

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

AGE MANAGEMENT VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI – MĚŘENÍ  
PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

**Bakalářská práce**

**Autor:** Markéta Pernická

**Vedoucí práce:** Mgr. Ondřej Kročil Ph.D.

Olomouc 2024

### Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Age management ve vybrané společnosti – měření pracovní schopnosti*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne: 18.4.2024

Podpis: Markéta Pernická

Ráda bych poděkovala Mgr. Ondřeji Kročilovi, Ph.D., za odborné vedení, za pomoc a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Mé velké díky patří HR manažerce vybrané společnosti za spolupráci a poskytnutí podkladů, díky kterým mohla být zpracována praktická část této bakalářské práce.

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem age managementu, které díky stárnutí populace začíná nabývat na aktuálnosti. Age management je součástí oblasti řízení lidských zdrojů a bývá definován jako řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků. V teoretické části bude téma age managementu nejprve vysvětleno na základě konceptu, úrovní a základních pilířů. Důležitým pojmem pro tuto bakalářskou práci je pracovní schopnost, jelikož je tato práce zaměřena na měření pracovní schopnosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, pomocí standardizovaného dotazníkového šetření Work Ability Index, a zabývá se jí praktická část této bakalářské práce. Cílem práce bude zjistit aktuální stav pracovní schopnosti zaměstnanců vybrané společnosti a zjistit skutečnosti, které by společnost mohla v této oblasti zlepšit.

## Klíčová slova

Age management, Work Ability Index, pracovní schopnost, měření pracovní schopnosti, standardizované dotazníkové šetření

## Abstract

This bachelor thesis deals with the topic of age management, which is becoming more and more relevant due to the ageing of the population. Age management is a part of the field of human resource management and is defined as management with regard to the age, abilities and potential of employees. In the theoretical part, the topic of age management will be firstly explained on the basis of the concept, levels and basic pillars. Work ability is an important concept for this bachelor thesis, as this thesis focuses on find out the work ability of employees in a selected company, using a standardized Work Ability Index survey, and is the focus of the practical part of this bachelor thesis. The aim of this thesis will be to analyze the current state of the work ability of the employees of the selected company and to find out the facts that the company could improve in this area.

## Key words

Age management, Work Ability Index, work ability, work ability measurement, standardized questionnaire survey

# Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1. Stárnutí.....	10
1.1. Postoje ke stárnutí.....	11
1.2. Věkové stereotypy .....	13
1.3. Ageismus .....	14
1.3.1. Ageismus v organizacích.....	15
2. Age management.....	18
2.1. Vznik age managementu.....	18
2.2. Koncept age managementu.....	20
2.2.1. Work-life balance .....	20
1.2.2 Sendvičová generace .....	21
2.3. Úrovně age managementu .....	21
2.3.1. Obvyklá opatření age managementu .....	22
2.4. Tři klíčové úrovně age managementu.....	22
2.4.1. Národní úroveň.....	23
2.4.2. Organizační úroveň .....	24
2.4.3. Individuální úroveň .....	24
2.5. Základní pilíře age managementu.....	25
2.6. Aktuální demografická situace .....	27
2.6.1. Věk a trh práce .....	30
3. Pracovní schopnost.....	31
3.1. Koncept pracovní schopnosti.....	31
3.1.1. Zdraví a funkční kapacita .....	32
3.1.2. Kompetence.....	33
3.1.3. Hodnoty, postoje a motivace .....	33
3.1.4. Styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky.....	33
3.2. Index pracovní schopnosti .....	34
3.2.1. Personální radar .....	36
3.2.2. Firemní radar .....	36
4. Age management a jeho využití v organizacích.....	37
4.1. Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj.....	38
4.2. Přínosy Age managementu.....	39
PRAKTICKÁ ČÁST.....	41

5.	Představení prostředí společnosti.....	42
5.1.	Realizace měření pracovní schopnosti.....	43
5.2.	Metodika práce .....	44
6.	Statistické vyhodnocení dat.....	46
6.1.	Základní sociodemografická data souboru .....	46
6.1.1.	Průměrný věk .....	46
6.1.2.	Věkové rozložení.....	47
6.1.3.	Praxe.....	48
6.1.4.	Povaha vykonávané činnosti .....	49
6.1.5.	Vzdělání .....	51
6.2.	Hodnocení pracovní schopnosti podle jednotlivých komponent WAI.....	51
6.2.1.	WAI 1: Současná pracovní schopnost.....	52
6.2.2.	WAI 2: Pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům .....	54
6.2.3.	WAI 3: Diagnostikovaná skupina onemocnění/diagnóza .....	56
6.2.4.	WAI 4: Vliv onemocnění na práci .....	58
6.2.5.	WAI 5: Absence v práci v důsledku nemoci.....	59
6.2.6.	WAI 6: Prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech .....	61
6.2.7.	WAI 7: Duševní zdraví.....	63
7.	Celkové hodnocení Work Ability Index .....	65
7.1.	Sociodemografické údaje a jejich vliv na pracovní schopnost .....	65
7.2.	Souhrnné hodnocení naměřených dat pracovní schopnosti .....	68
8.	Závěr k výsledům pracovní schopnosti v organizaci .....	72
	Závěr .....	73
	Summary .....	75
	Seznam literatury .....	76
	Seznam elektronických zdrojů .....	78
	Seznam grafů.....	81
	Seznam obrázků .....	82
	Seznam tabulek .....	83
	Seznam zkratk .....	83

## Úvod

V dnešní době je dynamika pracovního trhu podrobena neustálým změnám, které reflektují demografické trendy. Novotný et. al. (2015, s. 13) ve své publikaci zmiňuje, že analýzy demografické situace jednoznačně prokazují, že většina vyspělých zemí, včetně České republiky, prochází demografickou změnou spojenou s postupným stárnutím, či dokonce zrychlujícím se stárnutím populace, z níž plyne nárůst podílu lidí v postproduktivním věku a pokles lidí ve věku produktivním. S narůstajícím věkem obyvatelstva a rostoucím počtem starších pracovníků v organizacích se stává klíčovým úkolem optimalizovat jejich pracovní potenciál a zajistit, aby jejich pracovní schopnosti zůstaly na co nejvyšší úrovni, jelikož demografická situace má dalekosáhlé dopady na ekonomiku, sociální systémy a pracovní trh. Tato potřeba vede k rostoucímu zájmu o oblast age managementu a měření pracovní schopnosti, které jsou klíčovými aspekty pro udržení produktivity a konkurenceschopnosti firem.

Age management je možné definovat jako řízení s ohledem na věk, na schopnosti a potenciál pracovníků (Štorová & Fukan, 2012). V tomto smyslu představuje age management vytvoření podmínek pro uplatnění pracovníků všech věkových skupin, zvláště pak starších pracovníků, v pracovním procesu (Novotný et. al., 2015). Především se age management zaměřuje na boj proti diskriminaci na základě věku a nezaměstnanosti, na podporu adekvátního řízení lidských zdrojů, které zajistí vhodné pracovní podmínky.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou age managementu ve vybrané společnosti, konkrétně měřením pracovní schopnosti, která je pro age management klíčovým prvkem. Měření bylo realizováno za pomoci standardizovaného dotazníku Work Ability Index (WAI 0.1). Jedná se o kvantitativní přístup, který byl vytvořen a ověřen Finským institutem pracovního zdraví. Work Ability Index, měřící pracovní schopnost, poskytuje zhodnocení míry, do jaké považují zaměstnanci svůj zdravotní stav za adekvátní vzhledem k nárokům, které vyžaduje výkon jejich povolání (Hlad'o et. al., 2017).

Cílem této práce je zjistit, jaký je aktuální stav pracovní schopnosti zaměstnanců vybrané společnosti a zjistit skutečnosti, které by společnost mohla v této oblasti zlepšit. Pro dosažení tohoto cíle bylo využito vyhodnocení dotazníkového šetření Work Ability Index, které provedla vybraná společnost a bylo mi umožněno data použít a vyhodnotit



pro potřeby této bakalářské práce. Mým úkolem při provádění měření pracovní schopnosti ve společnosti byla asistence při sběru dat a dohled nad vyplňováním dotazníků WAI.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola je věnována stárnutí, které je pro problematiku age managementu klíčové, a zdůrazňuje jeho aktuálnost. Součástí první kapitoly je také ageismus neboli diskriminace na základě věku. Druhá kapitola je věnována definici a vzniku age managementu a jeho konceptu. Zmíněny jsou také klíčové úrovně age managementu, dále je v kapitole pozornost věnována základním pilířům age managementu, a také je v této kapitole zmíněna aktuální demografická situace v České republice, se zaměřením na věk a trh práce. Třetí kapitola je věnována pracovní schopnosti, která je chápána v rámci age managementu jako nejdůležitější aktivum zaměstnance a za základ kvality práce. Zvláštní pozornost je v této kapitole věnována konceptu pracovní schopnosti a jeho měření prostřednictvím Work Ability Index. Poslední, čtvrtá kapitola popisuje přínosy, které prvky age managementu do organizací přinášejí.

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na realizaci měření pracovní schopnosti ve vybrané společnosti a statistické vyhodnocení dat získaných pomocí strukturovaného dotazníkového šetření Work Ability Index prováděného ve společnosti. Dále je praktická část společnosti zaměřena na vyhodnocení pracovní schopnosti respondentů prostřednictvím sedmi hlavních komponent WAI, díky kterým bylo umožněno prozkoumat aspekty pracovní schopnosti a identifikaci oblastí, které mohou vyžadovat pozornost vedení společnosti. Každá z těchto komponent je vyhodnocena a interpretována v kontextu pracovního prostředí vybrané společnosti. Kapitola je ukončena celkovým hodnocením Work Ability Index a pracovní schopnosti zaměstnanců vybrané společnosti.

Přínosem této práce by mělo být nejen seznámení se s problematikou stárnutí a age managementem po stránce teoretické, ale také zhodnocení výsledků měření pracovní schopnosti zaměstnanců vybrané společnosti. Díky praktické aplikaci měření pracovní schopnosti zaměstnanců a následného vyhodnocení Work Ability Index lze očekávat, že práce poskytne vybrané společnosti ucelené zhodnocení měření pracovní schopnosti a identifikuje slabé oblasti, ve kterých lze uplatnit nástroje age managementu, a tím zlepšit péči o zaměstnance a efektivitu organizace.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Stárnutí

Stárnutí je nevyhnutelným a přirozeným procesem, který provází životní cyklus každého jedince. Jeho dopady se projevují na fyzickém, psychickém a sociálním zdraví jednotlivců, a tím i na celé společnosti. Novotný et. al. (2015, s. 38) uvádí, že stárnutí není jen biologickým procesem, ale zároveň i procesem psychosociálním, tím je myšleno, že představy o stárnutí jsou kulturně determinovány a jsou vytvářeny na základě sociální percepce a vnímání sama sebe (selfpercepce). Názory psychologů na problematiku psychosociálního stárnutí jsou rozdílné. Stáří s sebou přináší změny na začátku stárnutí, ale i v jeho průběhu, v oblasti biologické, ale vždy souvisejí s prožíváním a chováním seniora a jeho postavením ve společnosti.

Porozumět stárnutí po sociální a psychosociální vyžaduje analýzu kulturních, politických a ekonomických aspektů, hodnot a také předsudků, které sociálně souvisejí se stárnutím. Proto je opravdu velmi důležité chápat stáří se všemi souvislostmi, které přináší pohledem biopsychosociálním (Klvetová & Dlabalová, 2008).

*„Přirovnali jsme stárnutí k plynutí vody. Na začátku je tedy potůček, který vytéká od pramene, a dál pramení v říčku, která se někde spojí s jinou říčkou a postupně se z ní stane mohutný veletok, jehož konec nalezneme u ústí moře. Podstatné je však to, že na oné řece můžeme najít, jak vodopády a užší prudké proudy, tak i klidná místa, kdy je řeka svým způsobem krásná“ (Křivohlavý, 2011, s.17).*

S narůstajícím věkem přibývají zdravotní problémy a nemoci, přibližně 30 % mužů a žen ve věkové kategorii 50-64 let potřebuje v důsledku svých zdravotních problémů úpravy v pracovním poměru, aby se tak zabránilo pracovní neschopnosti či předčasnému odchodu do důchodu. Mezi zdravotní problémy se řadí duševní poruchy a problémy muskuloskeletálního typu (Ilmarinen, 2005). Do muskuloskeletálních problémů jsou řazena všechna onemocnění nebo poškození kloubů, která souvisí s prací (nejčastěji postihující záda, krk, ramena a horní i dolní končetiny), nebo se postupně vyvíjejí a v těchto případech nelze jednoznačně určit konkrétní příčina (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2012). Se zhoršující se fyzickou zdatností a zdravím se naopak některé schopnosti s věkem zlepšují. Pozitivní stránkou stárnutí je

zlepšování duševních schopností. Zlepšuje se například moudrost, bystrost, kontrola nad životem či ucelené vnímání (Ilmarinen, 2005).

Dříve užívanému slovnímu spojení „staří lidé“ je dnes přiřazována spíše negativní asociace a zcela běžně se setkáváme vedle slova senior se slovním spojením „starší lidé“ či lidé ve věku. Pojem „starý“ v sobě nese sociální exkluzi, avšak ve slově „stáří“ je jistý náznak sociální aktivity a zdraví. Vnímání starších lidí napříč společnostmi má dvě podoby. V první z nich jsou lidé v pokročilém věku vnímáni jako zátěž pro společnost (Novotný et. al., 2015). Bohužel je tento pohled na stárnutí dnes velmi rozšířený, jelikož dnešní moderní společnost je uspěchaná a založená na produktivitě a spotřebě. Protože starší jedinci nejsou už tak produktivní, jako mladí pracovníci, a obtížně se přizpůsobují moderním technologiím, jsou pro společnost postradatelní, dalo by se říct i zcela nevyhovující. Tyto rozdíly ve znalostech a jinému pohledu na svět a společnost zviditelňují propast mezi generacemi. Je smutné, že se negativní postoje vůči starším lidem formují již v dětství. Mladí lidé mají dokonce tendence mluvit o stáří a zralých jedincích jako o stavu. V souvislosti se zvyšujícím se věkem je stárnutí chápáno jako proces, a ne jako stav (Novotný et. al., 2015). Naopak druhý extrémní pohled na starší generaci je založen na myšlence aktivního stáří, kdy jsou zralí jedinci vnímáni jako krásní jedinci se všemi svými známkami stáří, například šedé vlasy. Tento pohled je proti odchodům do důchodu a vyžaduje právo na práci v jakémkoli věku. Vliv na vnímání stáří tímto způsobem má i fakt, že v médiích je stáří vyobrazováno jako krásné a nepřímo se tak na starší generaci zvyšují požadavky (Novotný et. al., 2015).

### 1.1. Postoje ke stárnutí

Stárnutí je často charakterizováno jako období ztrát spojené s mnoha negativními předsudky, z čehož plyne že seniorům je v současné konzumní společnosti často přiřazováno označení nepotřebnosti a bezcennosti. Negativní postoje a stereotypy způsobují vývoj nepříznivého očekávání a postojů seniorů k tomu, že jsou staří. Tyto předsudky mají dopad nejen na postoj společnosti ke starší generaci, ale také na názory jednotlivců na vlastní stáří a stárnutí, které zahrnuje i subjektivní pohled na osobní důstojnost. Původně negativní stereotypy, které si jedinec spojoval se seniory, tak často zapříčiní negativní vnímání i vlastního stárnutí v pozdější životní etapě (Kisvetrová, 2019). Změny, které s přibývajícím věkem přicházejí, jsou vnímány z fyzického hledu

a tělesné zdatnosti negativně. Těžkosti s přijímáním fyzických změn spojených se stárnutím, obavy o ztrátu společensky uznávaných lidských vlastností a strach z vlastní smrti jsou často pokládány za základ věkové diskriminace a negativního postoje vůči stárnutí. Mladá generace občas až příliš dává najevo svou odlišnost od starší generace jako způsob, jak zahnat nepříjemné myšlenky ohledně vlastního stárnutí (Štorová & Fukan, 2012).

Low et. al. (2013, s. 152) definoval postoje ke stárnutí jako stabilní a integrující soudy, které zahrnují myšlenky, pocity a vzpomínky na lidi týkající se objektů nebo situací. Tyto soudy jsou odvozeny z přímých zkušeností jedince nebo z pozorování a dále jsou formovány tradicemi, náboženstvím a sociokulturními aspekty charakteristickými pro konkrétní společnost. Všechny tyto faktory ovlivňují postoj společnosti i jednotlivce ke stáří a stárnutí. Respekt společnosti vůči zkušenostem, autoritě a moudrosti starší generace vede k toleranci a vytváření pozitivních postojů vůči seniorům. Naopak negativní postoje společnosti jsou většinou spojovány s vnímáním seniorů jako nevykonných, nemocných, konzervativních a skeptických jedinců.

Štorová & Fukan (2012, s. 16) ve své publikaci dále zmiňují, že společnost, ve které žijeme a hodnoty, které uznáváme mají také vliv na postoje, které vůči lidem zaujímáme, a to nejen k lidem v pokročilém věku. Čím materiálněji je společnost zaměřena, tím více je stárnutí vnímáno negativně. V Západní kultuře se můžeme setkat s pojmem „kult mládí“, a s tímto pojmem je stárnutí prezentováno pouze v negativním kontextu. Naopak v kulturách s větším zaměřením na duchovní hodnoty si lidé často váží moudrosti a důvěryhodnosti, což jsou vlastnosti, jež jsou často spojovány s pozitivními aspekty stárnutí. V těchto kulturách je stárnutí vnímáno výrazně pozitivněji než v kultuře západní, jelikož stárnutí přináší hodnoty, které jsou ve společnosti vysoce ceněny a považovány za velmi významné. Další za zmínku stojící fakt je, že stárnutí bývá vnímáno odlišně u mužů a žen. Stárnutí žen bývá vnímáno negativněji než stárnutí mužů a některé znaky stárnutí u žen jsou považovány dokonce za nežádoucí. Oproti tomu u mužů stáří zvyšuje společenský status a uznání.

Vzhledem k tomu, že pracoviště slouží jako prostředí setkávání různých generací, obvykle se postoje v nich promítají i do společenské úrovně. Vedení organizace má značný vliv na formování věkové kultury v pracovním prostředí, tj. jak se organizace

staví k pracovníkům v různém věku a v neposlední řadě má také schopnost ovlivnit postoje jednotlivců a společnosti vůči různým generacím (Štorová & Fukan, 2012).

## 1.2. Věkové stereotypy

Stereotyp je pevně zakotvená a často jednoduchá představa, názor nebo přesvědčení, které je přidělováno určité vlastnosti nebo celé skupině lidí na základě jejich příslušnosti. Stereotypy mohou být založené na předsudcích nebo představách, které mohou vést k nespravedlivému posuzování. Díky těmto pevně stanoveným představám se výrazně ovlivňuje chování a vnímání lidí. Věkové stereotypy jsou představy, které by měla určitá věková skupina splňovat a dělí se na pozitivní, neutrální a negativní (Štorová & Fukan, 2012).

*„Skrze stereotypy vidíme v chování příslušníků věkové skupiny mnohem více stejného, než tomu ve skutečnosti je. Obzvláště staří lidé jsou často vnímáni jako jeden celek, i když rozdíl mezi lidmi v průběhu života narůstají. Jen na základě věku člověka je velmi obtížné porozumět osobnostním vlastnostem, schopnostem a dalším charakteristikám jedince“ (Štorová & Fukan, 2012, s.17).*

Obrázek 1: Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku

	<b>Negativní předsudky</b>	<b>Pozitivní předsudky</b>
<b>Mladí pracovníci</b>	nezkušenost, nedostatek dovedností, nezodpovědnost, nestabilita, nedůvěryhodnost	energičnost a nadšení pro věc
<b>Pracovníci věkové kategorie 30-40 let</b>	k této skupině se váží většinou jen pozitivní předsudky	zodpovědný přístup k práci, určitá míra zkušeností, malá míra nemocnosti
<b>Starší pracovníci (věk 50+)</b>	únava, nemoci, fixace na zažitá pravidla, finanční náročnost (ve smyslu platových nároků), neochota přizpůsobit se a učit se, málo nadšení pro věc	zkušenost, zodpovědnost, důvěryhodnost, loajálnost k zaměstnavateli

Zdroj: Štorová & Fukan (2012, s.17)

Korelace mezi dovednostmi a způsobilostí, kdy člověk ztrácí svoji sílu ve své věkové skupině, je mezi dvacátým a padesátým rokem života a znovu se objevuje ke konci života

(Urbancová, 2017). Jak lze vidět na obrázku, je patrný přístup k věkovým skupinám v různých odvětvích a místech. U některých povolání se můžeme setkat s pozitivním vnímáním stárnutí, neboť jedinci mají ve svém oboru cenné zkušenosti (např. zdravotnictví, vzdělávání), ale naopak jsou i pracovní pozice, ve kterých je zapotřebí síla a fyzická zdatnost (např. hasičské sbory) a pro tyto pozice znamená stárnutí velké negativum (Štorová & Fukan, 2012).

### 1.3. Ageismus

*„Ageismus je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu manifestována skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku nebo na jejich příslušnosti k určité generaci“* (Vidovičová & Rabušic, 2005, s. 46).

Teoretizace věku nemá v sociální teorii příliš dlouho tradici. Ageismus neboli věková diskriminace jako jeden z nejvýznamnějších pojmů však figuruje v sociálně politické praxi již přes čtyřicet let a zájem o něj roste s gradujícím stárnutím moderní společnosti (Vidovičová & Rabušic, 2005). Z anglického jazyka převzatý pojem byl poprvé použit v USA v šedesátých letech dvacátého století a poprvé tento pojem zmínil předseda Poradního sboru pro stárnutí distriktu Columbia a pozdější americký ředitel Národního institutu pro stárnutí Robert N. Butler (Urbancová, 2021). V současnosti se jedná o jeden z nejkompexnějších konceptů současné sociální vědy (Vidovičová & Rabušic, 2005).

Sokačová et. al. (2014, s. 52) charakterizuje ageismus jako formu uvažování založenou na přesvědčení, že věk může sloužit jako dostatečně vypovídající charakteristika člověka. Na základě tohoto uvažování dochází ke stereotypizaci lidí na základě věku, kdy jsou jednotlivé věkové skupiny vnímány jako homogenní. Tento typ myšlení zbavují člověka jeho individuálních charakteristik a omezují jej pouze na jednu z nich, a tou je v tomto případě věk.

Ageismus nemusí být vždy jen negativní. V praxi se můžeme setkat i s tzv. pozitivním ageismem, který je spojen v upřednostňování kladů určité věkové skupiny, například preferováním zkušených zaměstnanců před čerstvými absolventy vysoké školy (Štorová & Fukan, 2012).

Všimnout si, že dochází k věkové diskriminaci není vždy jednoduché, jelikož může být ukryta v našem každodenním jednání a nemusíme si jí být vědomi. S diskriminací se můžeme setkat všude, například v kultuře, zákonech či řeči, nemusí se striktně vázat na jedince. Averzí vůči lidem z určité věkové skupiny mají lidé v jakémkoli věku. Lze se také setkat s věkovou diskriminací směrem ke stejně starým lidem. Lidé v určitých fázích života čelí různým překážkám, otevírají se jim různé možnosti a jiné se zase uzavírají (Sokačová et. al., 2014). Zároveň ale člověk není charakterizován pouze věkem. Věk totiž tvoří pouze jednu z rovin znevýhodnění, která je v lidském životě běžná, ale i tak je překážkou. Mezi další roviny znevýhodnění můžeme zařadit pohlaví, které je považováno za jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující postavení v různých životních fázích, zdravotní stav či vzdělání, které ovlivňuje míru nezaměstnanosti v pozdějším věku a také pravděpodobnost, jak se budou starší jedinci pohybovat na trhu práce a zda budou ekonomicky aktivní i po odchodu do důchodu. Opatření age managementu by proto měla brát v potaz i tyto formy, které jsou příčinou nerovností mezi lidmi (Sokačová et. al., 2014). S věkovou diskriminací se můžeme setkat i v mnoha dalších a méně patrných oblastech. Vidovićová & Rabušić (2005, s. 12) popisují ve své publikaci oblasti sociálního života, ve kterých lze za pomoci dokumentování zdrojů ageismus sledovat:

- Pracovní trh (nezaměstnanost ve vyšším věku)
- Důchodový systém (předčasné důchody)
- Zdravotní péče (špatné zacházení se seniory)
- Občanství
- Sociální péče
- Životní prostředí
- Média (seniorům není poskytnut dostatečný prostor pro vyjádření svých názorů či myšlenek)
- Jazyk, literatura, vtipy
- Vzdělávání
- Věda

### 1.3.1. Ageismus v organizacích

Jakmile člověk vstoupí do zaměstnání, automaticky se stane součástí pracovněprávních vztahů a musí mít na vědomí, že existují právní příkazy a zákazy, které

mají za cíl vyvážit nerovné vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Jedním z nich je zákaz diskriminace (Sokačová et. al., 2014).

*„Smyslem zákazu diskriminace v pracovněprávních vztazích je snaha o to, aby žádná osoba nebyla posuzována dle příslušnosti k určité skupině, ale pouze na základě svých osobních charakteristik, dovedností a kvalit“* (Sokačová et. al., 2014, s. 36)

V pracovním prostředí se věková diskriminace může vyvinout jak ze strany zaměstnavatele, tak i pracovníka. Například si můžeme všimnout, jak se o příslušnicích starší věkové kategorie vyjadřují nadřizení a jak je s nimi zacházeno (Štorová & Fukan, 2012). Dále se věková diskriminace může projevit tím, že starší jedinec má menší šanci na kariérní postup a růst než jeho mladší kolegové. Faktor věku bývá nahrazován atributy mládí, které jsou optimální pro dynamiku práce či pracovní prostředí, např. „jsme mladý dynamický kolektiv“ (Vidovičová & Rabušic, 2005). Přitom starší pracovníci si více váží práce, jsou pracovitější a mají často lepší pracovní docházku než zástupci mladší generace (Ilmarinen, 2005). Často se lze také setkat s diskriminací na základě pohlaví, kdy zaměstnavatel nechce na pracovní místo obsadit mladou ženu, jelikož je matkou nebo se na tuto roli v brzké době připravuje a zaměstnavatel by tak musel hledat náhradu. (Štorová & Fukan, 2012).

Obrázek 2: Příklady věkové diskriminace

<b>Vůči starším pracovníkům</b>	<b>Vůči mladším pracovníkům</b>
Při náboru nových pracovníků jsou životopisy vyřazovány pouze na základě věku	Firma nechce přijmout do pracovního poměru mladé ženy, neboť mají malé děti anebo je dle mínění firmy budou chtít mít v blízké budoucnosti
Firma nenabízí možnosti dalšího vzdělávání starším pracovníkům, neboť si myslí, že se investice nevyplatí	Firma se staví negativně vůči nápadům a návrhům mladších pracovníků
Nové technologické nástroje mají k dispozici pouze mladší pracovníci	Názory a myšlenky mladších jsou zesměšňovány
Zkušenosti starších pracovníků nejsou ani oceňovány ani využívány	Mladší pracovníci jsou upozorňováni na sebemenší chyby
Nátlak na dřívější odchod do důchodu	

Zdroj: Štorová & Fukan (2012, s.19)



Starší člověk vnímá své příležitosti a výzvy v pracovním prostředí na základě věkových postojů lidí, kteří jej obklopují. Pokud se vlivem negativních názorů na svou osobu nechá ovládnout, začne se potýkat s negativním přístupem k sobě sama. Vlastní nedůvěra může vést ke zhoršení paměti, stabilitě a problémům s chůzí (Štorová & Fukan, 2012).

Sokačová et. al., (2014) ve své publikaci představuje antidiskriminační desatero, které se snaží zaměstnavatelům pomoci v předcházení diskriminace zaměstnanců na pracovišti:

- *„Dodržujte platnou legislativu,*
- *vytvořte vlastní antidiskriminační plán,*
- *nezapomínejte na (sexuální) obtěžování, násilí na pracovišti či šikanu,*
- *zajistěte vzdělávání a informovanost managementu a zaměstnanců v oblasti diskriminace a rovného zacházení,*
- *zaměřte se na téma diverzity na pracovišti a diverzity pracovních týmů,*
- *vytvořte systém nediskriminačního náboru nových zaměstnanců,*
- *vytvářejte, sledujte a vyhodnocujte statistiky v náboru, při propouštění, poskytování vzdělávacích aktivit či povyšování,*
- *nastavte pravidla pro rovné odměňování,*
- *vyhněte se stereotypnímu a předsudečnému uvažování,*
- *jednejte předem, prevence je účinnější než represe“.* (s. 99)

## 2. Age management

S pojmem age management se v dnešní době setkáváme čím dál častěji a pro lepší porozumění tohoto konceptu je nutné již na začátku definovat tento koncept. Štorová & Fukan (2012) age management definují jako řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků. V širší definici uvádějí, že:

*„Age management bere v úvahu věkové faktory mající vliv na zaměstnance „bílých i modrých límečků“ v procesech každodenních činností, plánování a organizace práce, jakožto i v pracovním prostředí takovým způsobem, že se zaměstnanec cítí podporován v dosažení osobních i pracovních cílů.“ (s. 7)*

Studium v rámci age managementu se dotýká řady témat, a to především demografického vývoje, jako je například stárnutí populace, politiky důchodů a odchodů ze zaměstnání, sociální odpovědnosti organizace, věkové diskriminace a zaměstnanosti starší generace, zejména tzv. skupiny „50+“ (Čevela et. al., 2014).

Cílem age managementu je nejen prodloužit pracovní život zaměstnanců, ale také optimalizovat jejich přínos pro organizaci. Opatření, které age management přináší, by měla zabezpečovat, aby každý pracovník měl možnost využít své silné stránky a nebyl diskriminován kvůli svému věku (Štorová & Fukan, 2012).

*„Cíleným a aktivním uplatňováním strategií konceptu age managementu se zvyšuje povědomí o věkové struktuře zaměstnanců organizace, upevňují se spravedlivé postoje, zásady a hodnoty, zvyšuje se úroveň znalostí v organizaci, stimulace, motivace a vůle pracovat“ (Sokačová et. al., 2014, s. 28).*

V této kapitole bude zmíněn vývoj age managementu, jeho aktuální stav a klíčové aspekty, které tvoří jeho základy. Rozborem těchto prvků se vysvětlí, proč je téma age managementu v dnešním pracovním prostředí stále naléhavější.

### 2.1. Vznik age managementu

S ohledem na stárnutí populace se mnoho zemí v Evropě začalo zabývat otázkami, které se týkají udržení zaměstnanců a jejich motivací k práci i ve vyšším věku. Prvním evropským státem, který se začal zabývat konceptem age managementu bylo Finsko, a to již koncem 80. let minulého století, v důsledku početné finské generace narozených na

konci 2. světové války. Finský institut pracovního zdraví (FIOH), v čele s profesorem Juhanim Ilmarinenem, byl průkopníkem v systematickém zkoumání faktorů spojených se stárnutím. Jeho studie se zaměřovala na klíčové otázky týkající se délky pracovního života, vhodného věku pro odchod do důchodu a metody měření pracovní schopnosti během stárnutí. Studie byla realizována za pomoci metody Work Ability Index (WAI 1.0 – Index pracovní schopnosti) a byla využita pro měření pracovní schopnosti u 6500 pracovníků veřejné a státní správy ve věku nad 45 let. Výsledkem výzkumu byla identifikace faktorů, které ovlivňují schopnost pracovat v průběhu stárnutí a tyto faktory byly integrovány do konceptu pracovní schopnosti (Štorová, 2016). Cíl studie byl také výzkum změn, které se v průběhu stárnutí projevují, a to hlavně v oblasti zdraví pracovníků a jejich pracovní výkonnosti, ale i vlivů, jež jsou spojeny s pracovním prostředím a stresem (Štorová, 2016).

Po uplynutí čtyř a jedenácti let od zahájení výzkumu byly zhodnoceny výsledky z výzkumné studie, přičemž došlo k odhalení zajímavých zjištění, které uvádí ve své publikaci Cimbáliková et. al. (2012, s.154):

- „u 60 % naměřených zaměstnanců zůstaly hodnoty pracovní schopnosti na dobré úrovni“,
- u cca 10 % měřených zaměstnanců došlo dokonce ke zlepšení,
- u téměř 30 % zaměstnanců se hodnoty velmi výrazně zhoršily“.

Vyhodnocení studie ukázalo, že klíčovou roli v ovlivňování pracovní schopnosti zaměstnanců nesou manažeři a vedoucí pracovníci svými schopnostmi a ochotou nalézt řešení, která podporují pracovní schopnosti zaměstnanců (Ilmarinen, 2008). V České republice je pojem age management relativně novinkou. Jeho koncept se k nám dostal skrze mezinárodní projekt realizovaný v letech 2010-2012 ve spolupráci FIOH (Urbancová, 2017). Metody age managementu a koncept pracovní schopnosti byly v České republice rozšířeny za pomoci projektů, které byly realizovány Asociací institutu vzdělávání dospělých ČR, o.s., ve spolupráci s Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého v Olomouci, Úřadem práce České republiky a ze zahraničních partnerů projektu například finský FIOH a nizozemská společnost Blik op Werk (Štorová, 2016).

## 2.2. Koncept age managementu

V současné době age management představuje způsob řízení, kterým je zohledňován věk zaměstnanců pracujících v organizacích (Cimbálníková et. al., 2012) a jeho hlavním cílem je podpora komplexního přístupu k řešení demografické situace, která není v České republice příznivá napříč všemi ekonomickými odvětvími (Bejkovský, 2013).

*„Mladých lidí, které je možné do budoucna zaměstnat bude stále ubývat, naopak těch starších (50+) hodně přibude. Age management proto poukazuje i na to, že zaměstnávání starších lidí má své výhody a zabývá se také proto demografickými změnami na pracovišti“ (Urbancová, 2017, s. 45).*

Nicméně Sokačová et. al. (2014, s. 28) ve své publikaci zmiňuje, že výklad o koncepci age managementu jakožto jevu spojeném se stárnoucími zaměstnanci není zcela správný, jelikož opatření konceptu age managementu směřují ke všem skupinám zaměstnanců v organizaci. Lze tedy do těchto skupin zařadit absolventy, kteří nastupují do svého prvního zaměstnání nebo rodiče malých dětí, kteří se například vracejí do práce po mateřské dovolené. Tím pádem se koncept zaměřuje na celou oblast sladění pracovního a rodinného života (work-life balance), která je důležitá i pro tzv. „sendvičovou generaci“, tedy jedince, kteří vychovávají malé děti a zároveň se starají o své rodiče. Opatření v souvislosti se stárnoucími pracovníky pak směřují právě k podpoře jejich pracovní schopnosti.

Z výše uvedeného je zřejmé, že pro koncepci age managementu je důležitá pracovní schopnost jak na úrovni organizační, tak na té společenské. Principy age managementu lze dle zaměření rozdělit do čtyř předpokladů (Cimbálníková et. al., 2012):

1. mít dobré znalosti o věkovém složení zaměstnanců v rámci organizace
2. klást důraz na férové postoje ke stárnutí
3. zohledňovat jedinečnost každého zaměstnance
4. klást důraz na rozmanité uplatňování strategického myšlení

### 2.2.1. Work-life balance

Termín work-life balance je překládán jako „rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem“ a tímto konceptem se jako první začali zabývat Američané v průběhu šedesátých a osmdesátých let (Kociánová, 2012).

Sladování pracovního a osobního života je stále častěji na programu schůzek zaměstnavatelů a HR manažerů, kteří se snaží u svých zaměstnanců a zaměstnankyň podpořit pocit vyváženosti mezi soukromým a pracovním životem (Novotný et. al., 2015). Často bývá poukazováno na fakt, že zaměstnanci-rodice bývají ve svých profesích diskriminováni. Tito lidé musí často volit mezi pracovní kariérou nebo rodičovstvím a tento fakt je stereotypně vnímán stále jako výsada žen. Skutečnost je však taková, že sladování pracovního a soukromého života je v dnešní době celosvětovým problémem (Kociánová, 2012). Přitom zaměstnavatelé, firmy a organizace by mohly za pomoci opatření a benefitů (např. přemístění na jiné pracovní místo s ponecháním postavení a mzdy či možnost postupného odchodu do důchodu) podporující harmonii mezi pracovním a soukromým životem svých pracovníků docílit efektivní práce, loajality, a dokonce i zvýšit svou ziskovost (Novotný et. al., 2015).

### 1.2.2 Sendvičová generace

Problematika sendvičové generace je v dnešní době velmi zásadní společenská otázka. Do sendvičové generace se řadí jedinci, kteří se ocitají v „sendviči“ dvou pečovatelských závazků, to znamená, že kromě pracovních povinností se starají o své děti a zároveň o své rodiče nebo rodiče partnera či partnerky, kteří v důsledku stáří potřebují více či méně pravidelnou pomoc (např. pomoc s nákupem, úklidem a podobně). Typickým zástupcem sendvičové generace je žena ve věku 55 let (Novotný et. al., 2015).

Pečující ženy se ocitají v jednom kole, jejich pozornost je rozdělena mezi děti, rodiče a práci. Tento koloběh může na ženu zapůsobit neblaze v ohledu na její psychické zdraví, únavu a v důsledku vyčerpání pak ženy zapomínají samy na sebe. Mnohé ženy se setkávají se syndromem vyhoření a s odtržením od vlastního života, kdy se dostanou do fáze, kdy se samy začnou strachovat o to, aby neonemocněly a nemohly tak svým milovaným poskytnout adekvátní péči. (Centrum pro rodinu a sociální péči, 2024).

### 2.3. Úrovně age managementu

*„Řízení stárnoucí pracovní síly je předmětem zájmu na mnoha úrovních, přičemž motivace k tomuto zájmu a jeho konkrétní projevy se samozřejmě liší“* (Štorová & Fukan, 2012, s. 34). V obecném smyslu lze identifikovat tři úrovně, na nichž hlavní aktéři

vyjadřují a uplatňují své zájmy. Tyto úrovně zahrnují individuální rovinu, rovinu organizace nebo podniku a veřejnou perspektivu, což znamená širší společenský zájem (Cimbálníková et. al., 2012).

#### 2.3.1. Obvyklá opatření age managementu

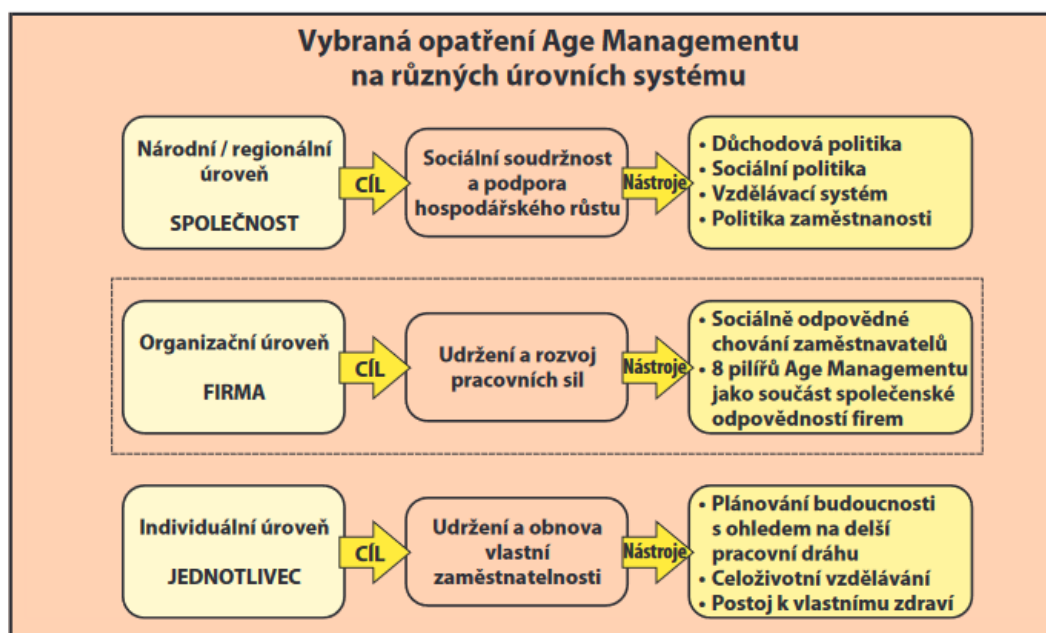
Cimbálníková et. al., (2012, s. 33) ve své publikaci také zmiňuje opatření v rámci age managementu, které obvykle pokrývají širokou škálu činností. Mezi ně patří, kromě jiného, následující oblasti:

- péče o zdraví;
- restrukturalizace pracovních míst;
- rozvoj pracovního prostředí;
- přizpůsobení organizace práce (př. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti);
- ergonomie práce (př. hledání řešení zamezující fyzickou zátěž pracovníků);
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců;
- rozvoj mezigenerační spolupráce;
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců;
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.

#### 2.4. Tři klíčové úrovně age managementu

V age managementu se setkáváme se třemi zásadními úrovněmi, které hrají významnou roli při utváření prostředí a odvíjí se od nich dynamika podpory pracovní síly v různých věkových skupinách (Cimbálníková et. al., 2012).

Obrázek 3: Úrovně age managementu



Zdroj: Cimbálníková et. al. (2012, s.34)

#### 2.4.1. Národní úroveň

„Veřejný zájem na age managementu je spojen s maximalizací příspěvku stárnoucí pracovní síly k ekonomickému a sociálnímu rozvoji“ (Cimbálníková et. al., 2012, s. 35).

Hlavním aktérem v této oblasti je stát, ve sféře internacionální pak částečně mezinárodní a nadnárodní instituce. Konkrétně se jedná o koordinaci nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti a vyvarování se negativních důsledků demografických změn, jako je stárnutí populace, zejména v oblastech zdraví a pracovní produktivity. Řízení pracovní síly ve stáří vyžaduje veřejné zásahy, protože mnohé aspekty tohoto problému nejsou pokryty trhem. Veřejný zájem v této oblasti se projevuje prostřednictvím tzv. věkové politiky (Cimbálníková et. al., 2011).

S touto úrovní se pojí maximalizace příspěvků pracovníků všech generací k ekonomickému a společenskému životu. Vzhledem k tomu, že stárnutí populace je vnímáno jako fenomén ohrožující sociální a ekonomický rozvoj, stát a veřejné politiky musí zajistit vyvažování nepříznivých důsledků. Stárnutí společnosti řešením otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti a nastavením systému ochrany zdraví při práci (Novotný et. al., 2015).

#### 2.4.2. Organizační úroveň

Organizace a firmy projevují zájem o age management z důvodu potřeby udržet a rozvíjet lidský potenciál, což umožňuje neustálé přizpůsobování pracovníků potřebám podniku a zvyšování celkové produktivity práce. Počítá se s nárůstem zájmu, jelikož pracovní síla organizací stárne. Zaměstnavatelé si tak stále více uvědomují svou zodpovědnost a kladou důraz na adekvátní pracovní podmínky, ochranu zdraví a vytváření vhodného a zdravého sociálního prostředí na pracovišti. Tyto prvky jsou vnímány jako součást sociálně odpovědného chování zaměstnavatelů (Cimbálníková et. al., 2012). Klíčovou roli pro zavádění age managementu v organizacích hrají personalisté, jelikož metody a postupy uplatňování age managementu pro velké i menší zaměstnavatele, a i drobné podniky lze zařadit do běžných personálních činností (Novotný et. al., 2015).

#### 2.4.3. Individuální úroveň

V zájmu jednotlivce je udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti. Zároveň je z pohledu jednotlivce v jeho zájmu také uvažovat o udržení a získání dovedností, které mu v případě potřeby umožní změnit zaměstnavatele, což je výzva pro stárnoucí pracovní sílu. Osobním zájmem jednotlivce je dosáhnout spokojenosti jak v profesním, tak osobním životě (Cimbálníková et. al., 2012). Tyto zájmy jsou komplexní, navzájem jsou propojené, ale někdy si vnitřně odporují. V pracovní sféře je pro jedince cílem udržení a rozvoj takových předpokladů, které mu umožní být flexibilním k pracovním pozicím či zaměstnavatelům (Novotný et. al., 2015). To však vyžaduje změnu postojů, například plánování dlouhodobé pracovní kariéry, soustředění na udržení pracovní schopnosti do vyššího věku a přehodnocení postojů ke vzdělávání a zdraví. I v pokročilém věku není na škodu plánovat si pracovní budoucnost, ba právě naopak (Cimbálníková et. al., 2012). Plánovat budoucnost se vyplácí i po padesátce (Novotný et. al., 2015). Díky nabytým zkušenostem mohou starší zaměstnanci efektivně pracovat a moudře brát v potaz péči o vlastní schopnosti. Zodpovědnost za tyto kroky však není jen zaměstnaneckou záležitostí, důležité je si uvědomit, že jednotlivci jsou součástí širšího procesu, kde hraje roli pracovní prostředí a podpora ze strany zaměstnavatele (Cimbálníková et. al., 2012).



Obrázek 4: Opatření age managementu

	Problémy a příležitosti		Řešení a prostředky		Cíle a výsledky
<b>Jedinec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funkční kapacita</li> <li>• zdraví</li> <li>• kompetence</li> <li>• pracovní motivace</li> <li>• pracovní schopnost</li> <li>• pracovní únava</li> <li>• nezaměstnanost</li> </ul>	→	<b>Age Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• posilování fyzických, mentálních a sociálních zdrojů</li> <li>• podpora zdraví</li> <li>• rozvíjení kompetencí</li> <li>• řízení změny</li> <li>• spoluúčast</li> </ul>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zlepšování funkční schopnosti</li> <li>• posilování zdraví</li> <li>• zvyšování kompetencí</li> <li>• zvyšování pracovní schopnosti</li> <li>• snižování pracovní únavy</li> <li>• zvyšování zaměstnanosti</li> <li>• snižování rizika marginalizace</li> <li>• zlepšování kvality života</li> </ul>
	↓↑		↓↑		↓↑
<b>Firma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produktivita</li> <li>• konkurenceschopnost</li> <li>• absentismus</li> <li>• tolerance změny</li> <li>• pracovní komunita</li> <li>• pracovní prostředí</li> <li>• dostupnost pracovních sil</li> </ul>	→	<b>Age Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• individuální řešení</li> <li>• spolupráce mezi věkovými skupinami</li> <li>• věková ergonomie</li> <li>• pracovní přestávky</li> <li>• pružná pracovní doba</li> <li>• práce na částečný úvazek</li> <li>• trénink na míru</li> </ul>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvyšování celkové produktivity</li> <li>• zvyšování konkurenceschopnosti</li> <li>• snižování absentismu</li> <li>• zlepšování managementu</li> <li>• odbornost personálu</li> <li>• zlepšování image</li> <li>• pokles nákladů na „nepráci“</li> </ul>
	↓↑		↓↑		↓↑
<b>Společnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postoj k práci a odchodu do důchodu</li> <li>• věková diskriminace</li> <li>• důchodový věk</li> <li>• pracovní nezpůsobilost</li> <li>• poměry závislosti</li> <li>• náklady na důchody</li> <li>• náklady na zdravotní péči</li> </ul>	→	<b>Age Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• změny postojů k věku</li> <li>• předcházení věkové diskriminaci</li> <li>• rozvoj pracovní legislativy</li> <li>• rozvoj důchodového zabezpečení</li> <li>• rozvoj podpůrných mechanismů důchodového systému</li> </ul>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snižování věkové diskriminace</li> <li>• zvyšování věku odchodu do důchodu</li> <li>• snižování nákladů na důchody</li> <li>• snižování nákladů na nezaměstnanost</li> <li>• snižování nákladů na zdravotní péči</li> <li>• růst národních hospodářství</li> <li>• posilování blahobytu</li> </ul>

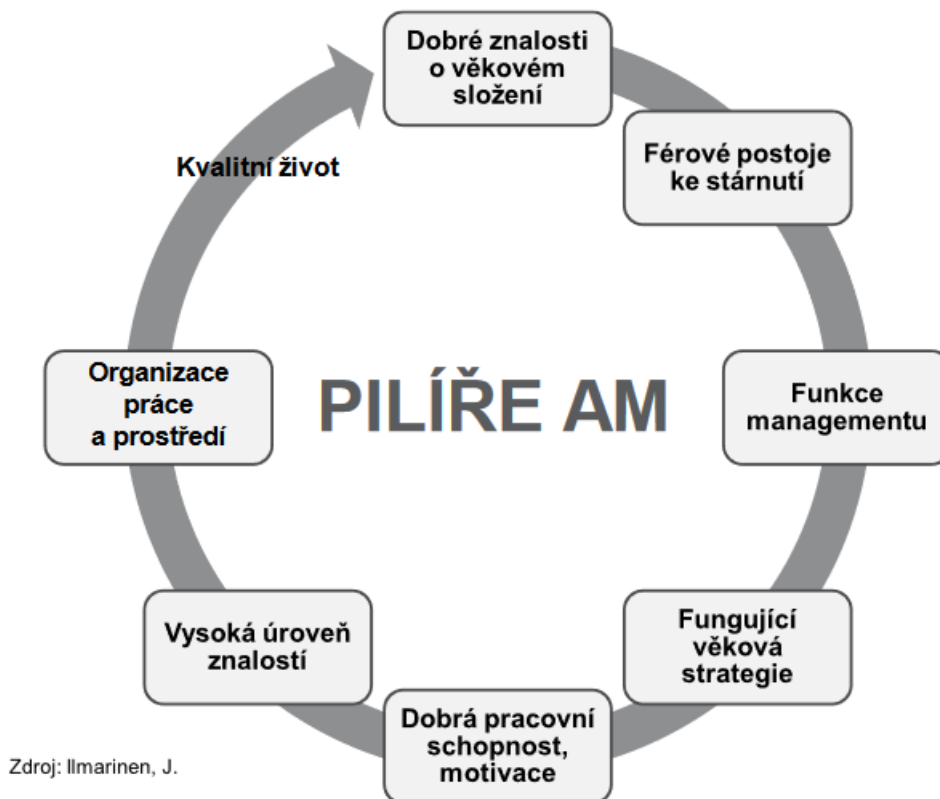
Zdroj: Cimbálníková et. al. (2012, s. 36)

## 2.5. Základní pilíře age managementu

Za úspěchem age managementu stojí především komplexní opatření, která zajišťují součinnost zájmů na všech podnikových úrovních (Cimbálníková et. al., 2012). Ilmarinen (2005, s. 401) ve své publikaci identifikoval obecné cíle, kterých by měly organizace dosáhnout. Účelem jednotlivých cílů (pilířů) je vytyčit směr a cíle pro rozvoj age managementu. Vize organizace mohou iniciovat diskusi o potřebě zavedení age managementu a poskytují pomoc při identifikaci vhodných nástrojů, postupů a metod pro dosažení stanovených cílů. Cíle si každá organizace stanovuje v souladu se svou vlastní

výchozí situací, důležité však je, aby všechny postupy byly v souladu s firemní kulturou (Štorová & Fukan, 2012).

Obrázek 5: Pilíře age managementu



Zdroj: Štorová & Fukan (2012, s.61) – převzato z Ilmarinen (2008)

Tyto pilíře charakterizují Štorová & Fukan (2012, s. 61) takto:

1. **Pilíř 1: Dobré znalosti o věkovém složení** – Lidé zodpovědní za rozhodování si jsou vědomi výzev spojených s budoucností pracovní síly, jako například stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu nebo nedostatek mladých pracovníků.
2. **Pilíř 2: Vstřícný postoj vůči věku** – Management a vedoucí pracovníci společnosti zastupují vůči stárnoucím zaměstnancům kladné postavení a dokážou pracovat a využívat jejich znalosti.
3. **Pilíř 3: Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti** – Pro vedení organizace je klíčová odpovědnost a přístup k individualitě pracovníků všech věkových kategorií.

4. **Pilíř 4: Kvalitní a funkční věková strategie** – Organizace bere v potaz oceňování a rovnoprávnost zaměstnanců z různých věkových kategorií, zajišťuje spolupráci mezi různě starými lidmi, snaží se zajistit celoživotní vzdělávání a odhodlání starších pracovníků pokračovat nadále ve spolupráci s organizací. Věková strategie je součástí osobních pracovních plánů a politiky společnosti.
5. **Pilíř 5: Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci** – *„Pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci se mezi stárnoucími pracovníky zvýšily v naší organizaci natolik, že tyto zaměstnanci by rádi ve společnosti pracovali až do důchodu“* (Cimbálníková et. al., 2012, s. 42).
6. **Pilíř 6: Vysoká úroveň kompetencí** – Vedení organizace si plně uvědomuje koncept sdílených kompetencí a učení se, který se odvíjí od důležitých firemních rozhodnutí. Vedení společnosti zabezpečuje zkušenosti starších pracovníků a jejich předávání těm mladším.
7. **Pilíř 7: Dobrá organizace práce a pracovního prostředí** – Organizace práce, pracovní doba a pracovní prostředí po fyzické i sociální stránce odpovídají všem věkovým skupinám zaměstnanců a jejich potřebám.
8. **Pilíř 8: Spokojený život** – Tento pilíř zajišťuje uznání, pracovní pohodu a kvalitu života starších zaměstnanců a snaží se o neustálé zlepšování těchto faktorů. Odchod do důchodu je pro zaměstnance důstojný.

## 2.6. Aktuální demografická situace

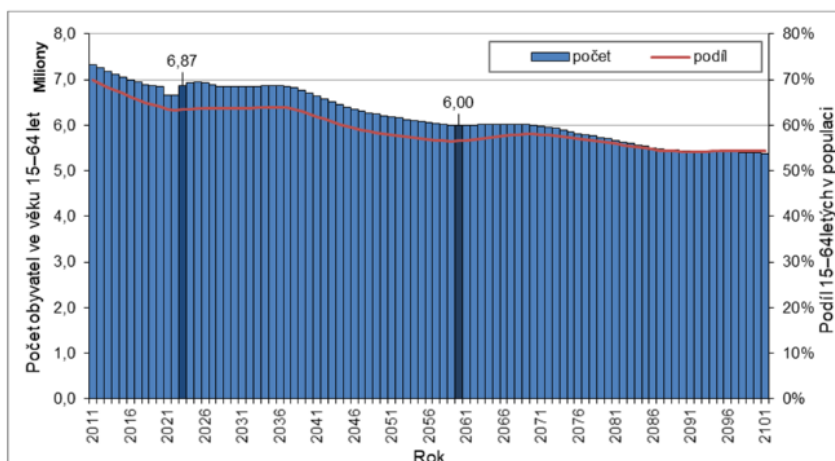
Hlavním důvodem pro intenzivní zabývání se age managementem je stárnutí populace. Stárnutí je proces, kterému se nikdo nemůže vyhnout, ale vliv stárnutí se může lišit v závislosti nejen na individuálních dispozicích, ale i na dalších faktorech, kterými jsou například profese, příjem a životní styl (Novotný et. a., 2015). Cimbálníková et. al. (2012, s. 15) zmiňuje, že v souvislosti s demografickým stárnutím hraje důležitou roli struktura obyvatelstva. Zásadní vliv na strukturu má především poměr mezi mladými jedinci (jedinci do 19 let, představují ekonomicky závislou skupinu), ekonomicky aktivní jedinci (ve věku 20-64 let) a seniory (65 let a více), kteří jsou také ekonomicky závislou skupinou. V poslední době nabývá na významu zejména struktura seniorské populace ve věku 80 let a více (tzv. nejstarší stáří) v rozvinutých zemích. Problémy mezi těmito věkovými skupinami formují základní premisy diskusí o tzv. problému stárnoucí společnosti. Problém se týká například klesajícího počtu pracovních sil, otázek spojených

se stárnutím pracovní síly a s tím související předpokládaný pokles ekonomické produktivity stejně jako narůstajících nákladů na zdravotní péči a otázek spojených s důchodovými systémy (Cimbálníková et. al., 2012). Jenže s rostoucím kalendářním stářím se posouvá průceschopnost jedinců do vyššího věku, což může znamenat, že se budeme setkávat na pracovišti s jedinci nad 60 let, někdy dokonce i nad 65 let. Pro společnost je však závažným problémem pokles potřeby lidské práce, který ze zdatných seniorů udělá nezaměstnané a také je příčinou narušení mezigenerační solidarity (Čevela et. al., 2014).

*„Projekce populačního vývoje v České republice předpokládají, že do roku 2050 se celkový počet obyvatel lehce sníží, dětí mladších 15 let ubude o více než čtvrtinu, zatímco počet seniorů nad 65 let se zdvojnásobí, takže se přiblíží 30 % obyvatelstva. Nejdramatičtější vývoj se předpokládá ve věkové skupině 80+, která se zvětší trojnásobně na téměř 10 % populace. Lidí starších 85 let bude v polovině století žít v ČR asi 500 000, z nich kolem 200 000 ve věku nad 90 let“ (Čevela et. al., 2014, s. 22).*

Český statistický úřad (ČSÚ) se svou projekcí očekává v budoucích desetiletích výraznou proměnu věkového složení obyvatelstva České republiky. Velikost nejmladší věkové skupiny populace (0-14 let) bude mít dle předpokladů dlouhodobě klesající trend, který bude ve 40. letech přerušen vlnou mírného růstu. Stav nejmladší věkové skupiny na začátku projekce k 1.1.2023 byl 1,75 milionu obyvatel a na konci století nebude toto číslo překonáno. Zato nejpočetnější a také hlavní věkovou skupinu naplňují jedinci ve věku 15-64 let, jejíž nárůst je značný díky uprchlické vlně z roku 2022 a nárůst obyvatel je projektován i na roky 2023 a 2024 (na 6,96 milionu k 1.1.2025) opět díky zahraniční migraci. Projektovaný odchod uprchlíků z republiky naopak přispěje k následnému poklesu obyvatel ve věku 15-64 let, ale i přesto se projekce udrží nad 6,8 miliony.

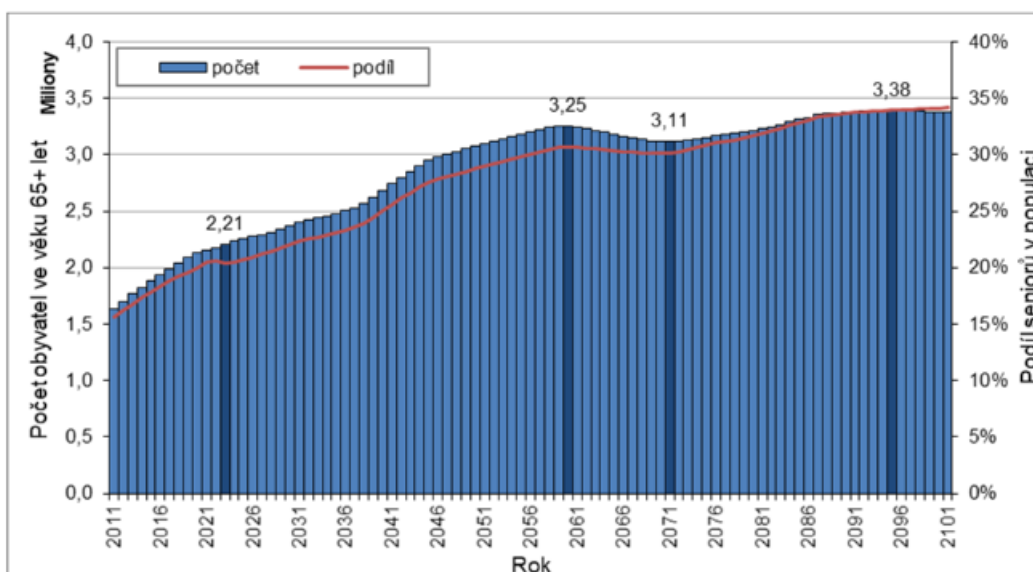
Obrázek 6: Reálný a projektovaný počet obyvatel ve věku 15-64 let (k 1.1.), střední varianta Projekce 2023



Zdroj: Český statistický úřad (2023, s. 14)

„Nejvýraznější změny počtu a struktury dle věku se očekávají u nejstarší hlavní věkové skupiny, u osob ve věku 65 a více let. Počet seniorů v populaci Česka se zvyšuje dlouhodobě, již od poloviny 80. let 20. století. Poslední meziroční růst navýšil počet seniorů na 2,21 milionu k 1.1.2023. Další nepřetržité posilování seniorské populace předpovídá projekce až do roku 2060, kdy by měl počet seniorů dosahovat 3,25 milionu, tedy o 1,04 milionu vyšší než na prahu projekce“ (Český statistický úřad, 2023, s. 15).

Obrázek 7: Reálný a projektovaný počet obyvatel ve věku 65+ (k 1.1.), střední varianta Projekce 2023



Zdroj: Český statistický úřad (2023, s. 15)

### 2.6.1. Věk a trh práce

Trh práce je diferencován a definován věkem. Věk udává, kdy je možné vstoupit na trh práce a kdy je nutné pracovní trh opustit. Věk je vedle vzdělání a pohlaví klíčovým ukazatelem postavení člověka ve světě zaměstnanosti. Vztah trhu práce a věku je legislativně ustanoven v Zákoníku práce, jehož součástí je i antidiskriminační zákon při nástupu do pracovního vztahu a také diskriminační inzerce, tj. výběr pracovníků na základě jejich věku (Vidovičová & Rabušic, 2005).

*„V pracovně právních 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“* (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2023, nečíslováno).

I přesto, že zákon zakazuje diskriminaci vůči věku, jsou lidé nad 50 let nejpočetnější skupinou nezaměstnaných z pohledu věku, a to především vlivem předsudků ze stran zaměstnavatelů, kteří starší pracovníky i přes jejich cenné zkušenosti, důvěru a loajalitu považují za konzervativní a neschopné učit se a přizpůsobovat se novým věcem (BusinessInfo.cz, 2022).

### 3. Pracovní schopnost

*„Pracovní schopnost ukazuje potenciál osoby vyrovnat se s pracovními požadavky v daném čase. Rozvoj individuální funkční kapacity musí být uveden ve vztahu k těmto požadavkům. Pracovník i jeho pracovní povinnosti/nároky se mohou v čase měnit a v případě potřeby musí být navrženy tak, aby byly přiměřené věku, stárnutí a zdraví zaměstnance“* (Digikouc.cz, nedatováno, nečíslováno)

Štorová & Fukan (2012) charakterizují pracovní schopnost jako nejdůležitější aktivum zaměstnance v jeho pracovním životě a za základ kvality práce. Novotný et. al. (2015, s. 79) vnímá pracovní schopnost jako zhodnocení toho, zda je pracovník dobrý a odvádí svou práci ve své pozici znamenitě a v blízké budoucnosti tomu nebude jinak, a také sleduje, zda vykonává práci z hlediska nároků a jeho zdravotních a duševních dispozic. Pracovní schopnost je spojená se zdravím, odbornými schopnostmi, náplní práce a pracovními podmínkami a dalšími okolnostmi, které ovlivňují náš každodenní život, ať už přímo nebo nepřímo (Štorová & Fukan, 2012). Jedná se tedy o údaj, který ukazuje, jak zdraví, dovednosti, postoje a motivace pracovníka odpovídají požadavkům na jeho současnou práci (Novotný et. al., 2015).

*„Pracovní schopnost je definována jako rovnováha mezi prací a individuálními zdroji pracovníka. Když práce a individuální zdroje dobře zapadají do sebe, pracovní schopnost je stabilní. Naopak, pokud rovnováha mezi pracovními požadavky a individuální schopností zvládnutí práce není, existuje riziko nízké nebo průměrné pracovní schopnosti“* (Digikouc.cz, nedatováno, nečíslováno)

Ve všech případech definic pracovní schopnosti se lze setkat s podobnými charakteristikami, ve kterých se opakují klíčové myšlenky. Pracovní schopnost je vnímána jako zásadní aktivum zaměstnance reflektující jeho schopnost úspěšně reagovat na pracovní požadavky v konkrétním čase. Důraz je kladen především na variabilitu pracovních nároků a potřebu přizpůsobit pracovní povinnosti individuálním faktorům, jako je věk, stárnutí a zdravotní stav zaměstnance.

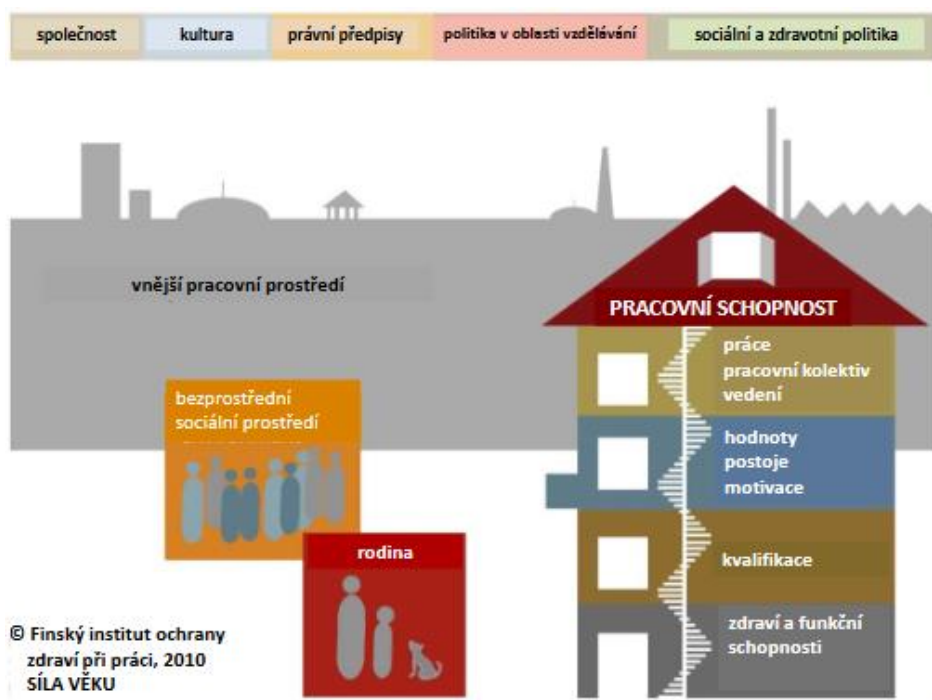
#### 3.1. Koncept pracovní schopnosti

Pracovní schopností se začal zabývat výzkumný tým Juhani Ilmarinena, ve Finském institutu pracovního zdraví, který vypracoval jak samotný koncept pracovní schopnosti

(Work Ability – WA), tak i metodu měření Work Ability Index (WAI). Původní koncept byl vědeckým týmem testován a zdokonalován v průběhu 80. let a začátkem 90. let byl koncept přepracován na základě komplexního národního průzkumu a byl vytvořen model „Dům pracovní schopnosti“, který nyní slouží jako základní rámec pro podporu pracovní schopnosti (Digikouc.cz, nedatováno).

Na podnikové a individuální úrovni má koncept pracovní schopnosti hlavní význam pro řízení stárnutí a rovnosti pohlaví. Pracovní schopnost nelze objektivně změřit za pomoci jednoho nástroje, ale lze ji stanovit na základě údajů z různých zdrojů, přičemž názor pracovníka na vlastní pracovní schopnost je stejně důležitý, jako názor expertů. Tyto dva názory spolu vytvářejí nejpřesnější možný odhad zaměstnancovy pracovní schopnosti (Cimbálníková et. al., 2012).

Obrázek 8: Modelový dům pracovní schopnosti



Zdroj: Štorová & Fukan (2012, s. 38) – převzato z Finský institut ochrany zdraví při práci (2010)

### 3.1.1. Zdraví a funkční kapacita

Základem pro první patro je zdraví, fyzická, psychická a funkční kapacita. Celá hmotnost vyšších pater zatěžuje a má přímý vliv na tyto základy. Změny zdraví a funkční



kapacity mají zásadní dopad na pracovní schopnost, kde zhoršení zdraví představuje riziko. Naopak zlepšení funkční kapacity umožňuje rozvíjet pracovní schopnost (Štorová & Fukan, 2012).

### 3.1.2. Kompetence

Druhé poschodí budovy představují odborné znalosti a dovednosti. Neustálý rozvoj těchto kompetencí nám umožňuje efektivně reagovat na požadavky pracovního života. Dynamika neustále měnících se požadavků na kompetence zdůrazňuje, že nepřetržitý rozvoj odborných dovedností se stává klíčovým prvkem pro udržení pracovní schopnosti. Typickým příkladem jsou rychlé změny v odvětví informačních technologií (Štorová & Fukan, 2012).

### 3.1.3. Hodnoty, postoje a motivace

Toto poschodí představuje rovnováhu mezi prací a osobními zdroji a vztah mezi prací a osobním životem. Hodnoty a postoje se v průběhu života mění a jsou vystaveny různým vlivům. Třetí poschodí je odlišné, jelikož má balkón, který poskytuje pracovníkům pohled na prostředí nejbližší jejich pracovišti – rodinu a blízké okolí. Tyto faktory každodenně ovlivňují pracovní schopnost, zejména v kontextu sladění rodinného a pracovního života, především rodičů malých dětí (Štorová & Fukan, 2012).

### 3.1.4. Styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky

Čtvrté patro reprezentuje práci a všechny s ní spojené faktory, zahrnující fyzické, psychologické a sociální aspekty, pracovní prostředí a organizační strukturu. Toto poschodí je největší a nejtěžší, přičemž jeho váha zatěžuje nižší poschodí. Odpovědnost za správu čtvrtého patra nese management nebo vedoucí pracovníci, kteří mají oprávnění organizovat a popřípadě měnit tuto část domu pracovní schopnosti (Štorová & Fukan, 2012).

*„Mezi všemi čtyřmi podlažími domu pracovní schopnosti existují aktivní a důležité interakce. Nejčastější interakce probíhá mezi čtvrtým a třetím patrem. Pozitivní a negativní zkušenosti s vlastní prací pracovníka pronikají do třetího patra a ovlivňují tak*

*hodnoty, postoje a motivaci pracovníků. Třetí patro je jako zrcadlo, které odráží organizační kulturu a spolupráci mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Bez pozitivního třetího patra není možné udržet pracovní pohodu“ (Dobeš et. al., 2022, s. 16)*

### 3.2. Index pracovní schopnosti

Index pracovní schopnosti neboli Work Ability Index (WAI) je nástrojem pro měření pracovní schopnosti, který byl vyvinut v 80. letech minulého století ve Finském Institutu pracovního zdraví (Urbancová, 2021) a je produktem výzkumu zaměřeného na praktické využití v oblasti pracovního zdraví, jako nástroje k udržení pracovní schopnosti (Novotný et. al., 2015). Kvantitativní měření pracovní schopnosti je uskutečňováno za pomoci dotazníku WAI, jehož součástí jsou standardizované otázky. Za pomoci tohoto dotazníku lze vyjádřit subjektivní vnímání různých pracovních a socioekonomických faktorů, které ovlivňují pracovní schopnost pracovníka (Novotný et. al., 2015). Index také zohledňuje pracovní nároky, zdravotní a duševní stav pracovníka (Štorová & Fukan, 2012). Smyslem tohoto nástroje je podpora pracovníka skrze zaměstnancovo vlastní hodnocení pracovní schopnosti, kdy index napomáhá k udržení pracovní schopnosti zaměstnance a také k vytipování pracovníků, kteří by mohli mít v budoucnu sklony ke zdravotním problémům, které by výrazně ovlivnily výkon práce (Novotný et. al., 2015).

*„WAI je nástroj oblasti pracovního zdraví. Jeho použití je jednoduché a rychlé s okamžitými výsledky. Umožňuje opakovatelná měření a bývá využíván ke sledování změn u pracovníka či pracovní skupiny v průběhu času. Získaná data jsou považována za důvěrná a jsou využívána jen pro účely pracovního zdraví“ (Novotný et. al., 2015, s. 82).*

Dle publikace Dobeše et. al. (2022, s. 69) je dotazník WAI složen ze sedmi částí, které by měly poskytovat komplexní pohled na jejich přínos k výkonu zaměstnance:

- Současná pracovní schopnost ve srovnání s nejlepším životním obdobím
- Současná pracovní schopnost ve vztahu k fyzické a duševní kondici
- Počet onemocnění diagnostikovaných lékařem
- Snížení pracovní schopnosti v důsledku nemoci
- Počet dnů pracovní neschopnosti během posledních 12 měsíců
- Vlastní prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech
- Duševní zdroje respondenta

Obrázek 9: Oblasti indexu pracovní schopnosti

	Oblasti	Body
1	Aktuální pracovní schopnost ve vztahu k nejlepší dosavadní	0 – 10
2	Aktuální pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům	2 – 10
3	Počet lékařsky diagnostikovaných nemocí	1 – 7
4	Zhoršení pracovní schopnosti v důsledku nemoci	1 – 6
5	Pracovní absence kvůli nemoci	1 – 5
6	Odhadovaná pracovní schopnost v následujících 2 letech	1, 4, 7
7	Duševní schopnost	1 – 4
	<b>SUMÁRNÍ SKÓRE</b>	<b>7 - 49</b>

Zdroj: Štorová & Fukan (2012, s. 41)

Hodnota indexu pracovní schopnosti se pohybuje v rozmezí od 7 do 49 bodů, čím vyšší hodnota, tím lépe. Index je hodnocen slovy špatný, průměrný, dobrý a výborný. To, co činí index pracovní schopnosti spolehlivým, je jeho vysoká prediktivní hodnota (Ilmarinen, 2005).

Obrázek 10: Úrovně dosaženého indexu pracovní schopnosti

Index pracovní schopnosti	Opatření	Pohlaví		Věk		Celkem
		žena	muž	50–55 let	> 55 let	
nízký (7–27)	Navrátit pracovní schopnost	11,4 %	18,9 %	12,8 %	18,2 %	15,3 %
průměrný (28–36)	Zvýšit pracovní schopnost	31,4 %	21,6 %	23,1 %	30,3 %	26,4 %
dobrý (37–43)	Podpořit pracovní schopnost	45,7 %	32,4 %	35,9 %	42,4 %	38,9 %
vynikající (44–49)	Udržet pracovní schopnost	11,4 %	27,0 %	28,2 %	9,1 %	19,4 %

Zdroj: Cimbálníková et. al. (2012, s. 76)

S daty získanými z dotazníku se zachází jako s lékařským tajemstvím, jsou a musí zůstat přísně důvěrná. Anonymizovaná data nesmí být spravována nikým jiným než pověřenou osobou a zaměstnavatel nesmí obdržet informace ve formě, která by mohla prozradit identitu zaměstnance (Novotný et. al., 2015). Cimbálníková et. al. (2012, s. 70) zmiňuje, že v závislosti na získaném skóre v dotazníku WAI jsou stanovena cílová opatření, například opatření podporující zvýšení pracovní schopnosti či opatření směřující k obnovení pracovní schopnosti. Výsledky indexu pracovní schopnosti by měly být uplatněny především v oblastech:

- „*Monitorování pracovní schopnosti,*
- *benchmarking,*
- *identifikace potřeb včasných opatření,*
- *vytváření povědomí o vlastním zdraví a budoucích pracovních nárocích,*
- *ověřování účinnosti přijatých opatření“* (Cimbálníková et. al., 2012, s. 70).

### 3.2.1. Personální radar

Personální radar (WAI 0.2.) poskytuje analýzu současného stavu pracovní schopnosti zaměstnanců (Age management, 2024). Jeho smyslem je poskytnout jasný pohled na činnosti, které je potřeba zlepšit uvnitř nebo vně domu pracovní schopnosti (Dobeš et. al., 2021) pomocí standardizovaného dotazníkového šetření týkajícího se organizace práce, managementu a jednotlivých zdrojů, které jsou umístěny do čtyř pater domu pracovní schopnosti. Personální radar je vyhodnocován dle psychometrických kritérií a statistických metod (Age management, 2024).

### 3.2.2. Firemní radar

Firemní radar je metodou, která je interaktivní, participativní a slouží k identifikaci, prioritizaci, plánování a implementaci opatření na podporu pracovní schopnosti. Tato metoda navazuje na personální radar a jejím výsledkem je konkrétní plán opatření v jednotlivých oblastech pracovní schopnosti zaměstnanců (Age management, 2024).

#### 4. Age management a jeho využití v organizacích

*„Cílem age managementu je udržet a rozvíjet lidské zdroje v souladu s potřebami organizace a individuálními možnostmi pracovníků vzhledem k jejich věku. Strategie age managementu se zaměřují na různé věkové skupiny a jejich udržení v pracovní schopnosti“ (Cimbálníková et. al., 2012, s. 99).*

Jelikož je trh práce věkově diferencován a věk určuje dobu, po kterou je jedinec aktivní na pracovním trhu, určuje se tímto i pozice osob různých věkových skupin na trhu práce. Proto by efektivní využití potenciálu všech pracovníků na trhu práce mělo být klíčovou strategií řízení lidských zdrojů organizací a je zapotřebí, aby organizace byly otevřené přijmout nové opatření. Age management se ve svém rozsahu zaměřuje na všechny věkové skupiny, od dětí a studentů po zaměstnance v produktivním věku apod., přičemž na organizační úrovni je větší pozornost věnována jedincům ve věku 50 let a více (Urbancová, 2017). Koncept zaměřený na pracovníky nad 50 let se soustředí především na vytváření podmínek pro zaměstnávání starších osob, podporu celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality života a mezigenerační dialog (Cimbálníková et. al., 2012). Do této věkové skupiny se řadí zaměstnanci, kteří představují skupinu znalostních pracovníků a díky svým kompetencím a znalostem hrají v terciálním sektoru důležitou roli při dosahování cílů organizace (Urbancová, 2017).

*„Velmi významným faktorem v prosazování principů age managementu je firemní kultura, která určuje přístup manažerů k pracovníkům a k jejich diverzitě, pracovní prostředí a vztahy ostatních pracovníků. Některé organizace zjistily, že iniciativy zavádění a ukotvení postupů a praxe age managementu mají i širší kumulativní účinek a dopady na firemní kulturu. Zkvalitňují totiž kanály pro komunikaci a sdílení informací mezi pracovníky. Zlepšení komunikačních možností zase posiluje schopnost sdílet společnou kulturu a hodnotový systém v rámci organizace i mezi dalšími společnostmi. Obdobně, opatřením age managementu se přisuzuje kladný dopad na kvalitu stylu řízení, dále pak na dovednosti a výkonnost v oblasti komunikace, vedení lidí, stanovování cílů a plánování“ (Cimbálníková et. al., 2012, s. 100).*

Cimbálníková et. al. (2012, s. 100) také uvádí preventivní opatření v rámci age managementu ve firmách, které mají předcházet úbytku pracovních schopností starších pracovníků a prevenci jejich zdravotních problémů:

- „Plánování pracovní síly s ohledem na věkovou diverzitu a podpora pozitivní věkové politiky (*age-positive policies*),
- *zvláštní formy přijímacího řízení pro různé věkové skupiny,*
- *přeřazení pracovníků na jinou, vhodnou pracovní pozici,*
- *přizpůsobením pracovního programu, např. úprava pracovního prostředí či pracovní doby*
- *možnost osobního a kariérního rozvoje, kvalifikační růst v každém věku, přizpůsobené další vzdělávání starších pracovníků,*
- *tvorba nástrojů podporujících mezigenerační učení,*
- *rozvoj zdravotních a bezpečnostních opatření apod.“ (s. 100).*

Proces zavádění age managementu v organizacích vyžaduje významnou podporu managementu, která vychází ze znalosti přínosů a rizik zaměstnávání pracovníků nad 50 let. Dále je klíčová znalost nástrojů age managementu a schopnost jejich uplatnění ve firemní praxi (Cimbálníková et. al., 2012).

#### 4.1. Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj

Podle Rabušice (2006, s. 2) je vzdělávání stále pracujících dospělých v předseniorském a seniorském věku jedním z velkých témat, jelikož česká společnost demograficky stárne, to znamená, že se v naší populaci zvyšují počty seniorských věkových skupin (60+). Demografické stárnutí má za následek úbytek počtu osob na trhu práce, což způsobuje postupné stárnutí pracovního trhu a zvyšuje se průměrný věk pracovní síly. Rabušic (2006, s. 2) dále uvádí, že tento trend přináší změnu v poptávce na pracovním trhu, kdy dosavadní preference pro „mladé a dynamické kolektivy“ ustupují a je třeba více přijímat a zaměstnávat pracovníky, kteří jsou ve věku padesát let nebo v raném seniorském věku. Tento vývoj odráží obavy a vnímání demografického stárnutí jako ekonomického a sociálního problému, který ovlivňuje strukturu pracovního trhu.

Zaměstnavatelé často upozorňují na nedostatky ve vzdělání a neochotě starších pracovníků doplňovat si průběžně potřebné znalosti. Podle nich mají starší pracovníci nízkou schopnost zvládnout nároky vyplývající z vývoje v jejich profesní oblasti. Z hlediska zaměstnavatelů jsou nepříznivé kvalifikační charakteristiky starších pracovníků větší překážkou než zdravotní problémy, vysoké mzdové požadavky,

pracovní doba nebo úvazek. Tyto bariéry mohou být finančního i nefinančního charakteru. Většina podniků neposkytuje vhodné prostředí pro vzdělávání starších a pokud se starší pracovníci vzdělávacích kurzů účastní, často nejsou jejich výsledky a aktivita z hlediska zaměstnavatelů ohodnoceny. Vzdělávání je také často vnímáno jako prostředek k udržení zaměstnání (Remr, 2007).

Novotný et. al. (2015, s. 131) ve své publikaci uvádí, že vzdělávání pracovníků ve vyšším věku by mělo mít také vyšší ambice, kdy nejde jen o přenos znalostí na pracovníka, ale i o transformaci jedince pro práci v nových podmínkách, novými technologiemi a při jiné organizaci práce s výhledem na aktivní stárnutí směrem k odchodu do důchodu. Změny společenské i organizační, týkající se organizace práce, v kombinaci s vzdělanostním hendikepem starších pracovníků, vystavují jedince do situace, ve které správně zvolené vzdělávání může být výraznou oporou, a to obzvláště v situacích spojených s inovacemi, změnou organizace práce či dokonce při přechodu na jiné pracoviště. Náročná situace také nastává při odchodu zaměstnance do důchodu, kdy se jedná o větší výzvu a vzdělávání je také jedním z nástrojů jejich zvládnání.

#### 4.2. Přínosy Age managementu

*„Age management nabízí komplexní přístup k řešení demografické situace formou řízení jednotlivých faktorů pracovní schopnosti. Udržení pracovní schopnosti je totiž klíčové pro úspěšné uplatnění na trhu práce v jakékoli životní fázi. Pro udržení pracovní schopnosti je důležité, aby zaměstnanci pracovali kvalifikovaně, motivovaně a zdravě v každém věku“* (Age management, 2024, nečíslováno).

Cimbálníková et. al. (2012, s. 101) přínosy age managementu pro organizace rozděluje do čtyř skupin na:

- **Zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu** – kdy si organizace uvědomují důležitost sdílených hodnot a snaží se o trvalou změnu organizační kultury a pro organizace je klíčové dosažení zisku aktivní podpory zaměstnanců pro své iniciativy v oblasti rovného zacházení
- **Zvyšování kvality lidských zdrojů** – kdy kvalifikovaná, inovativní a zkušenostmi rozmanitá pracovní síla je důležitá pro úspěšnost každé organizace, jelikož ovlivňuje její výkonnost a konkurenceschopnost.

Organizace při dosahování změn ve složení pracovníků realizují širokou škálu opatření, jako například flexibilní pracovní doby, homeoffice, programy hodnocení a rozvoje lidských zdrojů podle kritérií apod.

- **Posílení pozice na trhu** – jedná se o strategie, jejichž cílem je posílení pozice na trhu a kladou si za cíl zvýšit míru spokojenosti u zákazníka. Různorodá pracovní síla disponující dobrými interpersonálními dovednostmi pomáhá lepšímu přizpůsobování požadavkům různorodé zákaznické základny, a tím i zlepšovat péči o ně.
- **Uznání a image organizace, společenská odpovědnost firem** – „*Organizace dodržující dobrou praxi si uvědomují důležitost firemního image a dobrého jména, a proto uskutečňují široké spektrum aktivit a iniciativ orientovaných navenek. Tyto aktivity jim pomáhají k šíření hodnot a zásad, které si přejí podporovat. Mezi tyto externí aktivity patří vytváření partnerství a spolupráce s akademickými a výzkumnými institucemi, účast na výzkumných studiích a benchmarkingu, prosazování rovnosti a diverzity včetně age managementu, charitativní příspěvky na řešení sociálního vyloučení, podpora přístupu ke vzdělání a školení, rozvoj sportovních aktivit a charitativní sféry*“ (Cimbálníková et. al., 2012, s. 102).

Age management má značné a mnohostranné přínosy, zlepšuje nejen fyzické, duševní a sociální zdraví jedinců, ale také snižuje riziko vzniku onemocnění spojených se stárnutím a prodlužuje díky svým opatřením jak délku pracovního života, tak zdravé období života. Díky age managementu lidé zůstávají produktivnější, lépe se přizpůsobují změnám a jsou si více vědomi významu zdravého životního stylu.



## PRAKTICKÁ ČÁST

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, pracovní schopnost je v dnešním světě definována jako rovnováha mezi zdroji jednotlivce a pracovními požadavky, které jsou na něj vytvářeny. Základem pro pracovní schopnost jsou zdraví a funkční kapacita, ale pro určování pracovní schopnosti, jsou také důležité faktory jako odborné znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje, motivace a samotná práce.

Vybraná společnost se rozhodla do procesů svého fungování aplikovat principy a požadavky age managementu, jehož součástí je i měření pracovní schopnosti. Tento projekt je rozdělen do tří etap, tedy do tří let, jehož hlavním cílem pro společnost je zkvalitnění péče o zaměstnance, podpora individuálního přístupu k zaměstnancům s ohledem na jejich zdravotní stav, nastavení benefitů v oblasti podpory zdraví, vzdělávání, motivace a podmínek na pracovišti. Společnost získá navíc nejen přehled o spokojenosti či nespokojenosti svých zaměstnanců, ale na základě zjištění bude moci navrhnout opatření, která budou reflektovat zjištěná data o pracovní schopnosti směrem k zaměstnavateli. Realizace tohoto výzkumu také umožní objektivněji definovat stav pracovní schopnosti zaměstnanců pracujících v této společnosti s využitím mezinárodně uznávaného nástroje pracovní schopnosti Work Ability Index (dále WAI), výzkum pomůže vyhodnotit stávající opatření zaměřená na zlepšení pracovní schopnosti zaměstnanců a snížení rizika spojeného s pracovními úrazy a nemocemi z povolání a také k vytvoření souboru dat o pracovní schopnosti ve vztahu k věku a dalším faktorům, které mohou být dále využívány managementem společnosti. Cílem práce je zjistit a změřit aktuální stav pracovní schopnosti zaměstnanců vybrané společnosti a zjistit skutečnosti, které by mohla společnost v této oblasti zlepšit.

Časový harmonogram a konkrétní aktivity zavádění prvků age managementu ve vybrané společnosti:

1. Rok 2023 – vstupní audit, měření pracovní schopnosti, zpětná vazba z měření
2. Rok 2024 – měření indexu pracovní pohody, personální radar, firemní radar
3. Rok 2025 – firemní radar, závěrečný audit

Toto praktická část bude zaměřena na výzkum měření pracovní schopnosti ve vybrané společnosti z roku 2023, které probíhalo od října do prosince téhož roku.

## 5. Představení prostředí společnosti

Měření pracovní schopnosti pomocí indexu WAI se zúčastnilo celkem 190 zaměstnanců ze společnosti. Kromě 166 zaměstnanců působících v různých profesních pozicích ve vlastní výrobě se měření zúčastnilo také 24 zaměstnanců ze středního managementu, kteří svou pozici označili termíny „manažer, expert, či úředník“. Měření bylo realizováno jak prostřednictvím tištěných dotazníků, tak i pomocí elektronického dotazníku WAI, který využili zaměstnanci působící na pozicích středního managementu. Celý postup zajišťování pracovní schopnosti byl realizován podle následujícího schématu:

- Vstupní seznámení kontaktních osob o požadavcích a podmínkách zabezpečení měření pracovní schopnosti WAI
- Seznámení zaměstnanců společnosti s možnostmi vyplnění dotazníku WAI
- Proškolení zaměstnanců v problematice konceptu pracovní schopnosti
- Realizace vlastního měření pracovní schopnosti vyplněním dotazníku WAI
- Vkládání dat do datové schránky (specializovaný software pro práci s daty) prostřednictvím aplikace WAI
- Interpretace dat a rozbor dosaženého výsledku se zaměstnanci, kteří projeví zájem o zpětnou vazbu, identifikace problematických míst jejich pracovní schopnosti a doporučení na jejich posilování či udržení
- Zpracování analýzy pracovní schopnosti měřených zaměstnanců
- Výstup z měření WAI, zpracování souhrnného hodnocení pro zaměstnavatele s doporučeními na posilování pracovní schopnosti zaměstnanců

Je nutné podotknout, že měření bylo realizováno za přísné ochrany osobních a citlivých údajů měřených zaměstnanců v souladu s GDPR. Zásadou pro měření pracovní schopnosti je její anonymita, která je metodicky zakotvena v principech. Z toho vyplývá, že získaná data jsou hodnocena takovým způsobem, že není individuálně možné zjistit, kdo je k hodnocení poskytl.

## 5.1. Realizace měření pracovní schopnosti

Mezi měřené faktory pracovní schopnosti patří:

Obrázek 11: Komponenty pracovní schopnosti

Komponenty/faktory pracovní schopnosti dle dotazníku WAI		Hodnocení (body)
1	Aktuální pracovní schopnost v porovnání s nejlepším životním obdobím	0 - 10
2	Pracovní schopnosti ve vztahu k fyzickým/duševním požadavkům na práci	2-10
3	Počet současných nemocí diagnostikovaných lékařem	1-7
4	Odhadované snížení pracovní schopnosti v důsledku onemocnění	1-6
5	Nemocenská v průběhu minulého roku (12 měsíců)	1-5
6	Vlastní prognóza pracovní schopností v budoucích dvou letech	1-7
7	Duševní zdroje pracovníka	1-4

Zdroj: Štorová & Fukan (2012)

Těchto sedm hlavních komponentů tvoří také základ dotazníků WAI, z nichž se index počítá a jeho součástí jsou vstupní identifikační údaje o zaměstnanci a jeho demografické údaje. Tyto údaje jsou zaměstnancem vybírány prostým zaškrtnutím nebo vyjádřením souhlasu s touto odpovědí, která podle jeho názoru nejvěrněji odpovídá jeho pocitům nebo skutečné situaci (například počet dnů na nemocenské). Dotazník je tedy sebesposuzovací a zahrnuje sedm oblastí a zároveň je kladen důraz na charakter vykonávané práce. Sedm otázek je vyhodnocováno různým výpočtem dosažených bodů, jejich rozsah je uveden v tabulce, ze které je také zřejmé, že respondent může dosáhnout libovolného počtu bodů v rozmezí 7-49 bodů s tím, že:

- 7-27 bodů – nízká pracovní schopnost
- 28-36 bodů – průměrná pracovní schopnost
- 37-43 bodů – dobrá pracovní schopnost
- 44-49 bodů – vynikající pracovní schopnost

A tyto opatření mají za cíl do společnosti přinést či zachovat:

- 7-27 bodů – navrátit pracovní schopnost
- 28-36 bodů – zvýšit pracovní schopnost
- 37-43 bodů – podpořit dobrou pracovní schopnost

- 44-49 bodů – udržet vynikající pracovní schopnost

Získaná data nejenže poskytují zpětnou vazbu pro zaměstnance, ale při sběru dat v rámci celé společnosti se využívají jako screeningový nástroj pro pomoc k odhalení potenciálního problematického místa, jakou představuje například vysoká pracovní neschopnost, nebo získaná data mohou přispět k doporučení predikce dalšího plánování budoucí zaměstnatelnosti vybraných skupin pracovníků.

## 5.2. Metodika práce

Pro výzkumné šetření byl zvolen kvantitativní přístup založený na dotazníkové metodě. Nástrojem sběru dat byl mezinárodně uznávaný standardizovaný dotazník pro měření indexu pracovní schopnosti – Work Ability Index (WAI), jenž byl vytvořen Finským institutem pracovního zdraví. Dotazník obsahuje sedm hlavních komponent, z nichž se index vypočítává a jeho součástí jsou i vstupní identifikační údaje o zaměstnanci a otázky na jeho základní demografické údaje. V sedmi základních komponentech obsahoval dotazník celkem 25 otázek a k nim 58 předpřipravených odpovědí. Zaměstnanci poskytovali v anonymizovaném dotazníku i některé osobní údaje, které posloužily k doplnění výstupních hodnot pracovní schopnosti, která je více či méně závislá na věku respondenta, jako například věk, hmotnost, výška, nebo dosažený stupeň vzdělání zaměstnance či délka zaměstnání v jeho současné profesi. Následuje ukázka otázek z dotazníku pracovní schopnosti, respektive z jeho sedmi hlavních komponent. Z důvodů zachování diskrétnosti a ochrany duševního vlastnictví nemůže být dotazník v celém svém znění publikován:

1. Současná pracovní schopnost
  - Jak byste hodnotil/a svou pracovní schopnost na škále od 0-10 (0 – velmi špatná, 10 – velmi dobrá)?
2. Pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům
  - Jsou požadavky vaší práce převážně duševní či fyzické?
  - Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým nárokům vaší práce?
  - Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k duševním nárokům vaší práce?
3. Diagnostikovaná skupina onemocnění/diagnóza

- Jaká je vaše výška a hmotnost?
  - Příklady onemocnění: onemocnění pohybového aparátu, končetin nebo jiné části těla, kardiovaskulární onemocnění, kožní onemocnění, endokrinní nebo metabolické onemocnění
4. Vliv onemocnění na práci
    - Je vaše onemocnění či zranění překážkou ve výkonu současné práce?
  5. Absence onemocnění na práci
    - Kolik (celých) dní jste chyběl/a v práci kvůli zdravotním problémům (nemoc či ošetření) během posledních 12 měsíců?
  6. Prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech
    - Domníváte se na základě vašeho zdravotního stavu, že budete schopen vykonávat vaši nynější práci za dva roky?
  7. Duševní zdraví
    - Cítíte se v poslední době dobře při vykonávání běžných denních aktivit?
    - Cítíte se v poslední době aktivní a čilí?
    - Cítíte se v poslední době pozitivně při myšlení nad budoucností?

V následujících kapitolách praktické části budou následovat hodnocení odpovědí účastníků, kteří se měření pracovní schopnosti v rámci vybrané společnosti zúčastnili.

## 6. Statistické vyhodnocení dat

### 6.1. Základní sociodemografická data souboru

První část vyhodnocení dat, která je zaměřena na popis základních sociodemografických údajů hodnocené skupiny zaměstnanců, shrnuje soubor zaměstnanců dle pohlaví, věku, vzdělání a charakteru vykonávané činnosti, jelikož tyto údaje představují klíčové soubory pro následující hodnocení jednotlivých komponent pracovní schopnosti ve vztahu k těmto parametrům, které na ni mohou mít značný vliv.

V rámci měření pracovní schopnosti u 190 zaměstnanců z vybrané společnosti, mapovaný soubor zaměstnanců, který kompletně vyplnili dotazník tvořilo 138 mužů a 52 žen. Převaha mužů ve sledovaném souboru ale odpovídá charakteru oboru, ve kterém vybraná společnost působí.

Je důležité zdůraznit, že v rámci tohoto standardizovaného dotazníku je počítáno s tradičním binárním modelem pohlaví, který zahrnuje pouze mužské a ženské pohlaví. Tento přístup je zvolen z důvodu jasného a konzistentního rámce pro analýzu dat a interpretaci výsledků výzkumu. I když je známá existence různorodosti pohlaví a genderových identit, výzkum je touto klasifikací omezen z důvodu srovnatelnosti a jednoduchosti interpretace výsledků pro společnost. Použití dvou tradičních pohlaví v analýze dat umožňuje zachovat jednoznačnost a konzistenci v interpretovaných výsledcích.

#### 6.1.1. Průměrný věk

Průměrný věk všech měřených respondentů činil 43,8 roků, což v porovnání s obdobnými pracovišti patří k průměrným hodnotám. Nejmladším zaměstnancům bylo 21 let, nejstarší zaměstnané ženě 61 let a nejstaršímu muži 63 let. Ženy tohoto souboru jsou přibližně o dva roky starší než muži.

Tabulka 1: Základní charakteristiky respondentů – věkové složení souboru

Pohlaví	N	%	věk (roky)			
			průměr	min	medián	max
<b>Ž</b>	52	27,4	45,1	21	46,5	61
<b>M</b>	138	72,6	43,4	21	44,5	63
<b>Celkem</b>	190	100,0	43,8	21	45	63

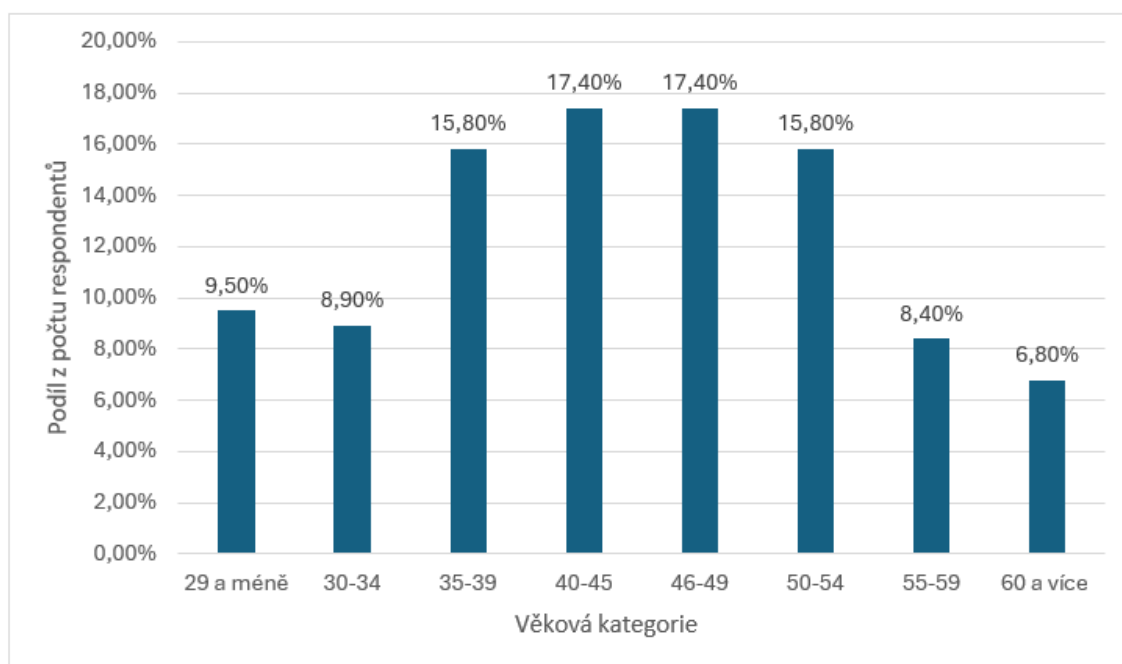
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Nutno podotknout, že věk zaměstnanců v rozmezí od 40 do 45 let je předpokladem pro dobrou pracovní schopnost. Medián věku je u obou pohlaví velmi blízko k průměrnému věku, lze tedy z jeho hodnoty určit, že vybraná společnost má poměrně symetrické věkové rozložení svých zaměstnanců s adekvátním počtem mladších zaměstnanců obou pohlaví. Dále medián celkového souboru dosahuje 45 let, kterým disponuje šest zaměstnanců. Průměrný věk celého souboru je 43,8 roku, ze kterého vyplývá, že muži jsou přibližně o tři roky mladší v průměru a zároveň také tvoří jako převažující skupina (72,6 %) s průměrným věkem 43,3 roku prakticky věkový průměr celého souboru.

#### 6.1.2. Věkové rozložení

Celý soubor 190 zaměstnanců byl rozdělen dle věku do osmi skupin s věkovým rozmezím pět let. Pohled na rozdělení zaměstnanců dle věkových skupin nabízí následující graf č.1. Pro zachování principu anonymity analyzovaných dat bylo zvoleno takové rozložení skupin, aby žádná z věkově diferencovaných kategorií neměla méně než sedm respondentů.

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle věku (N=190)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti je soustředěna do čtyř pětiletých skupin s podíly od cca 16-17,5 %. Tedy zaměstnanci ve vysoce produktivním věku 35-54 let tvoří dvě třetiny (66,4 %) celého souboru zaměstnanců, což je velmi pozitivní situace pro společnost. Obě krajní věkové skupiny poté tvoří 9,5 % zaměstnanců do 29 let a 6,8 % osob starších 60 let.

### 6.1.3. Praxe

S věkovým složením zaměstnanců dále souvisí i délka jejich praxe. Vzhledem k průměrnému věku znamená délka jejich praxe v profesi potvrzení o jejich jisté stabilitě v této společnosti.



Tabulka 2: Délka praxe zaměstnanců měřeného souboru

Pohlaví	N	roky praxe			
		průměr	min	medián	max
Ž	52	9,8	1,0	8,0	30,0
M	138	11,0	1,0	8,0	40,0
Celkem	190	10,7	1,0	8,0	40,0

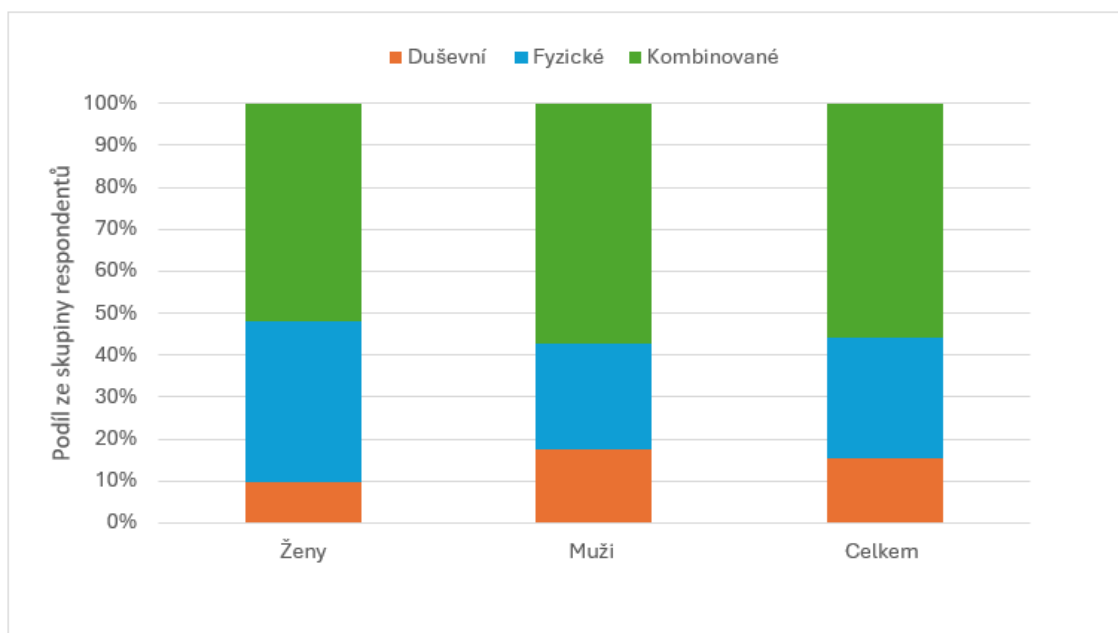
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Průměrný počet let ve vykonávané profesi je 10,7 let. Jak z tabulky vyplývá, u mužů je průměrná délka praxe poněkud vyšší než u žen. Rozpětí je velmi vysoké u obou pohlaví, vždy od jednoho roku do 30 let a pro muže výrazně delší, a to 40 let praxe. Je zajímavé, že střední doba zaměstnání je u obou pohlaví stejná, a to 8 let.

#### 6.1.4. Povaha vykonávané činnosti

Důležitým prvkem ve vztahu k pracovní činnosti hraje povaha neboli typ vykonávané činnosti. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření volili charakter jejich pracovních nároků a měli možnost zvolit mezi nároky duševními, fyzickými nebo jejich kombinací (tj. duševní a fyzické). Povaha pracovní činnosti, a z ní plynoucí pracovní nároky, jsou jedním z predikátorů pracovní schopnosti a do jisté míry také ovlivňují její výslednou hodnotu. Rozdělení pracovních nároků v celém souboru ukazuje následující graf.

Graf 2: Rozložení respondentů podle charakteru jejich pracovní činnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Analýzou dat se ukázalo, že více než polovina zaměstnanců soudí, že jejich práce je kombinací nároků duševních a fyzických. Samostatné skupiny duševních a fyzických nároků poté každá tvoří cca 45 %. Výše uvedené údaje reflektují a potvrzují charakter činnosti, kterou vybraná společnost vykonává a nese zvýšené nároky na fyzickou práci. Ta tvoří u obou pohlaví cca 25-40 %. Nicméně je celkem pozoruhodné, že jen necelá třetina zaměstnanců definovala svou práci jako čistě fyzickou. Rozhodující je však u obou pohlaví a v celkovém posouzení práce kombinovaná, tedy kombinace práce fyzické a duševní. Společně s podíly čistě fyzicky pracujících zaměstnanců tvoří cca 90 % ženy a 83 % muži. Muži však také tvoří prakticky dvojnásobek podílu zaměstnanců pracujících čistě duševně. Tento ukazatel je výsledkem zapojení středního managementu společnosti a technologickoekonomických profesí do měření pracovní schopnosti. Převaha kombinovaných či fyzických pracovních nároků je důležitým ukazatelem pro návrh jednotlivých opatření na podporu pracovní schopnosti.

Celkově může být soubor 190 zaměstnanců společnosti charakterizován jako soubor s převahou kombinované práce (56 %) se značným podílem zaměstnanců vykonávajících práci čistě fyzickou (28,9 %).

### 6.1.5. Vzdělání

Dosažené vzdělání je dalším neopominutelným faktorem, který ovlivňuje pracovní schopnost. V následující tabulce jsou rozdělena všechna možná dosažitelná vzdělání v České republice do pěti skupin:

Tabulka 3: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Pohlaví	N	%	Kategorie vzdělání (%)				
			základní vzdělání	středí vzdělání s výučním listem	střední vzdělání s maturitou	vyšší odborné (se zahrnutím Bc.)	VŠ a postgraduální
Ž	52	27,4	15,4	46,2	26,9	1,9	9,6
M	138	72,6	1,4	47,1	41,3	1,4	8,7
Celkem	190	100	5,3	46,8	37,4	1,6	8,9

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Z tabulky vyplývá, že 190 zaměstnanců společnosti disponuje převážně dvěma typy dosaženého vzdělání, a to středním vzděláním s výučním listem (46,8 %) a středním vzděláním s maturitou (37,4 %). Několik zaměstnanců dosáhlo pouze na základní vzdělání, s podstatně větším podílem u žen, a vysokoškolského vzdělání. Procenta vysokoškolského vzdělání v případě mužů i žen je necelých 10 %. Celkově lze zaměstnance společnosti vyhodnotit jako skupinu s průměrným vzděláním, kterému odpovídá necelá polovina zaměstnanců pohybující se v kategorii středního vzdělání s výučním listem a také s poměrně vysokým podílem úplného středního vzdělání ukončeného maturitou.

### 6.2. Hodnocení pracovní schopnosti podle jednotlivých komponent WAI

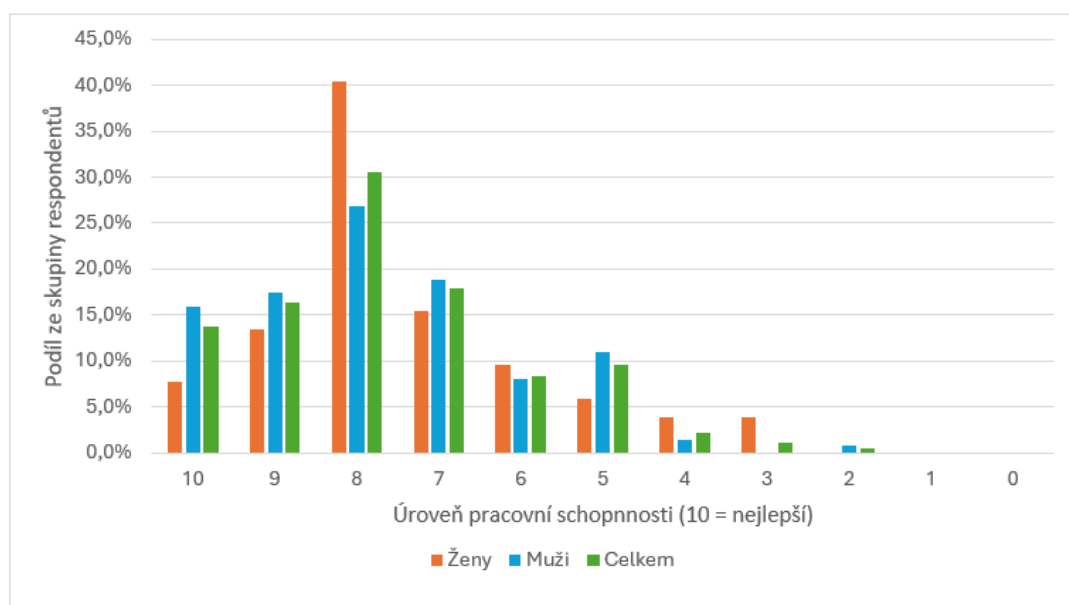
Všechny výše uvedené aspekty budou nyní analyzovány v kontextu sedmi dílčích faktorů tvořící celkové skóre Work Ability Index. Otázky pokrývající právě zmíněných sedm komponentů WAI (popsány výše), na které respondenti odpovídali v druhé části dotazníku, byly hodnoceny bodovým skóre. Výsledný index pracovní schopnosti je dán součtem bodů za jednotlivé komponenty pracovní schopnosti a index také vyobrazuje pracovní schopnosti a pracovníkovu představivost.

V každé podkapitole budou nejprve uvedeny četnosti odpovědí, poté rozbor hodnot dílčího indexu WAI 1-7 podle vybraných sociodemografických kritérií.

### 6.2.1. WAI 1: Současná pracovní schopnost

První část byla zaměřena na hodnocení vnímání současné pracovní schopnosti ve srovnání s nejlepší v minulosti. Tato položka měla za cíl analyzovat subjektivní odhad pracovníka o jeho současné pracovní schopnosti v porovnání s obdobím jeho nejlepší pracovní schopnosti. Tato otázka byla vyhodnocována za pomoci bodové škály od 0 (velmi špatná) do 10 (velmi dobrá). Nula znamená, že zaměstnanec je nyní zcela neschopen pracovat a deset znamená, že v současnosti se pracovník cítí nejlépe a disponuje nejlepší pracovní schopností.

Graf 3: Současná pracovní schopnost dle pohlaví (N=190)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Graf vyobrazuje podíly jednotlivých odpovědí respondentů souboru 190 zaměstnanců v členění dle pohlaví

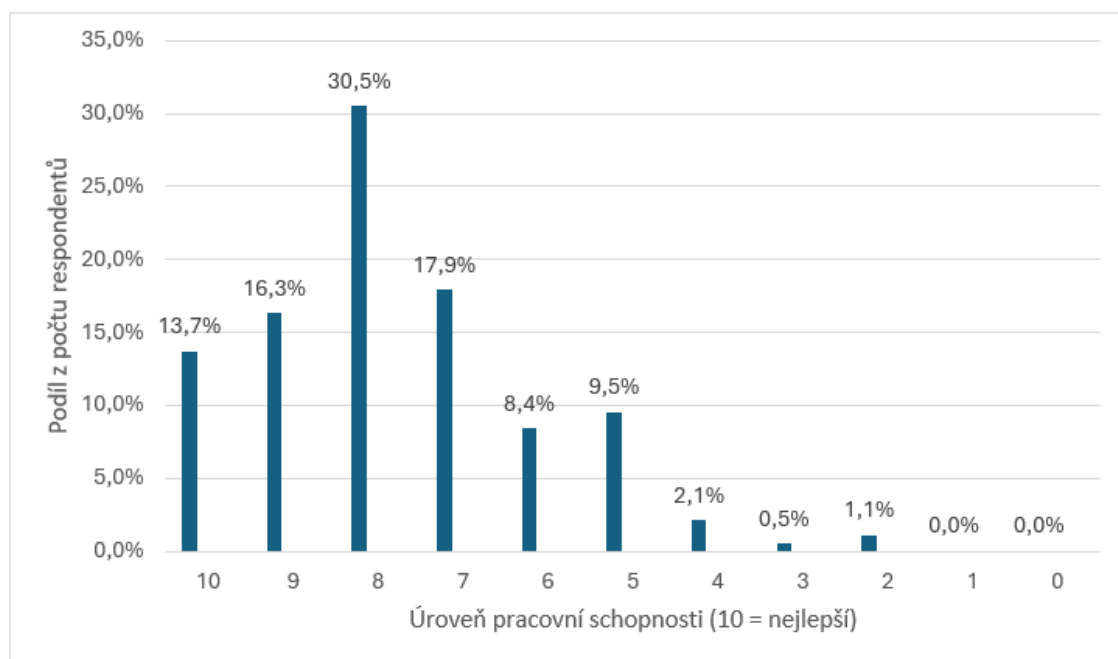
Tabulka 4: Úroveň pracovní schopnosti respondentů

	Úroveň pracovní schopnosti										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Ž	7,7 %	13,5 %	40,4 %	15,4 %	9,6 %	5,8 %	3,8 %	3,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
M	15,9 %	17,4 %	26,8 %	18,8 %	8,0 %	10,9 %	1,4 %	0,0 %	0,7 %	0,0 %	0,0 %
Celkem	13,7 %	16,3 %	30,5 %	17,9 %	8,4 %	9,5 %	2,1 %	1,1 %	0,5 %	0,0 %	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Jak z grafu, tak z tabulky, je patrné, že ženy jsou při hodnocení své kvality práce poněkud opatrnější. Dvě nejvyšší hodnocení (tj. 10 a 9) použily jen v pouhých 21,2 %, oproti mužům, kteří tyto dvě možnosti zvolili 33,4 %.

Graf 4: Rozdělení sebehodnocení současné pracovní schopnosti (N=190)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Medián současné pracovní schopnosti celého souboru je 8,0 bodů. Svou současnou pracovní schopnost tak vidí každá druhá žena a každý čtvrtý muž. Nadprůměrné hodnocení (8-10 bodů) vykazují v podstatě dvě třetiny zaměstnanců

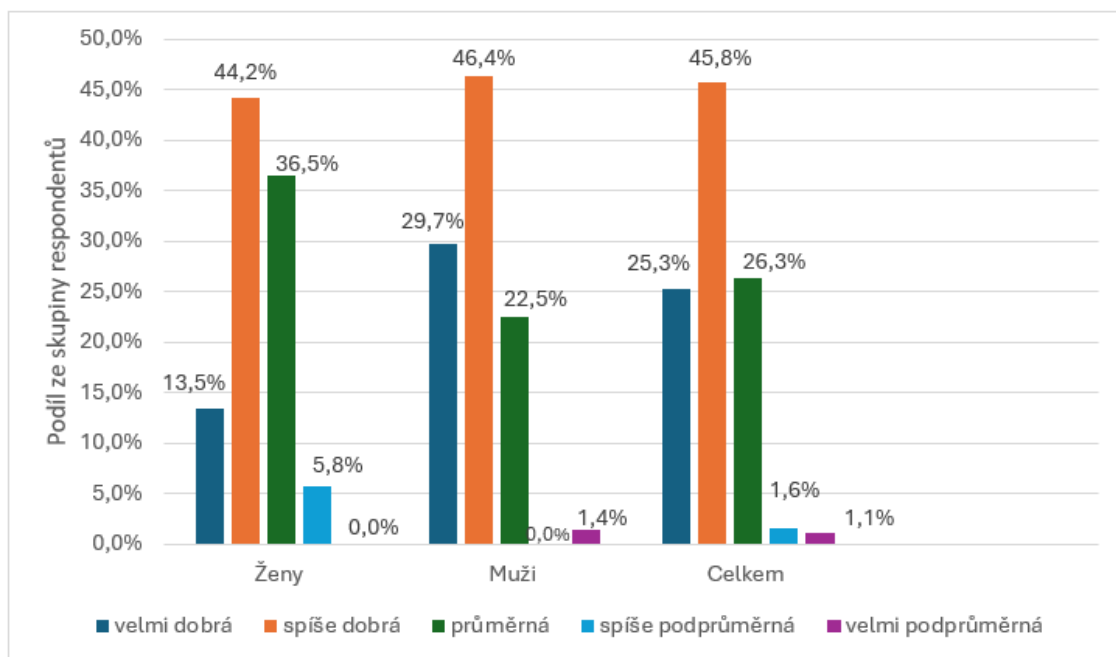
s průměrnou hodnotou 7 bodů, což je obvyklý medián standardního deseti položkového hodnocení, jej uvádí téměř 80 % zaměstnanců.

Liší se také průměrná hodnocení u obou pohlaví. Ženy častěji, než muži definovaly svoji současnou pracovní schopnost jako podprůměrnou (6 bodů a níž) a to téměř ve 20 %, z čehož vyplývá, že jejich současná pracovní schopnost je momentálně podprůměrná. U mužů je to 13 %, tedy 18 zaměstnanců.

#### 6.2.2. WAI 2: Pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům

Druhá oblast WAI 2 hodnotí pracovní schopnost zaměstnance ve vztahu k charakteru pracovních nároků. Cílem této otázky je zjistit subjektivní odhad pracovní schopnosti pracovníka ve vztahu k duševním a fyzickým nárokům jeho práce. První část WAI 2 je zaměřena na význam fyzických nároků na práci:

Graf 5: Pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým nárokům (N=190)



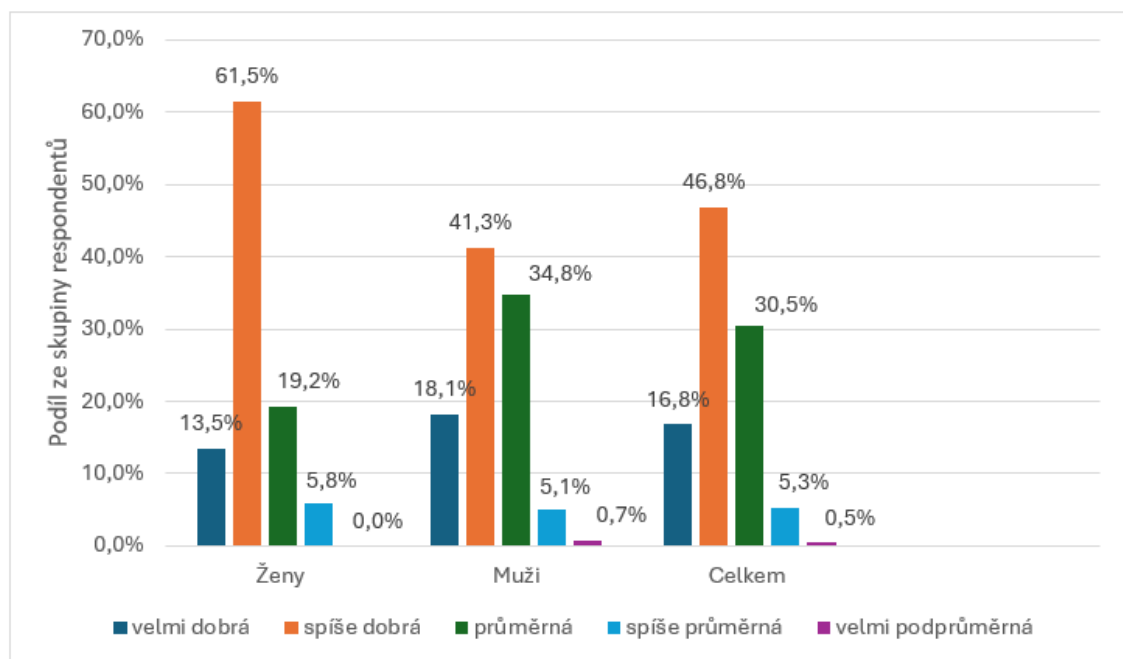
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Z grafu je zřejmé, že téměř třetina zaměstnanců definovala svou pracovní schopnost jako čistě fyzickou. Samozřejmě musí být počítáno i s duševními nároky práce, a o to více poté součinnost práce duševní a fyzické, kterou dle grafu vykonává 55,8 %

zaměstnanců. Celkově práci s fyzickým zaměřením uvedlo 84,2 %, u žen dokonce 90,4 %, přičemž je zajímavé, že i přes povahu fyzické složky pracovních činností pouze 2,7 % zaměstnanců použilo pro fyzické nároky práce dvě nejvíce negativní posouzení vlivu fyzického aspektu práce na jejich pracovní schopnost. Tato negativní hodnocení byla hodnocena 5,8 % žen, které použily odpověď, že jejich práce je ve vztahu k fyzickým nárokům možné hodnotit jako spíše podprůměrnou, ale také 1,4 % mužů, kteří použili dokonce nejvyšší negativní hodnocení. Celkové hodnocení fyzických vlivů práce nemá žádný negativní vliv na společnost.

Hodnocení současné pracovní schopnosti ve vztahu k duševním nárokům práce dokládá následující graf:

Graf 6: Pracovní schopnost ve vztahu k duševním nárokům (N=190)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Na první pohled je zřejmé, že ženy hodnotí duševní nároky jejich práce mnohem pozitivněji než nároky fyzické. Je to dáno i faktem, kdy ženy všeobecně hodnotí fyzické nároky práce jako obtížnější zvladatelné než ty duševní. To ale neplatí pro muže, kteří celou třetinou (34,8 %) označili svoji pracovní schopnost ve vztahu k jejím duševním nárokům pouze za průměrnou a dalších 5 % mužů dokonce za spíše průměrnou. Je zřejmé,

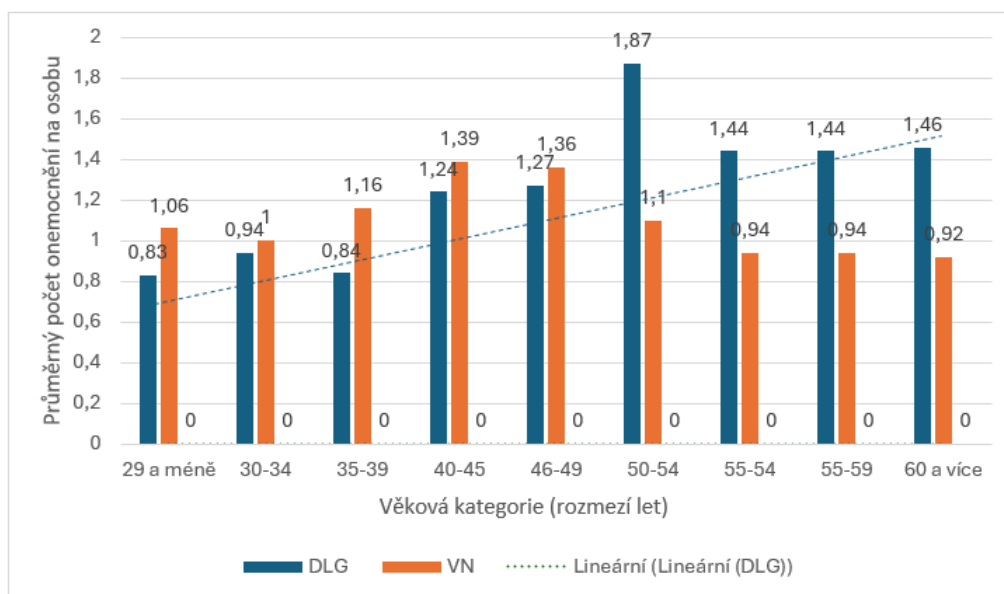
že muži si uvědomují, že duševní nároky práce jim nedovolují ji považovat z hlediska pracovní schopnosti za bezproblémovou.

Celkově lze pozorovat, že zaměstnanci vidí duševní nároky jejich práce více negativně než fyzické. To by mělo být podnětem k vedení o nutnosti cíleně zvyšovat vědomosti a znalosti a tím jim pomáhat zlepšovat zvládání duševních nároků jejich práce, a tedy zvyšovat jejich pracovní schopnost.

### 6.2.3. WAI 3: Diagnostikovaná skupina onemocnění/diagnóza

Další ze zásadnějších faktorů působící na pracovní schopnost je zdraví. Jen dostatečně zdravý člověk je schopen překonávat potíže, které mu jeho pracovní povinnosti přinášejí. Cílem WAI 3 je zjistit počet současných onemocnění, kterými pracovníci trpí, ať už jsou diagnostikovány lékařem (dále jen DLG) nebo si je respondenti diagnostikují (uvědomují sami) jako vlastní názor (dále jen VN). Bodové hodnocení pro tento faktor závisí na počtu onemocnění a pohybuje se v bodovém rozmezí od 1 do 7 bodů. Průměrné dosažené skóre zaměstnanců společnosti je 5,2 bodů, což je poměrně dobré hodnocení, které odpovídá i nižšímu počtu aktuálně DLG.

Graf 7: Průměrný počet diagnóz na osobu podle věku (N=190)



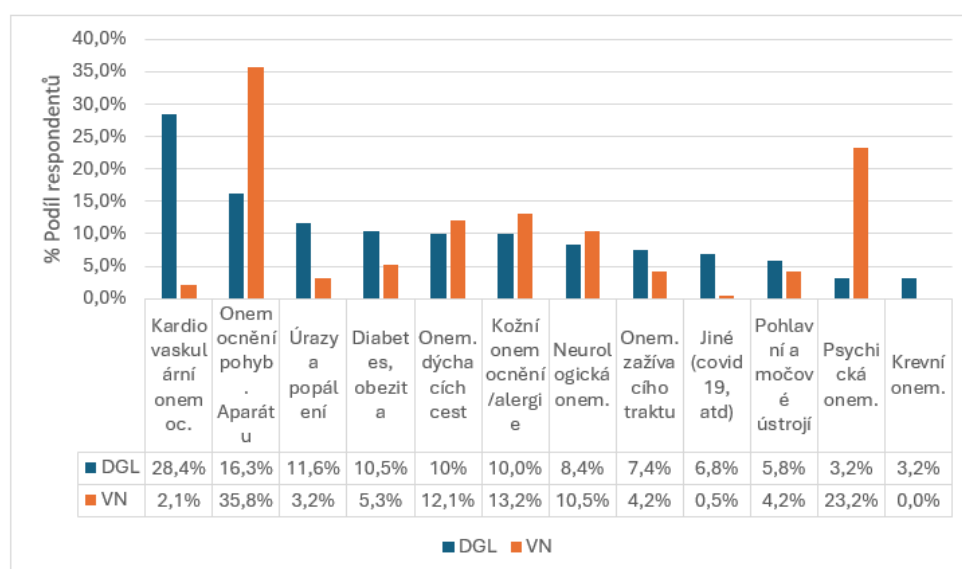
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku



Na základě grafového znázornění WAI 3 lze konstatovat poměrně nízké průměrné hodnoty DGL až do věku 39 let a dále také ve věkové kategorii 55 let a starší, která dosáhla překvapivě nízké hodnoty jak u DLG, tak i u VN. Trend postupného nárůstu diagnóz přesahuje pouze věková skupina 50-54 let. Druhý hodnocený aspekt, vlastní názor na zdravotní potíže, překvapil negativně poměrně vysokými četnostmi ve věkové kategorii 40-50 let. Zde může hrát roli faktor určitého přehlížení zdravotních komplikací, které se však můžou projevit později, a o to více negativněji, jak v pracovní schopnosti, tak i v osobním životě respondentů. V tomto případě by bylo vhodné na tuto skupinu zacílit edukativní program s cílem předcházení rozvoje některých doposud jimi pouze vnímanými zdravotními potížemi a tím zlepšovat jejich zdravotní stav.

Onemocnění diagnostikována lékařem v grafu naznačuje přímkou, která vyobrazuje přirozený nárůst počtu onemocnění s věkem. Linearita je překračována, a to výrazně a pouze ve věkové skupině 50-54 let, u kterých z dotazníku vyplynulo, že se léčí v průměru již téměř s dvěma chorobami doprovázené 1,1 VN na osobu. Na nemoci se podílí dále 14 diagnostikovaných skupin onemocnění uvedených v dotazníku WAI různou měrou. Následující graf je zaměřen na kvalifikaci jejich podílu na celkovém počtu nemocí, a to jak DLG, tak i VN. Nemoci jsou v grafu seříděny sestupně dle četností DLG a jsou rozděleny do dvanácti skupin s pozitivní četností uváděnou respondenty.

Graf 8: Četnost onemocnění v diagnostikovaných skupinách (N=190)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Z grafu je na první pohled patrný vysoký podíl léčených kardiovaskulárních onemocnění (28,4 %). V kontextu této skupiny je to prakticky již léčený vysoký tlak, který je v této skupině uveden jako prekursor následných kardiovaskulárních onemocnění. Je velmi kladné, že se v této skupině onemocnění nevyskytují téměř žádné frekvence VN. Což však neplatí u druhého výrazně negativního aspektu, kterým je vysoká četnost onemocnění pohybového aparátu vyjádřených jako VN zaměstnanců (35,8 %), to v souvislosti s relativně nízkou četností této skupiny onemocnění v DGL může znamenat již léčené onemocnění. Tento stav je signálem možných dalších zdravotních obtíží, zejména z důvodu převažujícího podílu fyzické práce u respondentů (85 %), který by mohl v příštích letech znamenat velký nárůst potíží s pohybovým aparátem, proto by měla společnost věnovat dostatečnou pozornost těmto signálům, s ohledem na charakter vykonávané činnosti organizace.

Třetím objektivně také významným zjištěním jsou převisy VN a DGL v několika diagnostikovaných skupinách nemocí. Jedná se o neurologické a smyslové onemocnění, onemocnění dýchacích cest a případně psychická onemocnění. Mezi mě patří respondenty vnímané jako „banální problémy“ častá nachlazení, nespavost (souvisí s dvousměnným režimem společnosti), bolesti hlavy a migrény, lehké deprese, popřípadě poruchy nálad. Jedná se tedy o potíže, se kterými k lékaři tak často nechodí, ale pracovní schopnost mohou negativně ovlivnit. Ovšem 23 % VN v kategorii psychických onemocnění je výstražné znamení o špatné psychické kondici téměř čtvrtiny respondentů tohoto souboru.

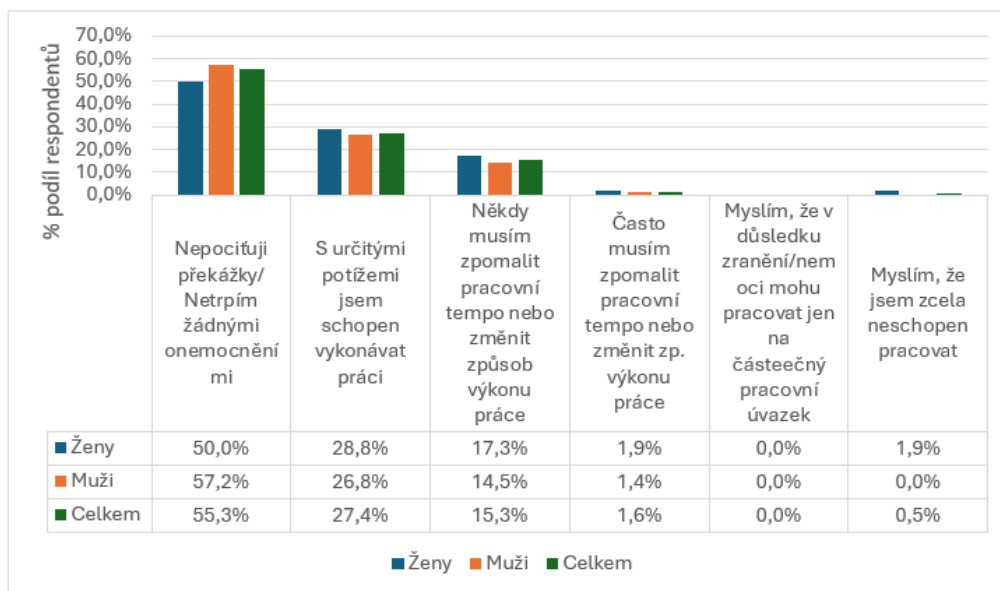
Samostatnou skupinou chorob, které ovlivňují pracovní schopnost, je skupina endokrinních onemocnění, které jsou nejčastěji zastupovány diabetem a obezitou. Vysoké tělesné hmotnosti je věnována pozornost z důvodu jejího nezpochybnitelného vlivu na pracovní schopnost. Obezita má také vliv na rozvoj některých tzv. civilizačních chorob, a tím může přímo i nepřímo ovlivňovat pracovní schopnost. V hodnoceném souboru má všechny formy obezity 19,5 % a nadváhu 42,1 %. Obezitu nebo nadváhu uvádí téměř dvě třetiny respondentů, tedy 117 ze 190.

#### 6.2.4. WAI 4: Vliv onemocnění na práci

Součástí dotazníku je také určení vlivu onemocnění na pracovníka a na jeho pracovní výkon s cílem zjistit subjektivní odhad pracovníka ohledně zhoršení jeho pracovní

výkonnosti v důsledku onemocnění. Škála odpovědí na otázku „Je vaše onemocnění či zranění překážkou ve výkonu současné práce“ byla respondenty použita téměř vždy. Průměrné dosažené skóre faktoru WAI 4 je 5,3 bodů ze sedmi možných.

Graf 9: Omezení pracovní schopnosti z důvodu nemoci (N=190)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

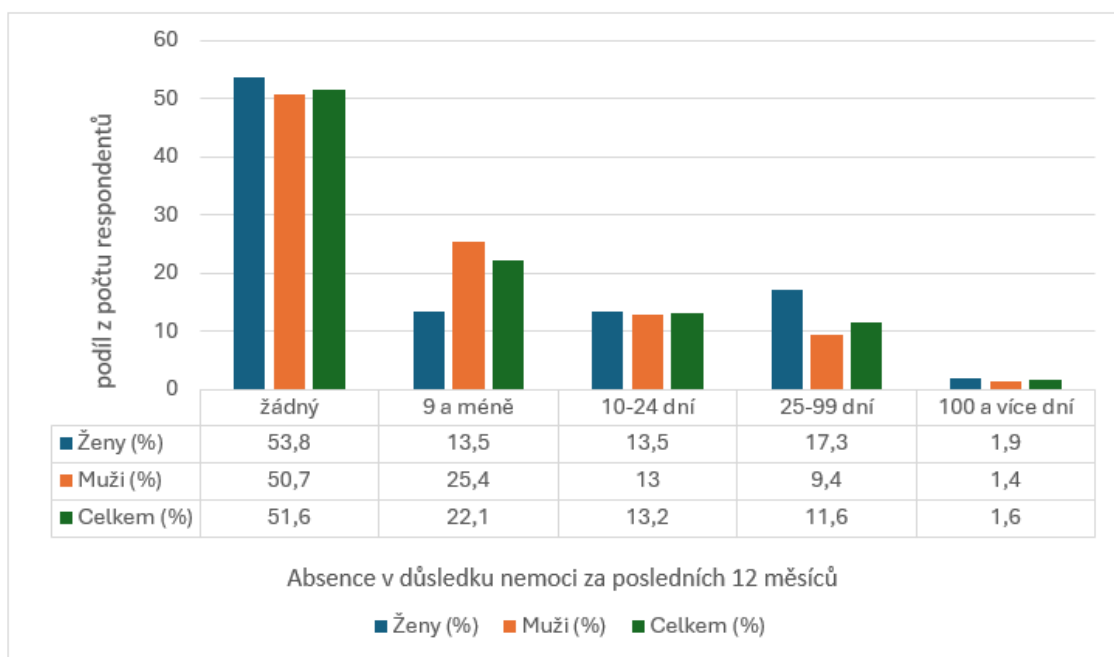
Z odpovědí vyplývá, že ženy jsou v tomto aspektu ohroženy více než muži. Ovšem pro dobře fungující provoz organizace může být problematická již výpověď 20 mužů tohoto souboru, kteří označili jako vypovídající odpověď „někdy musím zpomalit své tempo nebo změnit způsob výkonu své práce“. Celkově lze WAI 4 shrnout, že přibližně třetina všech zaměstnanců vnímá překážky v důsledku svého zdravotního stavu, které nějakým způsobem ovlivňují jejich pracovní výkon.

#### 6.2.5. WAI 5: Absence v práci v důsledku nemoci

Míra a závažnost zdravotních omezení může být často spojena s absencí z důvodu zdravotních potíží zaměstnance a absence také může mít vliv na pracovní schopnost zaměstnance. V hodnocení vlivu zdravotních omezení na pracovní schopnost je zjišťován význam tohoto faktoru na celkovou pracovní schopnost definovanou jeho hodnotou WAI. Tato položka v hodnocení pracovní schopnosti má za cíl posoudit absenci pracovníka

z důvodu pracovní neschopnosti za posledních 12 měsíců, jak z hlediska genderového, tak i v jednotlivých věkových skupinách respondentů. Výsledky tohoto faktoru jsou uvedeny v následujících grafech, kdy první z nich hodnotí délku absencí, které vykazuje celý soubor zaměstnanců a jejich genderové rozlišení, a druhý znázorňuje problém z hlediska věku.

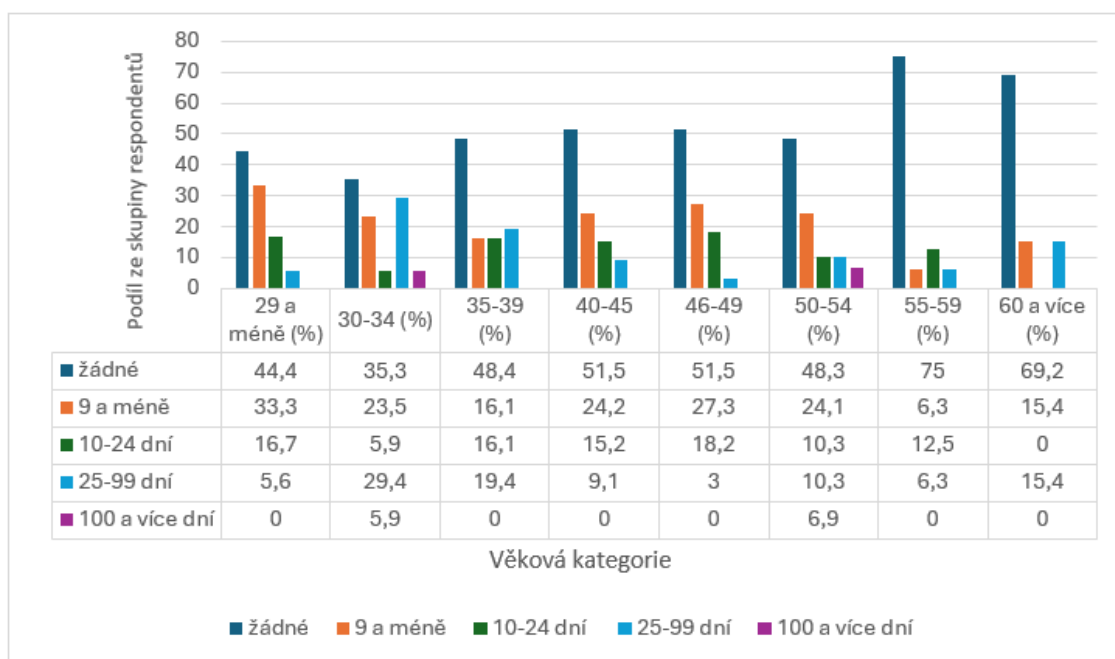
Graf 9: Absence v zaměstnání v důsledku nemoci podle pohlaví (N=190)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Je na první pohled zřejmé, že v hodnocených délkách pracovní neschopnosti není zásadní rozdíl mezi ženami a muži. Jedinou nesrovnalostí je nižší podíl žen v krátkodobé délce pracovní neschopnosti 9 a méně dní, a naopak vyšší podíl v dlouhodobé absenci (spojená s mateřskou či rodičovskou dovolenou).

Graf 10: Absence v zaměstnání v důsledku nemoci podle věku



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

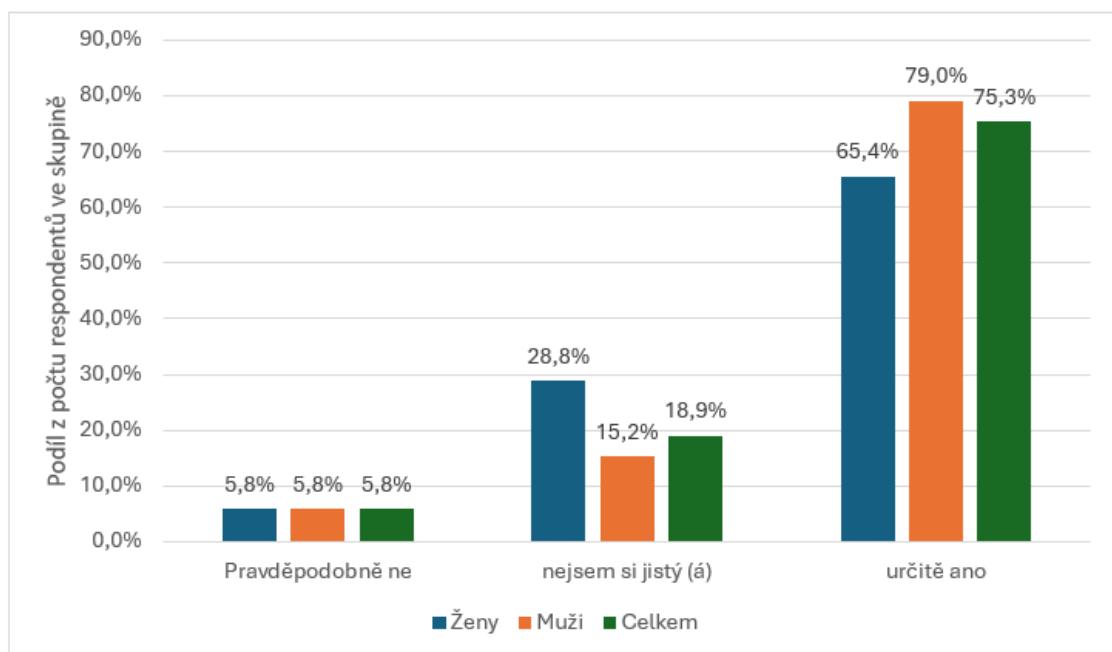
Z grafu jasně plyne, že ve společnosti se vyskytují věkové rozdíly v délce onemocnění. Pozitivně je třeba konstatovat, že ve všech věkových skupinách je dominantní nulová pracovní neschopnost v délce posledních 12 měsíců. Obzvláště významné je toto konstatování pro nejstarší věkové skupiny s hodnotami nulové absence. Naopak nepříznivý je fakt, že skupiny zaměstnanců ve středním věku vykazují četné absence ve všech délkách pracovní neschopnosti. Za podrobnější hodnocení zaměstnavatelem tedy stojí relativně vysoké podíly střednědobé absence u zaměstnanců věkové skupiny 35-39 let, 30-34 a respondenti ve věku 30-45 let absentovali ve 20-30 %, což jsou poměrně vysoká čísla, jejichž důvody by měla společnost blíže identifikovat.

#### 6.2.6. WAI 6: Prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech

Šestý bod dotazníkového šetření je zacílen na zjištění, jak pracovník odhaduje svoji pracovní schopnost v příštích dvou letech, tedy zda se domnívá, že bude schopen/a na základě svého zdravotního stavu vykonávat nynější práci i za dva roky. Tato položka dosáhla průměrného skóre 6,1 bodů ze sedmi. Nutno podotknout, že tato položka je pro společnost významnou, jelikož standardní chápání této otázky je o zvážení všech důvodů,

kdy zaměstnanci projevují pochybnosti či jistotu, že na dané pozici za dva roky nebudou vykonávat pracovní činnost. Z výsledných dat vyplynulo, že z celého souboru 190 zaměstnanců se pouze 75 % domnívá, že v následujících letech bude schopno vykonávat svoji dnešní pracovní činnost. Tento výsledek je poněkud lepší v mužské než ženské části, kdy 79 % mužů potvrdilo úmysl nadále setrvat ve společnosti. Přesto však téměř 30 % žen a 5,8 % mužů i žen je přesvědčeno, že do dvou let u zaměstnavatele ukončí pracovní poměr.

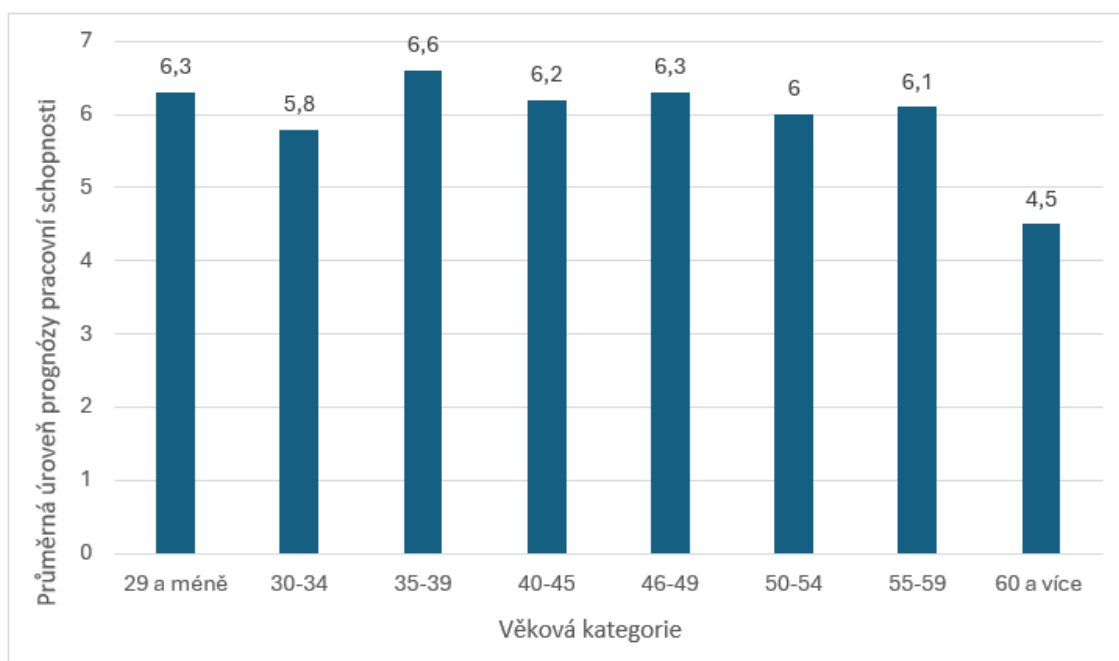
Graf 11: Prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech (N=190)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Podrobnější analýza, která je vyobrazena na následujícím grafu, je zaměřena na prognózu z hlediska věkových skupin:

Graf 12: Prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech z hlediska věkových kategorií



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

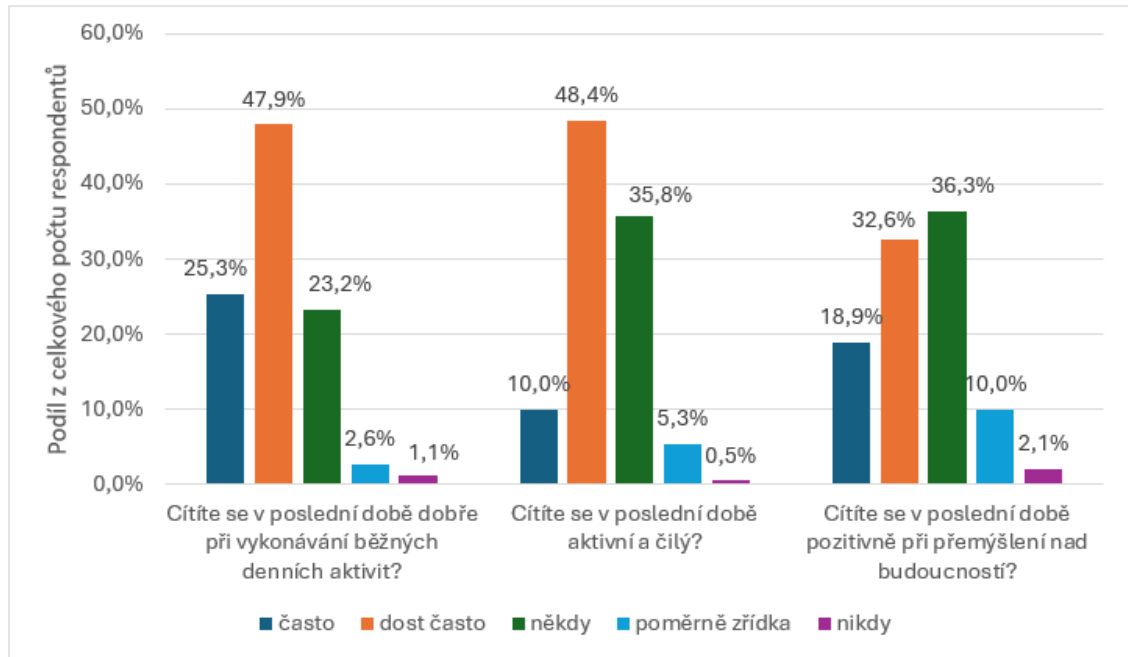
Je zřejmé, že v každé z definovaných věkových skupin je jeden nebo více zaměstnanců, kteří s dlouhodobějším působením na jejich pozici v organizaci již do budoucna nepočítají. Pro společnost se jedná o nepříjemné zjištění, jak u obou nejmladších věkových skupin, tak zejména ve věkových skupinách 35-39 let a 40-45 let, vzhledem k tomu, že tyto skupiny by měly být nejvíce stabilizované. V nízké průměrné hodnotě respondentů starších 60 let je již zakomponována možnost odchodu do důchodu.

#### 6.2.7. WAI 7: Duševní zdraví

Poslední část dotazníkového šetření je věnována oblasti duševního zdraví, kdy cílem WAI 7 je zjistit subjektivní názor na duševní zdroje pracovníků, jako například optimistický pohled do budoucna. Průměrná výsledná hodnota tohoto komponentu ke 3,0 bodů ze čtyř možných. Analyzované výsledné hodnoty ukázaly, že do odpovědí respondentů se mohlo promítnout nejen aktuální fyzické a duševní rozpoložení, ale i současná společenská situace. Tento fakt je vykreslen na grafu č.13, ve kterém je jasně naznačeno, že zaměstnanci nejlépe hodnotili svůj aktuální stav při realizaci běžných denních aktivit. Relativně v normě je také hodnocení „aktivity a čilosti“, tedy fyzické a

psychické rozložení respondenta. Zde také došlo k pozitivním výsledkům u více než poloviny zaměstnanců (58,4 %), ovšem v tomto případě nabývá na významu odpověď „někdy“ (35,8 %) a také významněji narůstají obě negativní odpovědi (celkem 5,8 %).

Graf 13: Duševní zdraví a zdroje



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Nejméně příznivé hodnocení je u otázky, jak se zaměstnanci cítí, pokud jde o budoucnost. Sice se polovina respondentů cítí relativně optimisticky, ale všechny další odpovědi dosahují v této otázce nejvyšších podílů a dvě nejvíce negativní odpovědi přesáhly 10 %. Tento stav můžeme přisoudit současnému ne zrovna optimálnímu stavu v naší společnosti s vysokými obavami a určitým strachem před možnými riziky, jak z domova, tak ze světa.



## 7. Celkové hodnocení Work Ability Index

Závěrečná část je věnována shrnutí a hlavním zjištěním plynoucích z naměřených hodnot a dat o pracovní schopnosti souboru 190 zaměstnanců vybrané společnosti. Jelikož má pracovní schopnost multikriteriální povahu, je tedy ovlivňována řadou aspektů, které pomocí měření indexu WAI slouží ke kvalifikaci výpočtu indexu.

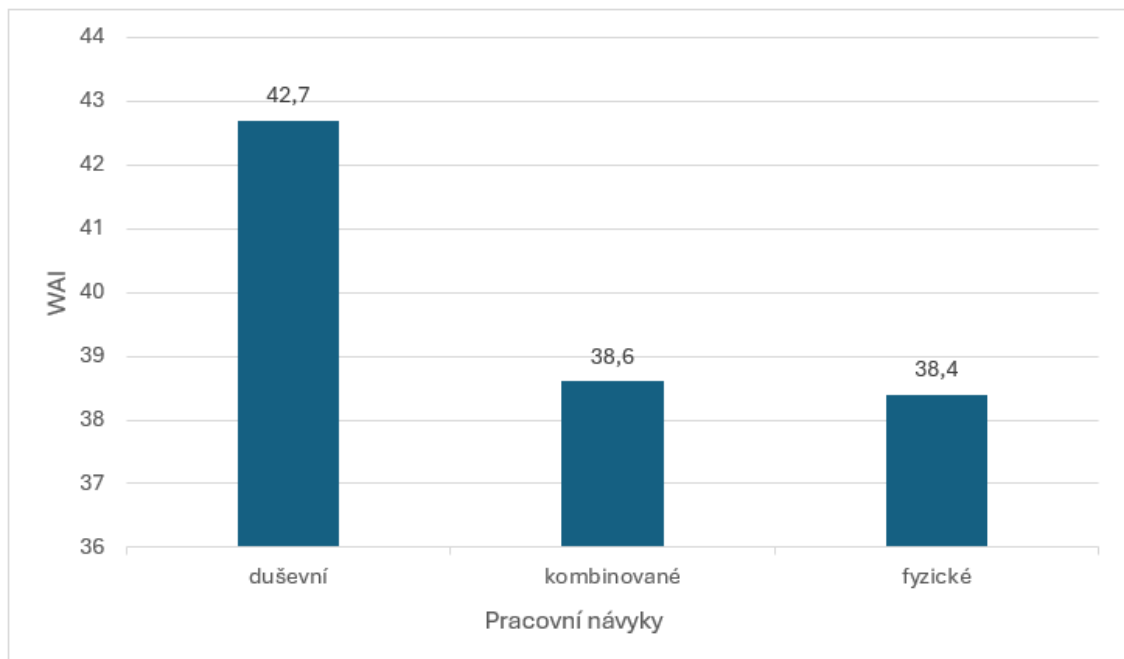
### 7.1. Sociodemografické údaje a jejich vliv na pracovní schopnost

Soubor 190 zaměstnanců byl rozdělen již do výše avizovaných osmi věkových kategorií s převážně pětiletým dělením jednotlivých kohort. V nejmladší věkové skupině do 29 let i ve skupině 60 + jsou vždy čtyři ženy, což činí v obou případech 7,7 %. Naopak nejmladší muži tvoří 7,9 % a ti nejstarší pak jen 6,5 %. Medián věku celého souboru je 45 let a disponuje jím šest zaměstnanců. Průměrný věk je 43,8 roku, muži jsou zhruba o tři roky v průměru mladší, a tedy převažuje skupina s průměrným věkem 43,3 roku a prakticky tvoří věkový průměr tohoto souboru. Přibližně symetrické věkové rozložení zaměstnanců je příslibem do poměrně bezproblémové budoucnosti.

Pracovní schopnost ve vztahu k věku je klesající, což je normální, jelikož starším zaměstnancům klesá pracovní schopnost. Rozdíl ve věku znamená průměrný pokles indexu WAI o cca 0,64 bodu, což je hodnota poměrně nízká a v porovnání s podobnými soubory ji lze hodnotit velice kladně. Do budoucna lze u respondentů předpokládat s velmi dobrou pracovní schopností i do pokročilejšího věku.

Významným charakterem pro hodnocení pracovní schopnosti je charakter vykonávané práce. Ten uvedli respondenti jako převážně kombinovaný (fyzický a duševní), případně čistě fyzický. Dohromady tyto dva typy práce definovalo téměř 85 % zaměstnanců ze 190.

Graf 14: Vliv typu práce na hodnotu indexu pracovní schopnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

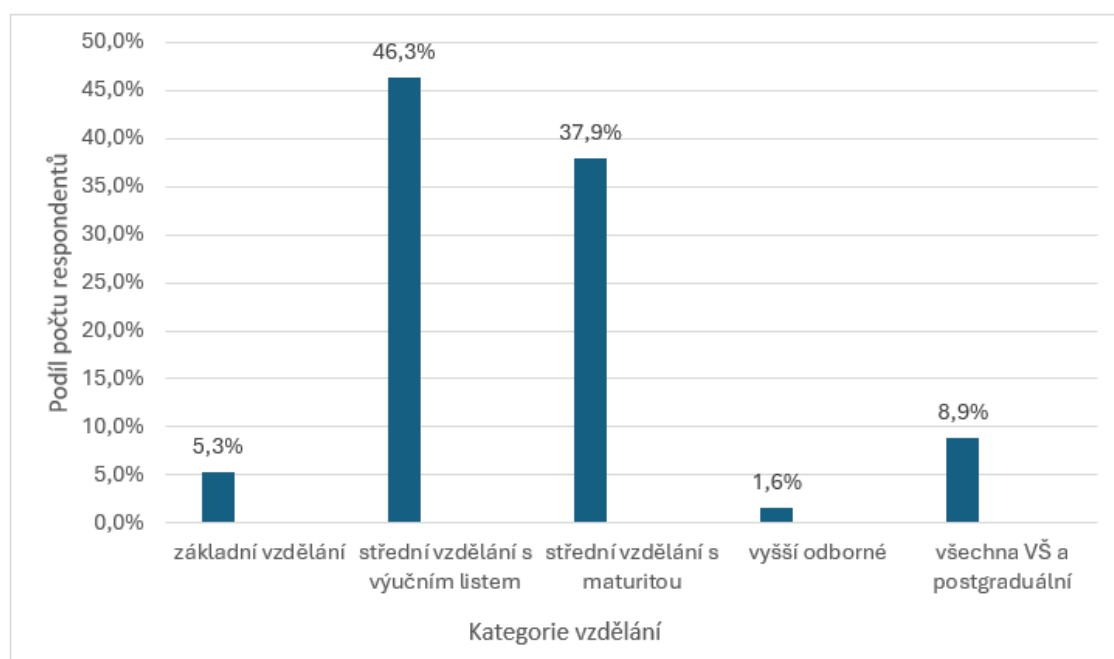
Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci pracující duševně se pohybují v pásmu dobré pracovní schopnosti (WAI 37-43) a dokonce téměř na hranici vynikající pracovní schopnosti, což není překvapivé, jsou to vesměs zaměstnanci zaujímající vedoucí místa jak ve výrobě, tak i ve středním managementu. Problémem jsou však výsledky skupiny, která definovala svou pracovní činnost jako kombinovanou, protože jejich průměr se pohybuje na dolní hranici dobré pracovní schopnosti a je v podstatě totožný s hodnotou, které dosáhli respondenti pracující čistě fyzicky.

U těchto tří typů pracovních nároků nastává neodvratný pracovní pokles s věkem. Je zajímavé, že se vymyká pracovní schopnost zaměstnanců pracujících čistě duševně, kteří jako jediní překračují hranici dobré a vynikající pracovní schopnosti, jak u mladších, tak i u zaměstnanců starších 55 let, avšak na tyto výsledky se musíme dívat s jistým přimhouřením oka, jelikož skupina duševně pracujících tvoří necelých 16 % ze souboru 190 zaměstnanců. Naopak výsledky pro kombinovaný typ práce jsou tvořeny dostatečným souborem (106 zaměstnanců), zde je potěšitelný fakt dlouhodobě dobře udržitelné pracovní schopnosti. Dalším velmi pozitivním zjištěním pro společnost je fakt, že ve všech třech typech pracovní činnosti je zaznamenán významný růst hodnot pro

věkovou skupinu 55 - 59letých zaměstnanců. Z tohoto lze konstatovat, že tito zaměstnanci zvládají nároky práce velmi dobře a podle svých představ.

Další proměnnou ze sociodemografických údajů je vzdělání, kdy následující graf uvádí relativní četnosti v pěti definovaných skupinách nejvyšších možných dosažených vzdělání tohoto souboru.

Graf 15: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání

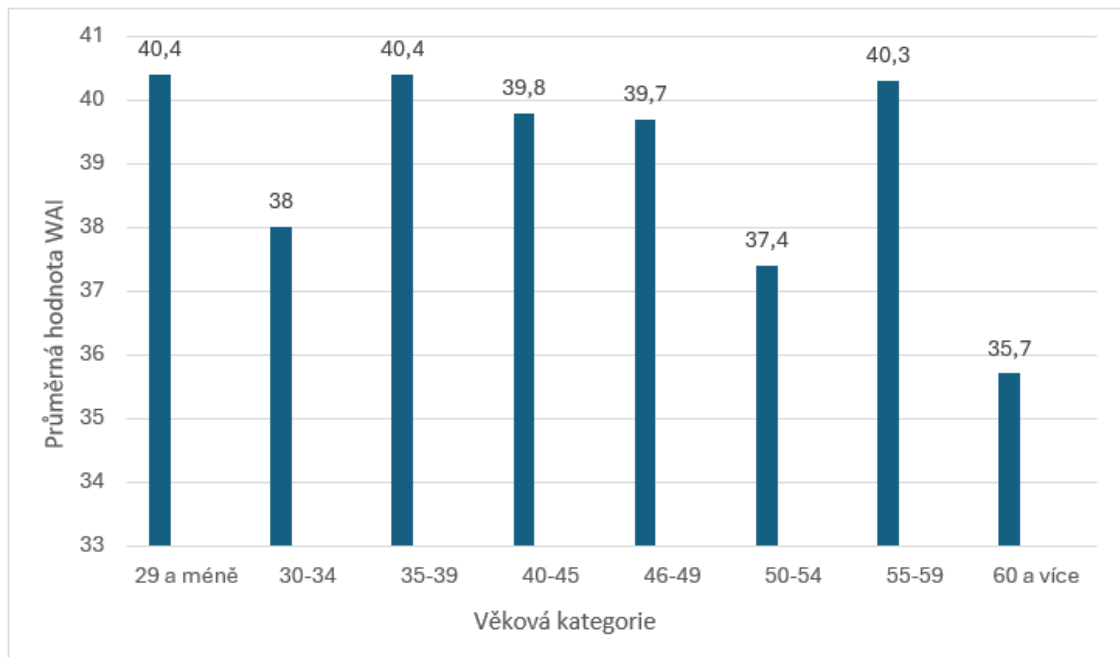


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Dominujícím dosaženým vzděláním u respondentů je střední vzdělání s výučním listem či maturitou tvořící téměř 85 % souboru, zatímco vyšší odborné vzdělání mezi respondenty prakticky není, a proto tento typ vzdělání nebyl hodnocen.

## 7.2. Souhrnné hodnocení naměřených dat pracovní schopnosti

Graf 16: Průměrná hodnota WAI



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Z grafu je patrný pokles průměrné hodnoty indexu WAI s hodnotou 40,4 bodů pro věkovou skupinu nejmladších respondentů a 35,7 bodů pro věkovou kategorii starších 60 let. Jde sice o pokles téměř pěti bodů, ze kterého vybočují údaje pro dvě věkové skupiny. Je to jednak negativně nízká průměrná hodnota pracovní schopnosti skupiny zaměstnanců ve věku 30-34 let, a naopak pozitivně nadprůměrně vyšší hodnota 40,3 bodů pro skupinu zaměstnanců ve věku 55-59 let.

Ovšem nutno připomenout, že věk je zásadním ukazatelem celkového poklesu pracovní schopnosti, na kterém se ale podílí faktory WAI. Dílčí a celkové hodnoty indexu pro celý soubor a jeho věkové skupiny jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 5: Hodnoty dílčích faktorů WAI ve vztahu k věkovým skupinám

Věková skupina	N	Průměrná hodnota indexu							
		WAI <sub>1</sub>	WAI <sub>2</sub>	WAI <sub>3</sub>	WAI <sub>4</sub>	WAI <sub>5</sub>	WAI <sub>6</sub>	WAI <sub>7</sub>	WAI
Celkem	190	7,6	7,8	5,2	5,3	4,1	6,1	3,0	39,2
29 a méně	18	7,7	8,2	5,6	5,4	4,2	6,3	3,0	40,4
30-34	17	7,4	7,6	5,5	5,3	3,5	5,8	2,9	38,0
35-39	31	7,9	8,0	5,6	5,4	3,9	6,6	2,9	40,4
40-45	33	7,9	7,7	5,2	5,5	4,2	6,2	3,1	39,8
46-49	33	7,6	8,0	5,0	5,5	4,3	6,3	3,1	39,7
50-54	29	7,3	7,4	4,6	5,1	4,0	6,0	3,1	37,4
55-59	16	7,9	8,2	4,9	5,4	4,5	6,1	3,3	40,3
60 +	13	7,1	6,9	4,8	5,1	4,4	4,5	3,0	35,7

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Červené (nejnižší) hodnoty se v tabulce objevují nejen ve skupinách starších zaměstnanců, ale i v mladších skupinách zaměstnanců. Pro společnost není dobrým zjištěním nízká průměrná hodnota u skupiny sedmnácti zaměstnanců ve věku 30-34 let, a to konkrétně nápadně nízkou hodnotou WAI 5, tedy vysokou nemocností a WAI 6 – relativně nízkým hodnocením vlivu zdravotních potíží na výkon práce. Výsledky této věkové skupiny dosáhly hodnoty 38,0 bodů, což je přesně na hranici mezi dobrou a průměrnou pracovní schopností, která je pro zaměstnance v této věkové skupině neúměrně nízká.

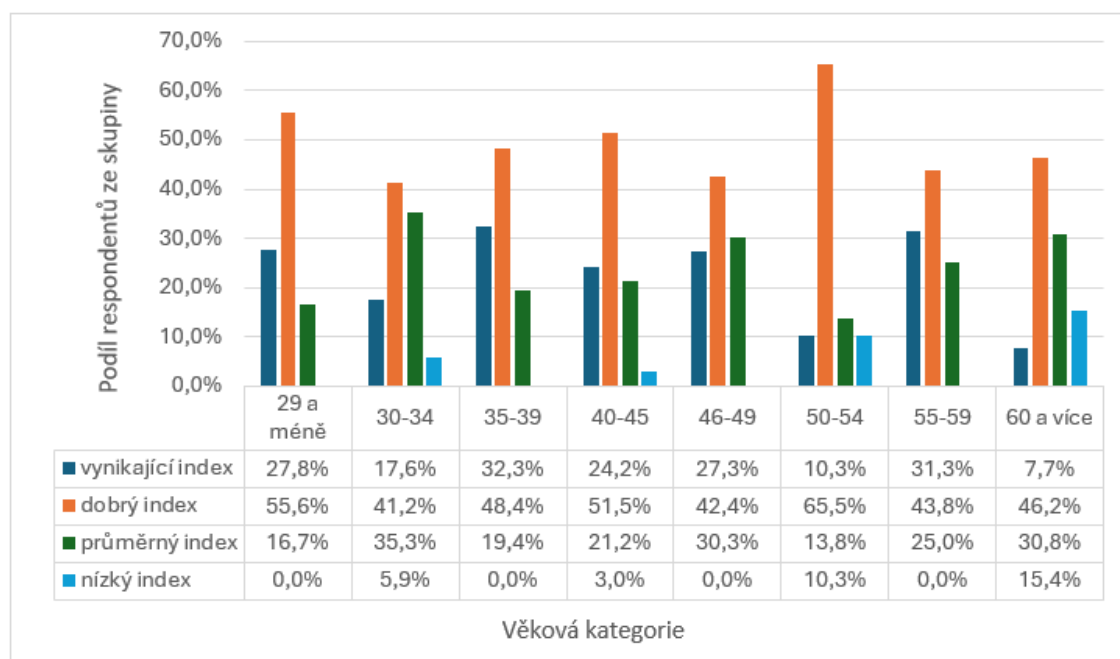
Rovněž výsledky skupiny zaměstnanců ve věku 50-54 let vykázaly nejhorší výsledky ve faktorech reprezentující zdravotní stav, konkrétně WAI 3 a WAI 4, a také tito zaměstnanci dosáhli druhé nejnižší hodnoty faktoru WAI 5, což spolu s nižšími hodnoceními dalších faktorů dává kromě nejstarších zaměstnanců nejhorší výsledek této věkové skupiny, a to celkovými 37,4 body. V průměru spadá tato věková skupina do pásma s pouze průměrnou pracovní schopností.

Pokud jde o skupinu nejstarších zaměstnanců, která také dosáhla nejnižších hodnot, je evidentní, že respondenti uvažují o odchodu do důchodu, který dokazuje nízká hodnota WAI 6, ale je z tabulky také zřejmé, že tito respondenti mají potíže s nároky jejich práce (WAI 2). Přestože tato skupina dosáhla 35,7 bodů WAI, lze tento výsledek považovat za poměrně příznivý.

Vysoce pozitivně lze hodnotit věkovou kategorii 55-59 let, která dosáhla v indexu pracovní schopnosti, hodnoty přesahující 40 bodů WAI, a v žádném z dílčích faktorů nezaznamenala nejnižší výsledek.

Dosažené výsledky WAI a jejich rozdělení do čtyř kategorií pracovní schopnosti vyobrazuje graf č.17 a popisuje dosaženou úspěšnost všech osmi věkových kategorií z hlediska jejich podílu v kategoriích pracovní schopnosti.

Graf 17: Kategorie pracovní schopnosti ve věkových skupinách (N=190)



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku

Z grafu je patrné, že z každé věkové skupiny se vždy přibližně polovina zaměstnanců nachází v pásmu dobrého pracovního indexu, tedy dobré pracovní schopnosti. Ovšem v polovině skupin jsou i zaměstnanci, kteří vykazují nízkou pracovní schopnost.

Z analýzy dílčích faktorů WAI pro společnost plyne nutnost zaměření pozornosti zejména na starší pracovníky ve věkové skupině 50-54 let, kdy dvě třetiny respondentů z této kategorie dosáhli dobré pracovní schopnosti, ale pouze desetina je v pásmu vynikající schopnosti a současně stejný podíl zaměstnanců vykázalo nízkou pracovní

schopnost. Což spolu se třetinou zaměstnanců v kategorii průměrné pracovní schopnosti činí málo perspektivní rozložení.

Naopak skupina zaměstnanců 55-59 let vykázala jeden z nejvyšších podílů vynikající pracovní schopnosti zaměstnanců a má velmi podobné výsledky u všech čtyř kategorií pracovní schopnosti. Pozitivně je třeba hodnotit také nadpoloviční většinu zaměstnanců starších 60 let s vynikající pracovní schopností.

Ovšem jako problematická se jeví skupina mladých pracovníků ve věku 30-34 let, která dosáhla nejvyššího podílu pouze v průměrné pracovní schopnosti a 6 % respondentů vykázalo dokonce nízkou pracovní schopnost.

## 8. Závěr k výsledům pracovní schopnosti v organizaci

Měření pracovní schopnosti skupiny 138 mužů a 52 žen z vybrané společnosti, kteří se zapojili do objektivního mapování pracovní schopnosti, dosáhli mírně nadprůměrného výsledku indexu pracovní schopnosti Work Ability Index, i když průměrné hodnoty WAI souboru 190 zaměstnanců společnosti dosáhly hodnoty 39,2 bodů, která je ale řazena do kategorie dobré pracovní schopnosti. Z již výše uvedených celkových výsledků WAI plyne pro společnost pár významných upozornění, kterým by společnost měla začít věnovat pozornost. Sice z dotazníkové otázky ohledně počtu onemocnění je zřejmé, že celý soubor vzhledem k výsledku může být nazýván jako výrazně zdravý, tak poměrně hlubší problém představují skupiny onemocnění s převisem vlastních názorů na existující onemocnění nad podílem onemocnění diagnostikovaných lékařem. Je to zejména velmi často se opakující vlastní názor ohledně onemocnění pohybového aparátu, který v souboru dosáhl 36,3 % zaměstnanců, kteří problém s pohybovými aparáty pociťují. To znamená, že každý druhý zaměstnanec si je jist, že trpí problémem s pohybovým aparátem, což znamená výrazné upozornění pro společnost.

Vzhledem k tomu, že zdraví a dobrá fyzická i duševní kondice zaměstnanců představují nejdůležitější patro domu pracovní schopnosti, jedná se také o základní stavební kámen dobře fungující společnosti a jejich vliv je velmi důležitý. Pro společnost by měla být prioritace péče o zdraví zaměstnance jednou z hlavních oblastí, kterým bude věnovat pozornost. Zde je však třeba zdůraznit, že výsledky získané výzkumem jsou citlivé a musí být s nimi nakládáno jako s lékařským tajemstvím, což zamezuje, jakkoliv jmenovitě konzultovat naměřené výsledky s vedením společnosti, a je tedy zapotřebí pomoc lékaře, který může naměřené hodnoty individuálně konzultovat se zaměstnancem a může jej upozornit na možnosti řešení ve prospěch zlepšení či udržení jeho pracovní schopnosti.



## Závěr

Demografické proměny společnosti přispěly k pochopení a vytvoření konceptu, který považuje pracovní schopnost člověka za klíčový ukazatel jeho uplatnění na trhu práce. V kontextu současné situace, které dominuje demografické stárnutí populace, a tedy i celkové stárnutí pracující populace, neustále roste význam sledování stárnutí pracovníků a udržování jejich pracovní schopnosti. Do popředí se proto dostávají otázky, jak co nejdéle udržet vysokou pracovní schopnost zaměstnanců i do jejich vyššího věku. Tyto otázky zahrnují oblasti sledování jako například zdraví, motivace, ale i postojů a podmínek na pracovišti, které jsou dílčími částmi právě konceptu pracovní schopnosti. Měření pracovní schopnosti je součástí procesu zavádění principů a požadavků age managementu. Age management je aktuální směr v oblasti personální práce, jelikož zahrnuje opatření reagující na stárnutí pracovní síly a vytváří podmínky pro uplatnění všech generací na pracovišti.

Tato bakalářská práce se v teoretické části věnuje problematice age managementu, je popsán jeho vznik a byla také vysvětlena teoretická východiska tohoto konceptu. Dále jsou v teoretické části popsány charakteristiky úrovní a základních pilířů age managementu, s vysvětlením důležitosti prvků age managementu, v souvislosti s aktuálním demografickým stárnutím populace. Pozornost je věnována pracovní schopnosti, která je stěžejním bodem praktické části této bakalářské práce. Je popsán smysl a postup realizace měření pracovní schopnosti pomocí dotazníkové metody Work Ability Index, který umožňuje identifikovat konkrétní opatření pro zlepšení stavu v oblasti pracovních podmínek a pracovního prostředí, která by měla vést ke snížení rizikových faktorů pracovního prostředí.

V rámci praktické části byla provedena analýza měření pracovní schopnosti ve vybrané společnosti za pomoci standardizovaného dotazníku Work Ability Index, který byl ve společnosti proveden na konci roku 2023. Jedná se o první ze tří aktivit, které vybraná společnost využije pro zavedení prvků age managementu do svých personálních aktivit. Praktická část bakalářské práce popisuje statistické vyhodnocení dat souboru zaměstnanců, kteří se měření pracovní schopnosti zúčastnili, za pomoci již zmíněného dotazníku WAI 0.1. Druhá část praktické části je věnována vyhodnocení schopností zaměstnanců podle sedmi komponent WAI, ve kterých jsou zmíněny oblasti, na které by se vedení vybrané společnosti mělo v budoucnu zaměřit. Praktická část je zakončena

celkovým hodnocením Work Ability Index, které je rozděleno do dvou částí. První z nich je vliv základních sociodemografických údajů měřeného souboru na pracovní schopnost a druhou částí je souhrnné hodnocení naměřených dat pracovní schopnosti. Vyhodnocení představuje souhrn nejdůležitějších výsledků analýzy a jejich zhodnocení se stanoveným cílem, kterého bylo dosaženo zjištěním aktuálního stavu pracovní schopnosti zaměstnanců vybrané společnosti. Byly také zjištěny skutečnosti, které byly vyhodnoceny jako významné upozornění pro zaměstnavatele, na které se nyní bude vybraná společnost snažit reagovat.

Je důležité zmínit, že i když poskytuje WAI užitečné informace, má některá omezení, která by měla být vzata v úvahu, například náročnost implementace nebo omezení vztahující se ke zdravotnímu stavu. WAI není jedinou metodou měření pracovní schopnosti. Pracovní schopnost lze měřit například funkčním vyšetřením, které je zaměřeno na fyzické schopnosti jedince, jako je síla, vytrvalost a měření je prováděno za pomoci testů, jako jsou testy chůze, rovnováhy a koordinace.

Měření pracovní schopnosti bylo ve společnosti prvním krokem pro implementaci prvků age managementu. Díky příznivým výsledkům z měření WAI společnost nyní pokračuje v dalších aktivitách, těmi jsou měření indexu pracovní pohody, personální a firemní radar.

Závěrem lze konstatovat, že age management bude stále více nabývat na významu, jelikož populace stárne, což činí do budoucna velký problém, kterému by měla být věnována pozornost. Na pracovištích bude docházet k mezigeneračním střetům, kterým se budou muset organizace postavit. Podstatné je zjištění, že je důležité zkoumat věkové rozložení zaměstnanců průběžně, jelikož aplikace prvků age managementu a změny přístupů k zaměstnancům mohou trvat řadu let.

## Summary

This bachelor thesis deals with the issue of age management and measuring the working ability of employees in a selected company. The theoretical part of the thesis provides a comprehensive overview of the current knowledge on ageing workforce, ageism and age management strategies. Emphasis is placed on the fundamental pillars and levels of age management as well as on the concept of work ability and its measurement.

The practical part of the thesis focuses on the application of the theoretical knowledge of age management to the HR activities of the selected company. Using a structured Work Ability Index questionnaire, the work ability of employees in the selected company is measured and statistical evaluation of the data provides important information about the age structure of employees, their work skills and work experience. Furthermore, a detailed assessment of the individual components of the WAI and overall Work Ability Index made.

The bachelor thesis concludes with a summary of the most important findings and results. The importance of prevention in work ability and early intervention through age management measures is emphasized. The thesis also identifies key areas where age management strategies can be applied to maintain the workforce and the competitiveness of the company. Given the dynamic of the labour market and demographic trends, the topic of age management appears to be an increasingly relevant and promising direction for future research and practical applications on the corporate environment.

## Seznam literatury

Čevela, R., Čeledová, L., Kalvach, Z., Jan, H., & Pavel, K. (2014). *Sociální gerontologie: Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří* (1st ed.). Grada Publishing.

Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union* (1st ed.). Finnish Institute of Occupational Health.

Ilmarinen, J. (2008). *Ako si prepredĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii* (1st ed.). Príroda.

Klvetová, D., & Dlabalová, I. (2008). *Motivační prvky při práci se seniory* (1st ed.). Grada Publishing.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce* (1st ed.). Grada Publishing.

Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj* (2. přepracované a rozšířené vydání). Grada Publishing.

Křivohlavý, CSc., prof. P. D. J. (2011). *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie* (1st ed.). Grada Publishing.

Novotný, P., Bošnicová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., & Rabušičová, M. (2015). *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice* (1st ed.). Grafia.

Sokačová, L., Hasmanová Marhánková, J., Šimandlová, N., Bejtkovský, J., Polák, P., Ferrarová, E., & Horák, M. (2014). *Stárnutí populace jako výzva. Age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce* (1st ed.). Alternativa 50+.

Štorová, I., & Fukan, J. (2012). *Zaměstnanec a věk aneb age management na pracovišti* (1st ed.). JENA.

Urbancová, H. (2017). *Age management. Praktické využití a přínosy* (1st ed.). Wolters Kluwert ČR.

Urbancová, H. (2021). *Age management* (1st ed.). VŠEM.

Vidovičová, L., & Rabušič, L. (2005). *Věková diskriminace - ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh* (1st ed.). VÚPSV Brno.

## Seznam elektronických zdrojů

Age management z.s. (© 2024). Retrieved April 8, 2024, from <https://www.agemanagement.cz>

Bejtkovský, J. (2013). *Specifické aspekty personálního řízení zaměstnanců 50+* [Disertační práce]. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky. [https://www.researchgate.net/profile/JiriBejtkovsky/publication/297709110\\_Zamestnan-ci-vekove-kategorie-50-z-pohledu-rizeni-lidskych-zdroju/links/56e09a0808aec4b3333d1193/Zamestnanci-vekove-kategorie-50-z-pohledu-rizeni-lidskych-zdroju.pdf](https://www.researchgate.net/profile/JiriBejtkovsky/publication/297709110_Zamestnan-ci-vekove-kategorie-50-z-pohledu-rizeni-lidskych-zdroju/links/56e09a0808aec4b3333d1193/Zamestnanci-vekove-kategorie-50-z-pohledu-rizeni-lidskych-zdroju.pdf)

Cimbálníková, L., Fukan, J., Jokešová, R., Lazarová, B., Novotný, P., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmonová, M., & Řeháková, L. (2011). *Aga management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku* (1st ed.). Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. <http://www.aivd.cz/soubor-doc1389/>

Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Novotný, P., Plán, Z., Palán, M., Rajmonová, M., Řeháková, L., Štorová, I., & Navrátilová, D. (2012). *Aga management pro práci s cílovou skupinou 50+: Metodická příručka* (1st ed.). Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. <http://www.aivd.cz/soubor-doc1389/>

Centrum pro rodinu a sociální péči. (© 2024). *O nás*. Sendvičová generace. Retrieved January 21, 2024, from <https://www.sendvicovagenerace.cz/o-nas/>

Český statistický úřad. (© 2024). *Projekce obyvatelstva České republiky - 2023-2100*. Český statistický úřad. Retrieved January 27, 2024, from <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2023-2100>

Dobeš, J., Kostelníková, M., Fornusková, R., Kříž, J., Pokorný, B., & Štorová, I. (2021). *Support of the aging in the workplace* (1st ed.). Age management, Erasmus +. [https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2021/06/Support-of-the-aging\\_A5\\_final.pdf](https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2021/06/Support-of-the-aging_A5_final.pdf)

Dobeš, J., Kostelníková, M., Fornusková, R., Kříž, J., Pokorný, B., & Štorová, I. (2022). *Methodology for Managing Work Ability for Employed Persons or Considering a Change of Profession* (1st ed.). Erasmus+. [https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2022/03/2022-02-methodology-for-managing-work-ability-A5-WEB-kompresse\\_final\\_ang.pdf](https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2022/03/2022-02-methodology-for-managing-work-ability-A5-WEB-kompresse_final_ang.pdf)

Hlad'o, P., Pokorný, B., & , M. P. Pracovní schopnost české pracovní síly ve věku 50+ a její vztah s vybranými demografickými a antropocentrickými proměnnými. *ScienceDirect*, 11. <https://kont.zsf.jcu.cz/pdfs/knt/2017/02/11.pdf>

Kisvetrová, H. (2019). Postoje ke stáří a stárnutí v současné společnosti. *PROFESE ONLINE, recenzovaný časopis pro nelékařské zdravotnické obory*, 12(1), 2. <https://profeseonline.upol.cz/pdfs/pol/2019/01/04.pdf>

*Lidé nad 50 let jsou často na trhu práce diskvalifikováni z důvodu věku. Je to však chyba.* (© 1997-2024 CzechTrade). BusinessInfo.cz. Retrieved January 27, 2024, from <https://www.businessinfo.cz/clanky/lide-nad-50-let-jsou-casto-na-trhu-prace-diskvalifikovani-z-duvodu-veku-je-to-vsak-chyba/>

Low, G., Molzahn, A. E., & Schopflocher, D. (2013). *Attitudes to aging mediate the relationship between older peoples' subjective health and quality of life in 20 countries* (1st ed.). PubMed. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-11-146>

*Muskuloskeletální poruchy.* (© 2024 EU-OSHA). Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Retrieved January 18, 2024, from <https://osha.europa.eu/cs/themes/musculoskeletal-disorders>

*Personální a firemní radar.* (© 2024). Age management. Retrieved March 18, 2024, from <https://www.agemanagement.cz/personal-company-radar-wai-2-0/>

*Pracovní schopnost.* (© 2022). (M. Urban), Digikouc.cz. Retrieved April 17, 2024, from <https://www.digikouc.cz/rozcestnik2/#pracovni>

*Příručka pro personální agendu.* (2024). Retrieved April 17, 2024, from <https://ppropo.mpsv.cz/>

Rabušič, L. (2006). *Vzdělávání dospělých v předseniorském a v seniorském věku.* SBORNÍK PRACÍ FILOZOFICKÉ FAKULTY BRNĚNSKÉ UNIVERZITY. <https://digilib.phil.muni.cz/sites/default/files/pdf/104646.pdf>

Remr, M. J. (2007). *Podpora zaměstnávání starších osob* (1st ed.). Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. [https://www.researchgate.net/profile/Jiri-Remr/publication/307599356\\_Podpora\\_zamestnavani\\_starsich\\_osob/links/57cc426e08ae3ac722b46e16/Podpora-zamestnavani-starsich-osob.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jiri-Remr/publication/307599356_Podpora_zamestnavani_starsich_osob/links/57cc426e08ae3ac722b46e16/Podpora-zamestnavani-starsich-osob.pdf)

Štorová, I. (2016). *TÉMA: Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení.* Retrieved January 4, 2024, from <https://www.svkkl.cz/en/ctenar/clanek/614>

Urbancová, H. (2017). Age management v organizacích. *Práce a mzda*, 2017(7), 5. <https://www.praceamzda.cz/clanky/3739/age-management-v-organizacich>



## Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle věku (N=190) .....	48
Graf 2: Rozložení respondentů podle charakteru jejich pracovní činnosti .....	50
Graf 3: Současná pracovní schopnost dle pohlaví (N=190).....	52
Graf 4: Rozdělení sebehodnocení současné pracovní schopnosti (N=190) .....	53
Graf 5: Pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým nárokům (N=190).....	54
Graf 6: Pracovní schopnost ve vztahu k duševním nárokům (N=190) .....	55
Graf 7: Průměrný počet diagnóz na osobu podle věku (N=190).....	56
Graf 8: Četnost onemocnění v diagnostikovaných skupinách (N=190) .....	57
Graf 9: Omezení pracovní schopnosti z důvodu nemocí (N=190).....	59
Graf 10: Absence v zaměstnání v důsledku nemoci podle věku.....	61
Graf 11: Prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech (N=190).....	62
Graf 12: Prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech z hlediska věkových kategorií ..	63
Graf 13: Duševní zdraví a zdroje .....	64
Graf 14: Vliv typu práce na hodnotu indexu pracovní schopnosti.....	66
Graf 15: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání.....	67
Graf 16: Průměrná hodnota WAI.....	68
Graf 17: Kategorie pracovní schopnosti ve věkových skupinách (N=190) .....	70

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku .....	13
Obrázek 2: Příklady věkové diskriminace .....	16
Obrázek 3: Úrovně age managementu .....	23
Obrázek 4: Opatření age managementu .....	25
Obrázek 5: Pilíře age managementu .....	26
Obrázek 6: Reálný a projektovaný počet obyvatel ve věku 15-64 let (k 1.1.), střední varianta Projekce 2023.....	29
Obrázek 7: Reálný a projektovaný počet obyvatel ve věku 65+ (kc1.1.), střední varianta Projekce 2023.....	29
Obrázek 8: Modelový dům pracovní schopnosti.....	32
Obrázek 9: Oblasti indexu pracovní schopnosti.....	35
Obrázek 10: Úrovně dosaženého indexu pracovní schopnosti.....	35
Obrázek 11: Komponenty pracovní schopnosti .....	43

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní charakteristiky respondentů – věkové složení souboru .....	47
Tabulka 2: Délka praxe zaměstnanců měřeného souboru .....	49
Tabulka 3: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání.....	51
Tabulka 4: Úroveň pracovní schopnosti respondentů.....	53
Tabulka 5: Hodnoty dílčích faktorů WAI ve vztahu k věkovým skupinám .....	69

## Seznam zkratk

ČSU – český statistický úřad

ČR – Česká republika

DLG – Dianostikovány lékařem

FIOH – Finský institut pracovního zdraví

GDPR – General Data Protection Regulation

HR – Human Resources

USA – Spojené státy Americké

VN – vlastní názor

WAI – Work Ability Index

WA – Work Ability