenosti, ale pro mě je důležité se dívat na produktivitu. Pokud má perfektně připravený životopis, neznamená to, že ho okamžitě přijmeme. Důležité je se ho zeptat na to, co má za sebou, co dokázal, čím se může pochlubit, abychom viděli určité výsledky jeho práce.

Někteří lidé k těmto předsudkům přispívají, například starší pracovníci. Bohužel jsem se již setkala za svoji profesní kariéru v tom, že starší pracovníci, pokud nastoupí na pozici, kde je mladší vedoucí, nepřijímají ho jako svého vedoucího kvůli věku. Nesetkala jsem se nikdy s diskriminací směrem ke starším zaměstnancům, ale k mladším ano.“

Otázka č. 15 Existují možnosti, které může využít student, rodič na rodičovské dovolené či starší pracovník, aby mohli zvládat svoji práci i během studia, péče o dítě či příbuzného nebo ve stáří?

Seniorní personalistka: „Studenti z České republiky i ze zahraničí, mohou v Ústavu mezinárodních vztahů využívat stáže. Pokud nastoupí na pracovní smlouvu, mohou mít částečné úvazky či velkou možnost flexibility.

Ohledně mateřských a rodičovských dovolených, mohu říci i z vlastní zkušenosti, že pokud mají zájem pracovat, v ÚMV mají vždy dveře otevřené. Celkově je zde málo zaměstnanců a pokud se budou chtít rodiče, většinou ženy, vrátit do pracovního procesu, není problém. Vedení je návratu nakloněno a určitě jim ne pomáháno se začlenit zpět do kolektivu i pracovního procesu. Je jim pomáháno i formou mentora atd. Zaměstnanci mohou využívat pro své děti i dětskou skupinku. Starší pracovníci mohou využívat také zkrácené úvazky, flexibilitu, dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.“

Otázka č. 16 Má organizace zájem nabírat jak mladé lidi, tak i starší pracovníky?

Seniorní personalistka: „Ústav mezinárodních vztahů má určitě zájem nabírat jak mladé, tak i starší zaměstnance. Nikdy jsem se za dobu působení v této instituci nedostala informaci, například že nemáme nabírat pracovníka staršího padesáti let. V tomto jsme otevření, ale i transparentní.“

Otázka č. 17 Podporuje organizace pracovníky v různých věkových fázích? Jak přesně?

Seniorní personalistka: „V covidové pandemii se hodně u nás rozšířil home office. Po dohodě s nadřízeným je možné tento benefit využívat, pokud to daná pozice dovoluje a dodržují se určitá pravidla. Co se týká flexibilní formy práce, zaměstnanci nemusí být v budově od 9 do 5, flexibilita je tu zajištěna. Máme to ukotveno i ve směrnících a kolektivní smlouvě. Co se týká rodičovských a mateřských ústav se snaží držet zaměstnankyním, které se chtějí vrátit, jejich pracovní místa. V mnoha korporacích se stává, že pracovní místa svým zaměstnancům nedrží. Ze zákona zaměstnankyním musí místo držet, ale řeší to způsobem nadbytečnosti. To zde určitě nechceme, ani nebudeme podporovat. Fluktuace je tu velmi nízká, i z důvodu velmi příjemného kolektivu. Všem zaměstnancům vycházíme vstříc, například i snižováním úvazků. Vždy záleží na domluvě zaměstnance s nadřízeným, ale ve většině případech si vzájemně vycházíme vstříc.“

Příloha 5 Tabulky pravděpodobností

Tabulka 8 Tabulka pravděpodobností – věková diskriminace

a	b	c	d	pravděpodobnost	p-hodnota
0	5	29	1	1,85E-05	1,84825E-05
1	4	28	2	0,001300	0,001339979
2	3	27	3	0,025000	0,025012938
3	2	26	4	0,158800	0,168837330
4	1	25	5	0,439000	0,438977057
5	0	24	6	0,365800	0,365814214

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 Tabulka pravděpodobností – znalost pojmu age management

a	b	c	d	pravděpodobnost	p-hodnota
7	6	22	0	0,0011	0,001057197
8	5	21	1	0,0174	0,017443752
9	4	20	2	0,1018	0,101755218
10	3	19	3	0,2713	0,271347249
11	2	18	4	0,3515	0,351518027
12	1	17	5	0,2109	0,210910816
13	0	16	6	0,0460	0,045967742

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Tabulka pravděpodobností – pocit dostatečné péče od zaměstnavatele

a	b	c	d	pravděpodobnost	p-hodnota
7	20	8	0	0,0003	0,000273413
8	19	7	1	0,0055	0,005468261
9	18	6	2	0,0404	0,040404371
10	17	5	3	0,1455	0,145455735
11	16	4	4	0,2810	0,280994034
12	15	3	5	0,2997	0,299726969
13	14	2	6	0,1729	0,172919405
14	13	1	7	0,0494	0,049405544
15	12	0	8	0,0054	0,005352267

Zdroj: vlastní zpracování



ZÁKLADY AGE MANAGEMENTU

ZÁKLADNÍ INFORMACE

1. Popis aktivity

Základy age managementu je vzdělávací aktivita vedoucí k seznámení účastníků s konceptem pracovní schopnosti jako základního předpokladu pro zavádění opatření age managementu ve firmách a v organizacích. Absolventi budou znát teoretická východiska jednotlivých pilířů age managementu a jejich vazbu na personální procesy, které s tímto konceptem pracují. Absolventi budou umět používat koncept pracovní schopnosti při zavádění opatření age managementu do praxe organizací a firem.

2. Rozsah aktivity

8 hodin

3. Cíl aktivity

Hlavním cílem aktivity je seznámit účastníky s konceptem pracovní schopnosti jako základního pojmu age managementu (AM), nástroj na měření pracovní schopnosti a s vyhodnocováním jejich výstupů pro zpracování plánu zavádění opatření age managementu do praxe organizací a firem.

4. Obsah

Teoretická část
• Age management, základní pojmy
• Historický vývoj – souvislosti, kontext
• Koncept pracovní schopnosti a jeho jednotlivé faktory
• Nástroje na měření pracovní schopnosti
• Pilíře age managementu a jejich vazba na personální procesy
• Interpretace výsledků měření pracovní schopnosti
• Jak zavádět age management do firemní praxe
• Příklady dobré praxe
• Diskuze, závěr

5. Účastníci

Odborníci z oblasti HR.

6. Výstup

Osvědčení o absolvování vzdělávací aktivity Základy age managementu.

7. Cena

4 200,- Kč +DPH

Age Management z.s.

Ořlí 542/27
CZ 602 00 Brno

Tel.+420 734 318 795
info@agemanagement.cz

www.agemanagement.cz
www.profesiseniorita.cz



AUDITOR AGE MANAGEMENTU

ZÁKLADNÍ INFORMACE

1. Popis aktivity

Auditor age managementu představuje vzdělávací aktivitu vedoucí k přípravě odborníků, kteří znají podrobně koncept pracovní schopnosti jako základní předpoklad pro zavádění opatření age managementu ve firmách a v organizacích. Znají teoretická východiska jednotlivých pilířů age managementu a jejich vazbu na personální procesy, které s tímto konceptem pracují. Umí použít standardizované nástroje pro skenování jejich naplňování a vyhodnotit získaná data.

Obsah aktivity navazuje na kurz **Základy age managementu**.

2. Rozsah aktivity

8 hodin

3. Cíl aktivity

Hlavním cílem aktivity je seznámit účastníky s konceptem pracovní schopnosti jako základního pojmu age managementu (AM), standardem auditu AM a s vyhodnocováním jeho výstupů pro zpracování plánu zavádění opatření age managementu.

4. Obsah

Teoretická část
• Koncept pracovní schopnosti a jeho jednotlivé faktory
• Nástroje na měření pracovní schopnosti
• Standard auditu age managementu
• Metody a prověřované oblasti
• Pilíře age managementu
• Použití nástroje pro sken jednotlivých pilířů AGMA 2.5
• Závěry auditu a návrh opatření

5. Účastníci

Odborníci z oblasti HR. Doporučujeme absolvovat kurz **Základy age managementu**.

6. Výstup

Osvědčení o absolvování vzdělávací aktivity Auditor age managementu.

Absolventi získávají možnost používat elektronický nástroj pro skenování jednotlivých pilířů age management (AGMA verze 2.5).

7. Cena

6 200,- Kč +DPH

Age Management z.s.

Orlí 542/27
CZ 602 00 Brno

Tel. +420 734 318 795
info@agemanagement.cz

www.agemanagement.cz
www.profesniseniorita.cz

EXPERT WORK ABILITY INDEX 1.0 (JUNIOR)

ZÁKLADNÍ INFORMACE

1. Popis nástroje

Work Ability Index je mezinárodně standardizovaný a validovaný nástroj na měření pracovní schopnosti jako základní předpoklad pro získání podkladových dat pro zavádění opatření age managementu. Poskytuje informace o současné a o budoucí pracovní schopnosti zaměstnanců (fyzicky, duševně i kombinovaně pracujících) vzhledem k jejich věku a k jejich zdravotnímu stavu. Byl vyvinut v osmdesátých letech minulého století Finským institutem pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách. Od té doby byl důkladně vědecky testován, přeložen do více než 30 jazyků a celosvětově používán jako základní nástroj pro opatření na podporu zdraví na pracovišti.

Obsah aktivity navazuje na kurz **Základy age managementu**.

2. Rozsah aktivity

12 hodin

3. Cíl aktivity

Hlavním cílem aktivity je seznámit účastníky s konceptem pracovní schopnosti, pravidly pro měření Work Ability Index (1.0) a naučit je pracovat s databází WAI.

4. Obsah

Teoretická část
<ul style="list-style-type: none">• Koncept pracovní schopnosti• Jednotlivé faktory pracovní schopnosti• Kontrolní test
Praktická část
<ul style="list-style-type: none">• Příprava na použití WAI, ochrana osobních údajů• Práce s WAI, sběr dat• Práce s databází• Export dat

5. Účastníci

Odborníci z oblasti pracovního lékařství, psychologové, lektori vzdělávání dospělých, facilitátoři.

6. Výstup

Osvědčení o absolvování vzdělávací aktivity Expert Work Ability Index 1.0 (Junior)

Absolventi získávají možnost používat autorizovaný český překlad dotazníku Work Ability Index 1.0. a vstup do databáze WAI.

7. Cena

13 500,- Kč + DPH

Age Management z.s.

Orlí 542/27
CZ 602 00 Brno

Tel. +420 734 318 795
info@agemanagement.cz

www.agemanagement.cz
www.profesniseniorita.cz

Zdroj: Age management z.s. (2024)



EXPERT WORK ABILITY INDEX 1.0 (SENIOR)

ZÁKLADNÍ INFORMACE

1. Popis nástroje

Work Ability Index je mezinárodně standardizovaný a validovaný nástroj na měření pracovní schopnosti jako základní předpoklad pro získání podkladových dat pro zavádění opatření age managementu. Poskytuje informace o současné a o budoucí pracovní schopnosti zaměstnanců (fyzicky, duševně i kombinovaně pracujících) vzhledem k jejich věku a k jejich zdravotnímu stavu. Byl vyvinut v osmdesátých letech minulého století Finským institutem pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách. Od té doby byl důkladně vědecky testován, přeložen do více než 30 jazyků a celosvětově používán jako základní nástroj pro opatření na podporu zdraví na pracovišti.

Obsah aktivity navazuje na kurz **Základy age managementu a Expert Work Ability Index 1.0 (Juniior)**.

2. Rozsah aktivity

32 hodin (16 hodin: skupinová výuka, 16 hodin: individuální konzultace)

3. Cíl aktivity

Hlavním cílem aktivity je naučit účastníky vyhodnocovat data získaná z měření Work Ability Index 1.0., sestavit statistickou zprávu a doporučení na podporu pracovní schopnosti na firemní úrovni.

4. Obsah

Teoretická část
<ul style="list-style-type: none">• Jednotlivé komponenty dotazníku WAI• Vzájemné vazby mezi komponentami dotazníku WAI• Příprava a export dat z databáze WAI
Praktická část
<ul style="list-style-type: none">• Vytvoření tabulek a grafů• Sestavení statistické zprávy• Vyhodnocení získaných dat• Interpretace výsledků měření pracovní schopnosti formou doporučení na firemní úrovni
Forma ukončení: zpracování modelové vyhodnocovací zprávy

5. Účastníci

Odborníci z oblasti pracovního lékařství, psychologové, lektori vzdělávání dospělých, facilitátoři.

6. Výstup

Osvědčení o absolvování vzdělávací aktivity Školení Expert Work Ability Index 1.0 (Senior)

Úspěšní absolventi získávají možnost používat autorizovaný český překlad dotazníku Work Ability Index 1.0. a vstup do databáze WAI.

7. Cena

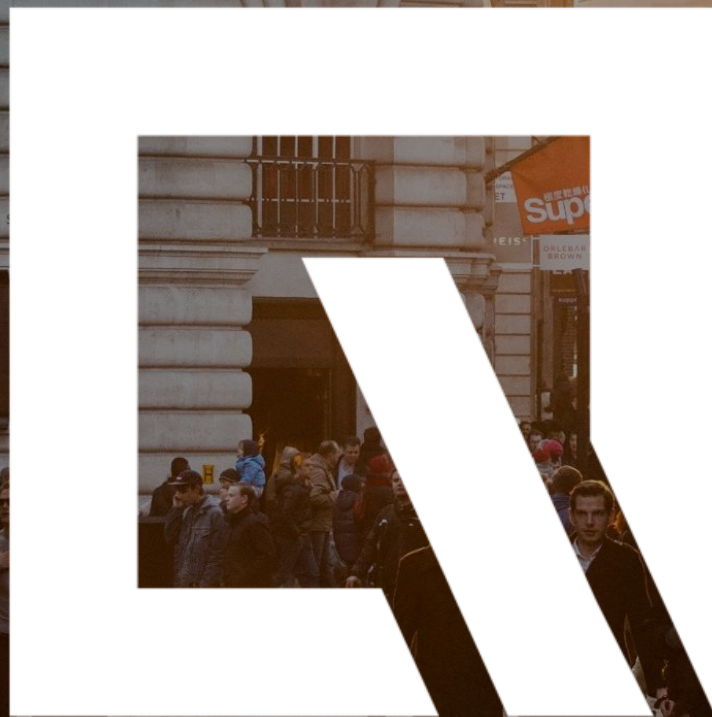
27 000,- Kč + DPH

Age Management z.s.

Orlí 542/27
CZ 602 00 Brno

Tel. +420 734 318 795
info@agemanagement.cz

www.agemanagement.cz
www.profesiseniorita.cz



Age management ve vybrané organizaci

Andrea Kohoutová, PEMMA06

Řešená problematika

úvod

Demografický vývoj nejen v České republice naznačuje tomu, že populace stárne. Age management je vhodným nástrojem pro řešení této situace pro potřeby organizací.

problém

Age management je v dnešní době využíván pouze řadou organizací. Jiné je využívají pouze na intuitivní úrovni a některé organizace pojem age management neznají.

přístup

Koncept age managementu se nezaměřuje pouze na zaměstnance 50+, ale na všechny věkové kategorie. Je vhodné, aby organizace měly správně zavedený tento způsob řízení zaměstnanců a mohly tak získat konkurenční výhodu v důsledku stárnutí populace.

Postup řešení

zdroj

Využitými zdroji byly české i zahraniční odborné publikace a články doplněné o internetové zdroje, interní dokumenty organizace a data získaná z výzkumného šetření.

získávání

Data pro teoreticko-metodologickou část byla získávána ze sekundárních zdrojů. K praktické části byla využita data, získána z vlastního kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

zpracování

V teoreticko-metodologické části byla data zpracována pomocí literární rešerše. Pro zpracování praktické části bylo využito dotazníkového šetření (35 respondentů) a polostrukturovaných rozhovorů (2 respondenti). Výsledky dotazníkového šetření byly dále zpracovány pomocí Fisherova testu.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že vybraná organizace nemá zavedený Age management, ale některé jeho rysy využívá na intuitivní úrovni. V návaznosti na výzkumné šetření byla stanovena pozitiva a negativa v rámci age managementu.

Pozitiva:

- individuální přístup ke každému zaměstnanci;
- možnost využití flexibilních forem práce pro sladění osobního a pracovního života;
- mezigenerační spolupráce na dobré úrovni;
- dostatečná péče ze strany zaměstnavatele.

Negativa:

- probíhají mezigenerační konflikty;
- neznalost pojmu age management;
- absence respektu k juniorním zaměstnancům.

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Implementaci age managementu



2. Rozšíření znalostí o pojmu age management jak u vedení, tak u řadových zaměstnanců



3. Častější setkávání zaměstnanců v rámci teambuildingových aktivit



4. Stimulaci seniorních zaměstnanců k mentoringu juniorních zaměstnanců



5. Vytvoření respektujícího prostředí



6. Navýšení tarifních mezd

Závěr



Práce přiblížila problematiku age managementu, zhodnotila situaci v Ústavu mezinárodních vztahů a přinesla návrhy ke zlepšení v oblasti age managementu.



Problematika byla posunuta díky provedení výzkumu a vyhodnocení získaných dat. Age management je vhodným nástrojem pro řízení zaměstnanců v návaznosti na demografickou situaci.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**