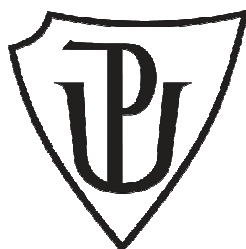


UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



**UPLATŇOVÁNÍ AGE MANAGEMENTU VE STŘEDNĚ VELKÝCH
FIRMÁCH**

Magisterská diplomová práce

Lucie Šmoldasová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Uplatňování age managementu ve středně velkých firmách vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady, literaturu a jiné zdroje.

V Olomouci dne 19. března 2015

Podpis

Děkuji PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a za čas, který mi věnovala při vedení magisterské diplomové práce. Také děkuji respondentům, kteří mi pomohli s realizací výzkumného projektu za jejich ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníků.

Anotace:

Tématem diplomové práce je uplatňování age managementu ve středně velkých firmách. Cílem práce je vytvořit vlastní koncept age managementu a následně zjistit zda jsou prvky tohoto konceptu uplatňovány ve vybraných firmách. Vlastní koncept je vytvořen na základě teoretických východisek. Teoretická část obsahuje definici pojmu, pohled sociálních disciplín na stáří, historickou tradici age managementu ve Finsku, analýzu českého prostředí a nakonec trendy v personální práci. Předmětem mého zájmu jsou zaměstnanci na středních řídicích pozicích ve výrobních firmách, kteří dosahují věku nad 50 let. Kvantitativní výzkum je proveden pomocí dotazníkové metody. Cílem výzkumu je zjistit, zda jsou vybrané prvky age managementu uplatňovány ve třech zkoumaných firmách. Výzkum analyzuje prostředí firmy, přístup firem ke starším zaměstnancům, spokojenost a pracovní schopnost těchto zaměstnanců ve firmách.

Klíčová slova:

age management, stáří, stárnutí, věková struktura, zaměstnanci, střední řídicí pozice, výrobní firma, vzdělávací kurzy, rekvalifikace, alternativní pracovní úvazky

Annotation:

The topic of the thesis is the application of age management in middle – market companies. The aim is to create own concept of age management and find out whether the features of this concept are applied in chosen companies. The concept itself is created on the basis of theoretical results. The theoretical part of the thesis contains the definition of the term, the social science disciplines view on age, the historical tradition of age management in Finland, the analysis of the Czech society and trends in personalism. The object of my interests are the employees on middle management positions in production companies who are in the age over fifty. Quantitative research is carried out through a questionnaire method. The aim of the research is to find out whether the chosen features of age management are applied in three researched companies. The research analyzes the environment of the company, the attitude of the company towards the older employees, satisfaction and work ability of the employees in the companies.

Keywords:

age management, age, aging, age structure, employees, middle management positions, production company, education courses, retraining courses, alternative duty

Obsah:

1. Úvod.....	8
2. Základy age managementu	9
2.1 Podnik a age management	10
2.2 Základní dělení	11
2.3 Pilíře.....	12
2.4 Realizace	13
2.5 Nástroje age managementu v organizacích	15
2.6 Demografická situace	16
2.7 Shrnutí.....	17
3. Hledisko sociálních disciplín	18
3.1 Pohled sociologie na stáří	18
3.1.1 Rozdílnosti mezi generacemi.....	19
3.1.2 Znaky stáří	20
3.1.3 Diskriminace a ageismus	21
3.1.4 Ageismus	22
3.2 Pohled psychologie na stáří	24
3.3 Pohled andragogiky na stáří.....	26
3.3.1 Pracující důchodci.....	29
3.3.2 Výzkum spokojenosti lidí nad 50 let	30
3.4 Shrnutí.....	31
4. Tradice age managementu	33
4.1 Index pracovní schopnosti	35
4.2 Srovnání finského a českého prostředí	37
5. Analýza české společnosti	38
5.1 Legislativní opatření, programy a dokumenty.....	38
5.2 Důchodový systém v ČR	40
5.3 Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti.....	42
5.4 Příklady dobré praxe českých firem	45
5.5 Ekonomická analýza současné české společnosti.....	46
6. Trendy v personální práci	49

6.1 Podpora zdraví	49
6.2 Školení a další vzdělávání starších pracovníků	51
6.3 Diversity management	52
6.4 Alternativní pracovní úvazky.....	54
7. Vlastní koncepce age managementu	58
8. Charakteristika pozic na střední úrovni managementu ve výrobních firmách	60
9. Charakteristika zkoumaných formálních organizací střední velikosti.....	62
10. Realizace kvantitativního výzkumu	63
10.1 Definice předmětu výzkumu.....	64
10.2 Formulace výzkumného problému	64
10.3 Formulace výchozí hypotézy	64
10.4 Formulace souboru pracovních hypotéz	66
10.5 Rozhodnutí o populaci a o vzorku	66
10.6 Rozhodnutí o technice sběru dat	67
10.7 Otázky do dotazníku	67
10.8 Analýza dat	69
10.8.1 Alfa, s.r.o.	70
10.8.2 Beta, a.s.....	71
10.8.3 Gama, a.s.....	72
10.9 Shrnutí výsledků analýzy dat.....	72
11. Závěr	75
12. Seznam použitých zdrojů a literatury	77
13. Seznam tabulek	80
14. Seznam příloh	81
15. Přílohy.....	I

1. Úvod

Nezaměstnaných nad padesát let masivně přibývá, přesto si většina zaměstnavatelů nepřipouští, že se v blízké budoucnosti budou muset více zabývat zaměstnáváním starších osob. Naše populace stárne, tudíž se zvyšují i počty starších lidí ve firmách. Možnosti přístupu k zaměstnávání těchto osob nám nabízí age management, který představuje centrum mého zájmu.

Tématem diplomové práce je uplatňování age managementu ve středně velkých firmách. Důvodem pro výběr daného tématu je aktuálnost problematiky způsobená demografickými změnami a také snaha zvýšit povědomí o age managementu, který je v českém prostředí teprve v plenkách. Cílem práce je vytvořit vlastní koncept age managementu a následně zjistit, zda jsou prvky tohoto konceptu uplatňovány ve vybraných firmách. Považuji za přínosné klást si takový cíl, protože doposud nebyla vytvořena žádná jednotná koncepce age managementu v českém prostředí.

Práce se skládá z části teoretické i z části praktické, jejíž součástí je kvantitativní empirický výzkum. Teoretický rámec představuje přehled dosavadního bádání v oblasti age managementu. První kapitola se věnuje definičnímu vymezení pojmu. Další kapitola nabízí pohled na stáří ze tří hledisek sociálních disciplín, kterými je sociologie, psychologie a andragogika. V kapitole Tradice age managementu se zabývám jeho pojetím ve Finsku. Dále analyzuji české prostředí, do kterého budu komponovat svoji koncepci a plynule navazují na nové trendy v personální práci.

Druhou část práce již řadím mezi praktickou. Je založena na vytvoření vlastní koncepce age managementu. Koncepce je zaměřena na pracovníky zastávající střední pozice managementu ve výrobních firmách, kterým je padesát a více let. Následující výzkum se snaží zjistit, zda je vytvořená koncepce uplatňována ve vybraných firmách. Souhlas s vyplněním dotazníků jsem získala ve třech firmách nacházejících se v Olomouckém kraji. Z etických důvodů jsem názvy firem anonymizovala. Smyšlené názvy odpovídají písmenům řecké abecedy. Jedná se o výrobní firmy **Alfa, s.r.o., Beta, a.s. a Gama, a.s.**

2. Základy age managementu

Age management tvoří stěžejní osu celé práce. Pro vytvoření vlastní koncepce je třeba mít dostatečný přehled o dosavadním bádání v této oblasti. Cílem první kapitoly je zvýšit povědomí čtenáře o problematice age managementu. Jedná se o termín, který je v naší společnosti poměrně nový, a proto považují za potřebné zamýšlet se nad jeho významem.

Nejpoužívanější definice dané problematiky, která by se dala shrnout do jediné věty, zní následovně: Age management představuje řízení s ohledem na věk a na schopnosti zaměstnanců. Jeho hlavním cílem je „vytvořit podmínky, ve kterých je zohledňován věk na úrovni organizační i politické, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí.“¹ Cimbálníková zdůrazňuje, že je důležité si uvědomit, že se age management nemusí týkat jen stárnoucí společnosti, ale měl by zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Jeho strategie mohou být směřovány ke všem věkovým skupinám.² Podle Nováčkové bychom měli tento termín chápat velmi široce. Zohledňuje totiž i problematiku absolventů vysokých škol nebo zaměstnanců ve středním věku.³ Nakonec Čevela celou definici doplňuje tím, že se součástí age managementu může stát také podpora mladých rodin, ve smyslu skloubení pracovního života s rodinným a s péčí o děti vhodnou úpravou pracovní doby, mnohdy právě v kooperaci se staršími pracovníky. Diskuze v tomto rámci se dotýká mnoha témat. Jsou jimi politika důchodů a odchodů ze zaměstnání, demografický vývoj, sociální odpovědnost firem, věková diskriminace a zaměstnanost starší generace. Vztahuje se ke strategiím organizací v oblasti zaměstnávání starších lidí, k věkové diverzně, work-life balance a alternativním pracovním úvazkům, zdraví a životnímu stylu starších pracovníků a v souladu se strategií mezigeneračního předávání znalostí, také k talent managementu a nástupnictví v organizacích.⁴

Age management podle Renaty Kocianové je komplexním přístupem, který představuje vytváření a řízení strategií, postupů a programů zabývajících se demografickými změnami pracovní síly. Tyto procesy jsou určeny k podpoře věkové

¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 54.

² Tamtéž, s. 4 – 6.

³ NOVÁČKOVÁ, V. Je načase zbavit se kultu mládí. *Age management*, září 2012, s. 10.

⁴ ČEVELA, R. a kol. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 185.

diverzity na pracovišti. Slouží k získávání starších i mladších pracovníků, předávání znalostí, zdraví a dobré atmosféry.⁵

2.1 Podnik a age management

Podle Čevely hlavní role při implementaci age managementu náleží zaměstnavatelům, protože oni vytvářejí pracovní podmínky. Méně důležitou roli pak hrají úřady práce a další orgány státní správy.⁶ Kociánová píše o narůstajícím významu lidí pro organizace v současnosti. Firmy investují do lidského kapitálu. Výkonové a motivační předpoklady pracovníků tvoří stále více rozhodující předpoklad úspěšnosti firmy a je její konkurenční zbraní.⁷ Snel s Cremerem vysvětlují změny ve vývoji firem. S příchodem globalizace, znalostní ekonomiky, informačních technologií a společenské odpovědnosti firem se změnil obsah, charakter, dělba i organizace práce. Mění se požadavky na pracovní místa a kompetence pracovníků. Jestliže chce firma udržet produktivitu a zisk, musí reagovat na měnící se trh práce a rozvoj technologií. Musí se vypořádat s nedostatkem kvalitních zaměstnanců. Age management umožňuje tuto rozmanitost na pracovišti podpořit a řídit. Vytváří podmínky pro zaměstnávání starších osob, podporuje celoživotní vzdělávání, zvyšuje kvalitu života a mezigenerační dialog. Firemní kultura je velmi důležitá, protože určuje přístup manažerů k pracovníkům. Age management má dopad na firemní kulturu v tom, že zkvalitňuje kanály komunikace a sdílení informací mezi pracovníky, posiluje sdílení, společnou kulturu a hodnotový systém v rámci organizace, dále má kladný dopad na kvalitu stylu řízení, stanovování cílů a plánování. Příznivci age managementu volají po nutnosti začít okamžitě stanovovat politiku příznivou pro starší lidi. Podniky sice v této problematice hrají rozhodující roli, ale mnoho z nich si toho není vědomo. Je důležité je informovat a přesvědčit o důsledcích demografického stárnutí a přinutit je, aby čerpali výhody plynoucí ze zaměstnání starších pracovníků. Váhavost některých zaměstnavatelů v otázkách pracovníků přes 50 let je odvozována z kulturních stereotypů, kterými se zde ještě budu zabývat.⁸

⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 112.

⁶ ČEVELA, R. a kol. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 191.

⁷ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 101, 113.

⁸ SNEL, J. CREMER, R. *Work and aging*. London: Taylor&Francis, 1995, s. 7.

2.2 Základní dělení

Lenka Cimbálníková uvádí používané dělení age managementu mezi tři základní úrovně: individuální úroveň, organizační úroveň a národní či regionální úroveň. Nyní se jim zde budu blíže věnovat. Nicméně k tomu, aby byly aktivity na podporu starších zaměstnanců úspěšné, musí se age management realizovat na všech třech úrovních. Není možné přenášet zodpovědnost pouze na jednu z úrovní.⁹

1. Individuální úroveň

První z úrovní předpokládá, že mezi jednotlivcem a opatřeními age managementu existuje oboustranný vztah, tzn. oba od sebe něco očekávají. Zaměstnatelnost patří mezi hlavní zájmy jednotlivce. Dalším je mít takové předpoklady, které mu v případě potřeby umožní změnit zaměstnavatele, což je u stárnoucí populace dost problematické. Navíc každý jednatlivec chce spokojenost s kvalitou profesního i osobního života. Na druhou stranu opatření age managementu vyžadují od jednotlivce jisté postoje, jako je plánování budoucnosti ve vztahu s dlouhou pracovní dráhou, uvažovat o celoživotním vzdělávání jako o zajištění své pracovní schopnosti do vyššího věku a kladný postoj ke svému zdraví.

2. Organizační úroveň

Druhá úroveň age managementu se pohybuje na rovině organizace. Podnik má potřebu udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. A naopak jsou zase zaměstnavatelé odpovědní za přiměřenou pracovní zátěž, ochranu zdraví při práci a zdravé sociální prostředí na pracovišti.

3. Národní/regionální úroveň

Na třetí úrovni se jedná o perspektivu veřejnou, čili širší společenský zájem. Tento veřejný zájem je vyjadřován ve věkové politice. Na národní úrovni age management prezentuje stát. V době internacionalizace jím byly nadnárodní a národní instituce.¹⁰ Stárnutí populace ohrožuje celospolečenský sociální rozvoj, ale zároveň při správném využití age managementu může přispět k ekonomickému a sociálnímu rozvoji

⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 6.

¹⁰ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, s. 34 – 35.

země. Veřejná intervence do této problematiky je nutná, protože mnohé aspekty problému trh nepokrývá.¹¹

Čevela ve své knize rozlišuje čtyři strategie. Hovoří o age managementu jedince, kolektivu, organizace a společnosti.

- Jedinec - tato strategie se zaměřuje na jednotlivé pracovníky, týká se pracovních schopností, zdraví a kvality života, sociálních vztahů a přínosu starších pracovníků organizacím.
- Kolektiv - jedná se o strategie vytvářené kolektivním dialogem a partnerstvím mezi odbory a zaměstnavateli o podporu mezigenerační solidarity.
- Organizace – strategie navrhované pro celoorganizační úroveň zabývající se udržováním dovedností a pracovní síly, předáváním znalostí, praktikami řízení lidských zdrojů a změnami v organizaci práce a pracovní doby.
- Společnost - tyto strategie si vyvíjejí samy národní vlády jako iniciativu v tématech aktivního stárnutí, zlepšení zdraví a kvality života, snižování nákladů na penze a zdravotní a sociální péči.¹²

2.3 Pilíře

Cimbálníková uvádí, že k zajištění vyšší úspěšnosti age managementu existují komplexní opatření nabízející synergii zájmů zúčastněných stran na všech úrovních. Opatření vycházejí z nadnárodní politiky, respektují specifika organizace a charakter pracovní síly v organizaci. Na mysli má osm pilířů age managementu, které byly identifikovány na podnikové úrovni:¹³

1. Znalost problematiky věku
2. Vstřícný postoj vůči věku
3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti
4. Kvalitní a funkční věková strategie
5. Dobrá pracovní schopnost
6. Vysoká úroveň kompetencí
7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

¹¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 54 – 58.

¹² ČEVELA, R. a kol. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 188.

¹³ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, s. 39.

8. Spokojený život

2.4 Realizace

Jak implementovat age management v organizaci? Cimbálníková doporučuje při zavádění age managementu zaměřeného na starší pracovníky dbát na několik zásad. Mezi hlavní zásady patří znalost věkového složení společnosti a firmy, mít spravedlivé postoje ke stárnutí, mít pochopení pro individualitu a rozmanitost a nakonec schopnost uplatňování strategického myšlení.¹⁴ Kocianová tuto záležitost rozvádí více a jako první krok navrhuje vypracování plánu na bázi holistického přístupu k age managementu a vytvoření firemní kultury podporující tento strategický komplexní přístup. Taktéž je zapotřebí vytvářet věkovou diverzitu pracovníků, zapojit starší pracovníky do plánování a praktikování age managementu, udržovat a oceňovat jejich znalosti a dovednosti, umožnit jim přístup ke vzdělávacím a rozvojovým programům a kariérní rozvoj. Také klade důraz na zajištění efektivního školení personalistů a vedoucích zaměstnanců k zavádění věkové diverzity. Nutností je zviditelňovat snahy vedoucích zaměstnanců prosadit age management, zlepšovat pracovní prostředí pro všechny pracovníky, uplatňovat flexibilní pracovní úvazky, komunikace a informování o problémech age managementu v rámci organizace, taktéž zahrnutí jeho strategií a metod do sociálního dialogu mezi zaměstnavatelem a odbory a nakonec monitorování a hodnocení efektivity využívaných strategií.¹⁵ Cimbálníková k tomu doplňuje ještě vypracování integrovaného a detailního plánu věnujícího se všem částem životního cyklu pracovníků a během vývoje plánu provádět pravidelné konzultace se staršími pracovníky, kteří by měli pomoci identifikovat věkové bariéry. Za vhodné pro rozvoj firemní kultury považuje propagaci povědomí o věku a age managementu na všech úrovních organizace. Dále také by se mělo promítnout všude zviditelnění závazku o prosazování věkové různorodosti – ve firemních strategiích, výročních zprávách, podnikových oběžnicích a časopisech. Jeho medializace je dalším způsobem jak šířit informace. Vytvoření různorodé pracovní síly a rovnosti je základ úspěšné organizace.¹⁶

Cimbálníková vyjmenovává pět fází procesu realizace age managementu v organizaci:

¹⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 4 – 6.

¹⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 115 – 116.

¹⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, s. 117 – 120.

1. První fází je analýza situace, ve které dochází k analýze současného stavu organizace. Lze ji zpracovávat z pohledu vnitřních a vnějších faktorů. Mezi interní faktory patří institucionální profil a funkční struktura organizace (předmět činnosti, personální a sociální politika, strategické cíle organizace, atd.). Posouzení externích faktorů zahrnuje vnější podmínky, ve kterých organizace funguje (zhodnocení vlivu regionu na její působení, postavení na trhu práce, atd.)
2. V následující fázi je zpracovávána strategie podpory age managementu.
3. Dále dochází k sestavení a realizaci plánu implementace. Samotná implementace sestává z několika kroků, které je nutné dodržet. Jednotlivé kroky popisují níže.
4. Důležitou fází je hodnocení dosažených výsledků.
5. Jako poslední fáze je uvedeno přijetí následných opatření.¹⁷

Nyní se vrátím k třetí fázi a uvedu kroky obsažené v implementaci age managementu:

1. V první řadě je zapotřebí sestavit projektový tým. Tento tým by měl zahrnovat osoby s různorodými zkušenostmi, z různých úrovní řízení a různých oblastí podniku.
2. Následujícím krokem je vytvoření scénářů pro budoucnost. Nově vytvořený tým uspořádá workshop, na který se dostaví top management, hlavní zúčastněné strany a zástupci různých oddělení. Bude zde vypracováno několik scénářů možného vývoje podniku. Jeden ze scénářů bude nakonec vybrán a zaměří se na něj pozornost. Cílem je připravit firmu na různé varianty vývoje.
3. Dále dojde k reformulaci vize a mise společnosti na základě vybraného scénáře. Jedná se opět o spolupráci top managementu a zúčastněných stran, které přemýšlejí nad silnými a slabými stránkami organizace, jejími příležitostmi, hrozbami a formulují strategii, která podpoří pokrok organizace s důrazem na realizaci age managementu.
4. Audit age managementu je další analýzou stávající situace firmy. Je realizován prostřednictvím osobních pohovorů a dotazníků se všemi zúčastněnými skupinami. Cílem je mapovat postoj k otázkám age managementu. Projektový tým následně prezentuje výstup o hlavních nálezech ve výsledcích auditu.

¹⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, s. 110 – 112.

5. Implementace pokračuje stanovením firemních cílů, které by měly mít vazbu na dříve formulovanou celkovou strategii a zajišťovat participaci všech dotčených oddělení.
6. Ve fázi realizace age managementu má projektový tým za úkol dohlížet, koordinovat, podporovat jednotlivé aktivity a sloužit jako centrum pro komunikaci. Odpovídá za rozvojové programy pro management a teambuildingové akce k tématu age managementu, dále provádí úpravu nástrojů řízení výkonnosti a nástrojů řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly cíle age managementu.
7. Monitoring a vyhodnocování realizace strategie age managementu je posledním krokem, který se týká nejen vyhodnocením realizací jednotlivých opatření, ale i měřením celkových nákladů a přínosů těchto opatření.¹⁸

2.5 Nástroje age managementu v organizacích

Cimbálníková vyjmenovává nástroje, které mohou organizace využít při implementaci age managementu. Dělí je na nástroje spojené s obsahem práce a nástroje spojené s organizací práce.

Mezi nástroje spojené s obsahem pracovní činnosti patří:

- Restrukturalizace pracovních míst, což představuje přizpůsobování náplně práce starším pracovníkům.
- Ergonomie práce, která má za úkol hledat řešení snižující fyzickou zátěž pracovníků.
- Rozvoj mezigenerační spolupráce, kdy se mohou starší pracovníci uplatnit na pozicích mentorů, koučů nebo jako vedoucí týmů.
- Vzdělávání na míru schopnostem pracovníků 50+.
- Podpora a propagace rozvoje fyzické kondice pracovníků.
- Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.
- Samostatné podnikání jako alternativa ke klasickému zaměstnání.

K podpoře pokračování ekonomické aktivity staršího pracovníka může přispět také vhodně zvolená forma organizace práce. Jedná se o flexibilní formy práce a přizpůsobování pracovních podmínek. Alternativním pracovním úvazkům se budu

¹⁸ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, s. 113 – 115.

podrobněji ještě věnovat, nyní jen stručný výčet těchto nástrojů spojených s organizací práce:

- přizpůsobení organizace práce,
- částečný úvazek,
- nepravidelná práce využívaná formou dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti,
- kombinace práce v kanceláři a práce z domova,
- podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí,
- přizpůsobování pracovní doby,
- sdílené pracovní místo,
- projektové zaměstnávání,
- přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo.¹⁹

2.6 Demografická situace

Zvýšená pozornost věnovaná age managementu je zapříčiněna demografickou situací. Naše země se potýká se stárnutím společnosti. Následující kapitola je proto něčím jako hledáním dalších argumentů pro zvýšení zájmu o age management mezi demografickými ukazateli. Vycházím zde z východiska, že špatné postavení starších pracovníků na trhu práce je ekonomickým důsledkem demografických změn.

Jednoduše řečeno k demografické změně dochází proto, že lidé žijí déle. Kocianová uvádí, že v roce 2030 stoupne počet starších pracovníků ve věku 64 až 66 let o 24 milionů. V dalším desetiletí budou převažovat v evropské populaci lidé starší 40 let. Lidé nad 65 let budou tvořit více než 30% evropské populace. V důsledku toho se bude zmenšovat podíl lidí v produktivním věku. Průměrná délka života stoupla a počet lidí nad 80 let vzroste do roku 2050 o 180%. Tato změna souvisí s poklesem porodnosti v celé Evropě, která je dnes nižší, než je zapotřebí k obnovení současné populace.²⁰ O tom, že evropská i naše populace stárne, zkrátka není pochyby. Také další autoři uvádějí podobné alarmující zprávy: „Z demografických odhadů pro Českou republiku vyplývá, že v roce 2066 budeme mít 7,5 násobně více spoluobčanů starších 85 let, pokud za výchozí bereme rok 2009. Růst této věkové skupiny můžeme pozorovat už nyní. Do roku 2017 by se měl počet seniorů 85+ zvýšit přibližně o 40 tisíc, takže jich bude přes 200

¹⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Metodická příručka. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, s. 105 – 107.

²⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 113.

*tisíc. Nižší věková skupina 75 až 84 let neporoste sice co počtu tak markantně, za následující čtyři roky o cca 30 tisíc na celkových více než 570 tisíc. O něco mladší věková skupina 65 až 74 let se navýší do roku 2017 o cca 200 tisíc na celkových více než milion dvě stě tisíc. Celkem budou tedy mezi námi v roce 2017 více než dva miliony spoluobčanů starších 65 let.*²¹ Tyto údaje uvádí ČSÚ již v roce 2009. Stručně řečeno, seniorů přibývá a důchodový systém není nafukovací. Všem těmto lidem bychom měli vytvořit podmínky pro kvalitní život. A to je výzva pro celou společnost.

2.7 Shrnutí

Na závěr kapitoly stručně shrnu nejdůležitější poznatky, ke kterým se budu vracet při vytváření vlastní koncepce.

Na začátku jsem se snažila prostřednictvím různých autorů dát najevo, že se age management zaměřuje na různé věkové skupiny a jeho hlavním cílem je udržet jejich pracovní schopnost.

V současné globalizované společnosti vznikla potřeba firem více investovat do lidského kapitálu. Na druhou stranu demografické změny způsobily, že se firmy musí vypořádat se stárnutím svých pracovních sil. V řešení tohoto problému jim může pomoci právě age management.

Moje koncepce age managementu se bude pohybovat na úrovni organizační. Cílem koncepce bude vybudovat vzájemný vztah mezi zaměstnancem a organizací, tzn. opatření age managementu zaměstnanci něco poskytnou a na oplátku od něj budou něco očekávat. Při vytváření tohoto vztahu je zapotřebí se držet osmi pilířů age managementu.

Když implementujeme age management do organizace, je nutné dbát na to, abychom vytvořili firemní kulturu s dostatečným povědomím o tom, co chceme zavést, a aby tomu byla nakloněna. Pracovníci, na které jsou opatření směřována, mají mít možnost zasahovat do jejich plánování. Cílem těchto opatření je udržení jejich pracovní schopnosti zlepšováním pracovního prostředí, zaváděním flexibilních pracovních úvazků, atd. Cimbálníková mi pro vytvoření vlastní koncepce poskytuje jasně definované jednotlivé kroky k realizaci age managementu a také výčet nástrojů, které k tomu mohou být využity.

²¹ Česká vláda reaguje na demografické změny. *Age management*. Květen 2013, s. 6.

3. Hledisko sociálních disciplín

Následující kapitola se věnuje přehledu dosavadního bádání o stárnutí člověka. Věnuji se zde nejen procesům stárnutí, ale i různým výzkumům uskutečněným na dané téma. Starý člověk je předmětem mého zájmu, a proto je nutné pohlížet na něj ve všech aspektech. Vybrala jsem si tři konkrétní disciplíny a jejich pohled na stáří, který je pro moji práci klíčový. Sociologické hledisko je důležité pro jeho pohled na vztah společnosti ke stáří a vlivy mezigeneračního konfliktu na postavení starého člověka. Psychologické hledisko se zaměřuje na vnitřní pochody stárnoucího člověka a andragogické hledisko se zaměřuje na postavení staršího člověka na trhu práce.

3.1 Pohled sociologie na stáří

Sociologové chápou seniora a životní etapu stáří jako potenciál k vyvrcholení života.²² V následující kapitole představím právě sociologický úhel pohledu na stáří.

Kdy je člověk starý? Ze společenského hlediska můžeme říci, že člověk je starý, když je za takového pokládán ostatními členy společnosti. V dnešní době je dolní hranice stáří udávána v 65 letech.²³ Sak a Kolesárová o stáří prohlašují, že tak jako je individuální život, tak je také individualizované i stáří seniorů. Jevy a procesy, které tvoří stáří, vstupují do života člověka postupně, a proto je tato hranice neostrá. Teprve celkový úhrn těchto jevů a procesů tvoří stáří. Každý jedinec je jedinečný, a proto přicházejí u každého v odlišnou dobu. Záleží na genetické zvláštnosti každého jedince, jeho životní historii, ale jedná se také o důsledek společenských a kulturních faktorů. Patří sem životní styl, zdravotní a sociální systém, kvalita životního prostředí či hodnotový systém. Co je nejdůležitější, dobu příchodu stáří ovlivňuje i charakter práce a celá pracovní oblast. Určit přesněji věk počátku stáří se nedá. Objevuje se zkrátka postupně. Některé jevy v přechodu mezi střední fází a stářím mají kontinuální charakter, tzn. že se plynule mění a jiné mají zase diskrétní charakter, např. odchod do důchodu. V jeden den je člověk zaměstnaný, tzn. má sociální status, je součástí pracovního kolektivu, určitý životní styl, socioekonomickou úroveň a druhý den nic z toho neplatí.²⁴ Ukončení pracovní aktivity a odchod do důchodu je velkou změnou pro člověka, která může přinést ulehčení anebo naopak frustraci, pocit izolovanosti či

²² SAK, P. KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 23.

²³ LANGMEIER, J. *Vývojová psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 185.

²⁴ SAK, P. KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 14 - 16.

zbytečnosti. V současnosti se zhoršují také pracovní vztahy. V minulosti byl senior i po odchodu do důchodu vnitřně s firmou spojen a firma ho naopak považovala za svou součást. V dnešní době již není věrnost firmě považována za ctnost a člověk neustále mění zaměstnání.²⁵

Mezi stářím a společností je vzájemná souvislost. Dalo by se říci, že stáří je důsledkem společnosti, v níž člověk žil a žije. Způsob života v dětství, mládí a dospělosti ovlivňuje kvalitu stáří. Střední délka života člověka se prodlužuje, což má vliv na kvalitu společnosti a na její proměnu v „dlouhověkou“ společnost. Podle vývoje a proměny společnosti se měří i stáří a jeho atributy. Můžeme hovořit dokonce o generační podobě stáří. Zcela odlišné stáří mají senioři dnes než senioři před sto lety, když pomineme fakt, že většinou již nežili, protože střední délka života byla mnohem nižší. Současná společnost vyzdvihuje mládí a jeho atributy. Současná politická reprezentace a média prosazují pohled na stáří jako na něco, co je zátěží pro ekonomiku a pro společnost, zbytečný výdaj a „je nám mladým, aktivním a produktivním na obtíž“. „Mladí totiž musí vydělávat na staré.“ Takový pohled je zcela chybný. Je třeba oprostít se od předsudků a dobových klišé.²⁶

3.1.1 Rozdílnosti mezi generacemi

Nyní se budu zabývat tím, co je příčinou odlišností mezi mladší a starší generací, které vyvolávají časté konflikty na pracovišti. Sak a Kolesárová uvádějí, že v současnosti je vztah mezi mladou a starou generací historicky snad nejhorší. Dnešní starší generace utvářela své životní pole a časoprostor po celý život určitým typem kulturního života, určitou četbou, divadelní a filmovou kulturou, což se v následných generacích již neopakuje. Mají určitý typ historického vědomí. Pro střední a mladou generaci je charakteristický neustálý tok nových zkušeností a podnětů. Dále pak malá historická a politická diverzita zkušenosti. Tím mám na mysli, že stará generace zažila více politických uspořádání (první republika, druhá republika, okupace, poválečné období, atd. až do budování kapitalismu) a tím pádem více interpretací stejných historických událostí.²⁷ Současná starší generace je méně adaptovaná na společenskou realitu. Tato situace vyplývá z toho, že příslušníci generace mají kořeny v jiné sociální

²⁵ SAK, P. KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 98 – 101.

²⁶ Tamtéž, s. 11 – 16.

²⁷ Tamtéž, s. 17 – 20.

realitě, která je sociálně formovala. Částečně jsou této realitě odcizeni, ale částečně ji prožívají jako generační seberealizaci. Jedná se o generaci nejvíce diferencovanou ve smyslu, že se jejich individuální život postupně rozrůzní. Odlišují se zdravotním stavem, vzdělanostní úrovní, stavem a výkonností mozkových aktivit, kvalitou materiálního zázemí, životním stylem, apod. U každé generace můžeme nalézt společné rysy, jako jsou zkušenosti z odlišných etap vývoje společnosti. U seniorů by se dalo mluvit o dynamičtějším, vývojovém pohledu na společnost. Mladý člověk vidí okamžitý stav společnosti „tady a teď“, zatímco seniorovi se vrstevní obrazy této skutečnosti v proměnách jeho života. Starý člověk vidí za proměnlivostí a pomíjivostí věcí skrytou podstatu. Pro mladou generaci je typická jednoznačnost, státnost, fundamentálnost vidění světa. Na druhé straně je tu proměnlivost a procesualnost vidění seniorů. To je považováno za základ generačních konfliktů.²⁸

3.1.2 Znaky stáří

Následující odstavec se zaměřuje na znaky stáří významné ze sociologického hlediska. Senior má nepochybně největší zásobu životních zkušeností. Díky nim získal nadhled nad společenským děním a vytvořil si programy pro analýzu, hodnocení a pochopení společenského dění. Stejná událost je prožívána odlišně v mládí, středním věku a následně ve stáří. Můžeme říci, že senior má odstup od dění ve společnosti, širší kontext, v němž vnímá události, jeho časoprostor je mnohem rozlehlejší než u mladého člověka. Současně se stárnutím se čas subjektivně zkracuje. Čas plyne pocitově rychleji, než tomu bylo v dětství či mládí. Dalším znakem je **ztrácení životních cílů**, ke kterému dochází již od věku starší střední generace a dále. Jiným znakem charakterizujícím fenomén stáří je **získaná svoboda**. Před obdobím stáří na člověka působil obecný společenský tlak ke konformitě a také tlak vyplývající z požadavků profese. Seniori získají svobodu v jednání, naplňování životního stylu, osvobozují se i ve svých názorech a postojích. Na osvobození a autenticitu seniora působí silným tlakem média. Vystavují se jejich působením tím, že tráví čas čtením bulvárních tiskovin, sledováním televize a posloucháním rozhlasu. **Chudoba** je také znakem působícím proti autenticitě a svobodě seniorů. Chování a mysl seniorů je často pod tlakem starostí o zaplacení nutných výdajů a starostí o přežití za předpokladu, že jejich ekonomická úroveň klesne. Ovšem musím znovu připomenout, že psychika člověka je individualizovaná, tzn. že

²⁸ SAK, P. KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 43 – 44.

někdo dokáže být svobodný i při velké nouzi, zatímco jiný je pln starostí. Autoři považují ekonomickou situaci většiny seniorů za relativně dobrou v porovnání s předchozí generací a situací, která nastane u generace následující. Nicméně existují i skupiny žijící pod hranicí bídy. Posílením svobody u seniorů je, že již nejsou zatíženi péčí o děti, protože ty jsou už dostatečně osamostatněny. **Vývoj sociálního statusu** charakterizuje vysoký potenciál ve stáří. Znamená to, že z celé životní dráhy je právě tato fáze nejvhodnější k využití reflektovaných celoživotních zkušeností a výsledků celoživotního vzdělávání k povýšení vědomí v postojích, názorech, hodnotách, světonázoru i sociální kompetenci. Jedná se o výsledek prožitého života přetavený do individuálního vědomí, což tradičně chápeme jako moudrost. Moudrost však není automatickým atributem stáří, ale je to výběrová vlastnost jen pro malou část lidí. Stáří je fází, v níž se rozhoduje o přidané hodnotě člověka. U této přidané hodnoty hovoříme o duchovním zrání. V počátečních fázích života, v dětství a mládí je prioritní mentální a sociální zrání. Duchovní zralost je obsažena v postojích, názorech, hodnotách a sociální kompetenci.²⁹

Na závěr této kapitoly si dovoluji ještě jednou připomenout sociologickou definici seniora. Seniozem „*je člověk v završující životní fázi se specifickým postavením ve společnosti.*“³⁰ Další významnou záležitostí této kapitoly je uvědomění, že stáří má potenciál znaků, které jsou jednotlivci naplňovány diferencovaně.

3.1.3 Diskriminace a ageismus

Diskriminace a ageismus se bohužel dotýkají i seniorů a starých lidí. Jakým způsobem, tomu se budu nyní věnovat. Tato kapitola má své místo pod sociologickým hlediskem, protože záležitosti diskriminace a ageismu se týkají vztahu sociální skupiny a většinové společnosti. Zajímám se o pracovní diskriminaci, ke které může docházet při zaměstnávání starších osob.

V kontextu práce je jako diskriminující vnímáno nejen znemožnění přístupu k zaměstnání, ale zejména také obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování a další znevýhodnění. K diskriminaci a rovnému zacházení se v legislativě vztahuje antidiskriminační zákon. „Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo

²⁹ SAK, P. KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 21 – 23.

³⁰ Cit. tamtéž, s. 25.

zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených výše osoba znevýhodněna oproti ostatním.³¹ Kocianová uvádí definici pojmu obtěžování jako nežádoucí chování, jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zstrašujícího, nepřátelského, ponižujícího nebo urážlivého prostředí. V pracovním životě označujeme psychický nátlak na člověka jako *mobbing*. Mimoto ještě rozlišujeme nátlak ze strany nadřízeného *bossing* a ze strany podřízeného *staffing*. Definice nám říká, že se o *mobbing* jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob. Mezi projevy tohoto jevu náleží šíření pomluv, izolace jedince ve skupině, sabotování jeho práce, poškozování soukromí, osobnosti a zdraví. Jeho důsledky mohou být psychického rázu jako například pochybnosti o sobě, deprese, poruchy koncentrace, stavy úzkosti až po myšlenky na sebevraždu. Nicméně mohou nastat také psychosomatické důsledky, čímž jsou svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, srdeční poruchy, poruchy krevního oběhu, atd. Myšlenky rovnosti jsou sice základním pilířem moderní demokracie, avšak problematika rovnosti a rovného zacházení je při hlubším pohledu komplikovaná. Na myslí mám například pozitivní diskriminaci. Zajišťováním rovného zacházení se myslí přijetí opatření, která chrání před diskriminací a také zajištění rovných příležitostí od zaměstnavatelů.³²

3.1.4 Ageismus

Staří lidé jsou brzdou moderní výkonné společnosti! Tyto a podobné odsudky již slyšel každý z nás. Ageismus je v České republice nejčastější formou diskriminace, k jiným skupinám jsou Češi tolerantní. Jako důvody ageistické atmosféry jsou uváděni nejen politici, kteří hovoří v souvislosti se stářím jen jako o faktoru zatěžujícím veřejné rozpočty, ale také nepříznivý mediální obraz stáří a stárnutí. Důvodem je i obava střední generace z vyššího věku, a proto problém stárnutí vytěsňují. Důsledkem tohoto jevu je

³¹ Antidiskriminační zákon 198/2009 Sb., § 2, 3. In: KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 117.

³² KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 117 – 118.

pak slabá mezigenerační solidarita. Musíme si uvědomit, že stáří je sice biologicky dané každému, ale můžeme změnit jeho kvalitu. Tím bychom se měli do budoucna zabývat.³³

Vidovičová ve své knize poukazuje na šíři a dynamičnost jevu ageismu, který je obtížné konsenzuálně definovat. Různí autoři přicházejí s různým pojetím. Pojem poprvé použil na konci 60. let minulého století psychiatr a gerontolog Robert Neil Butler (1927-2010). Varoval před ageismem jako před předsudkem obzvláště škodlivým a krutým, který by bez postihů mohl přerůst až v ideologii.³⁴ Jako vhodnou Vidovičová navrhuje následující definici: „*Ageismus je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu, manifestovaná skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě věku anebo na jejich příslušnosti k určité generaci.*“³⁵ Uvedená definice hovoří o věkových skupinách spíše obecně, autorka rozeznává ageismus různých skupin věkových i sociálních, přestože se obvykle vztahuje k vyššímu věku. Důvodem je, že stáří má více negativních důsledků pro jedince i pro společnost. Jako východisko definice bylo použito paradigma ideologie, což je problematické, jelikož naznačuje projevy ageismu jako diskriminaci minoritní skupiny skupinou dominantní ve společnosti. Senioři však nesplňují předpoklady pro minoritu, tedy disponováním skupinovou identitou a politickou jednotou jako celek, na druhou stranu jsou jako minorita diskriminováni a deprimováni majoritou. Specifikem ageismu je fakt, že se věková diskriminace potenciálně dotýká každého, protože každý člověk zestárne. Věk je připsaný status, který je v podstatě neovlivnitelný a je proměnný. Navíc ageismus má tendenci vyskytovat se v kombinaci s dalšími formami diskriminace. Například genderový stereotyp, že ženy jsou považované za staré dříve nežli muži a další negativní stereotypy vázané na stárnutí žen. Teorie kumulace výhod a nevýhod je založena na předpokladu, že jedinci zvýhodnění v dřívějších fázích života mají větší šanci na další akumulaci těchto výhod a naopak ti znevýhodnění budou ještě více znevýhodňováni v průběhu života. Jednoduše řečeno kdo má, tomu bude dáno ještě víc a kdo nemá, tomu bude odňato i to, co má. Z toho plyne, že nerovnosti ve stáří ještě více narůstají. Vidovičová upozorňuje, že přestože kvalitativní rozlišování mezi

³³ VORTELOVÁ, V. Proč Češi tak snadno podléhají demografické panice? In: *Age management*. Prosinec 2013, s. 7 – 9.

³⁴ JENŠÍK, M. Epištoly k mladým manažerům. In: *Age management*. Červenec 2013. s. 4 – 5.

³⁵ VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 113.

osobami na základě věku není přípustné, senzitivita k jejich rozdílným potřebám je žádoucí.³⁶

Ageismus je přítomen ve všech fázích zaměstnanosti, tudíž i na trhu práce, který je věkově diferencován, zde může docházet k věkové diskriminaci. I doba participace na trhu práce je definována věkem – tzn. je stanoveno odkdy je možné uzavírat pracovní smlouvu a kdy je nutné opustit pracovní trh. Faktor věku bývá v inzerci nahrazován atributy mládí, které opisují dynamiku práce nebo pracovní prostředí, např. „jsme mladý dynamický kolektiv“. Jinde bývá transformován do požadované praxe a vzdělání, např. požaduje se vzdělání z oborů, které jsou vyučovány teprve omezenou dobu. Legislativa (Zákoník práce, atd.) sice může úspěšně ošetřit určitý segment pracovního trhu, avšak nemůže zcela proměnit jeho systémové parametry.³⁷

Z teorie ageismu si tedy můžeme odnést to, že užívání chronologického věku na trhu práce, v legislativě, v životě obecně je hlavní příčinou vyvolávající ageistické postoje.

3.2 Pohled psychologie na stáří

Vývojová psychologie dle Langmeiera souhlasí se sociology ve stanovisku, že stáří je značně intraindividuálně variabilní, tudíž nemůžeme říci, kdy může být člověk pokládán za starého. Ve stáří se ještě více než v dřívějších obdobích prosazují rozdíly mezi jedinci. Někteří si zachovávají svěžest a duševní i tělesnou zdatnost, jiní vykazují výrazné známky stárnutí. Díky pokrokům ve zdravotní péči a celkovým společenským změnám je zdravotní stav lidí příznivější, nicméně mění se i zátěže na ně kladené. Mezi hlavní změny pozorované obecně u stárnoucích lidí náleží zhoršení smyslového vnímání. Převážně zhoršení zrakové percepce a sluchu. To s sebou přináší pokles při výkonu některých pracovních činností, ale často se proto omezují i jejich možnosti rekreace, jako je například četba knih či naslouchání hudbě. Navíc poruchy sensorické percepce významně ztěžují dostupnost komunikace s druhými lidmi, což může být doprovázeno pocitem podezíravosti, nejistoty, úzkostí až hněvivostí. Při zhoršení těchto smyslů se také zvyšuje riziko úrazů, zejména pokud člověk nepřizpůsobí činnost svým aktuálním možnostem. Dále se stárnoucím lidem zhoršuje paměť. Dávno minulé zážitky

³⁶ VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 111 – 120.

³⁷ Tamtéž, s. 167 – 168.

bývají v paměti dobře uchovány, zatímco nové události se z ní ztrácejí. Vzpomínky bývají obsahově i emočně zkresleny, tím mám na mysli, že minulé je obecně hodnoceno pozitivně. Proto starý člověk často lpí na tom, čím byl a co měl. Také inteligence měřená běžnými inteligenčními testy ve vyšším věku zřetelně klesá. Na druhou stranu hodnocení inteligence starších lidí globálním inteligenčním kvocienem není vhodné. Různé kognitivní schopnosti se s věkem mění rozdílně. Vizualizace je jednou ze schopností, která se zhoršuje pomalu a v pozdějším věku. Afektivní prožívání nabývá v tomto období zcela odlišné kvality. Citové prožívání je méně bezprostřední a snižuje se intenzita emocí. Člověk se již tolik nedokáže nadchnout pro nové, ale současně je schopen řadu situací hodnotit klidněji a racionálněji. Na počátku období stáří se objevuje potřeba seberealizace a potřeba být užitečný pro druhé. Později převažuje potřeba emočního zakotvení a přijetí v okruhu blízkých osob. V pozdějším stáří jsou lidé více zaujati sebou a svými problémy než událostmi okolního světa. Osud druhých lidí je jim vzdálenější, vzhledem k tomu svému jsou naopak přecitlivělí a sebesoustřediví. Tvořivost je vlastností, o které bychom si mohli myslet, že už od střední dospělosti klesá. Nicméně žádná určitá hranice není, protože více než o věk jde o motivaci. Člověk může být tvořivý po celý svůj život. I ve stáří může ještě pokračovat osobní růst. Osobnost starého člověka je výsledkem předchozího vývoje, ale i současného přizpůsobování se problémům stáří.³⁸

Co se týče citových vztahů ve stáří, tak se většinou významněji nemění, ovšem význam rodiny s věkem stoupá. Na druhou stranu je člověk více ohrožen sociální izolací nebo emoční či podnětovou deprivací. Manželské vztahy obvykle sílí, avšak ztráta životního partnera je událostí, s kterou se člověk obtížně vyrovnává. Vztahy staršího člověka k druhým lidem se mohou měnit, ale nikdy nezanikají. Starý člověk se sice musí častěji vyrovnávat se ztrátou nejbližších, ale musí také tyto ztráty kompenzovat novými vztahy a více se soustředit sám na sebe.³⁹

Kocianová můj výklad doplňuje ještě o záležitost syndromu vyhoření, který se častěji objevuje právě u starší věkové kategorie. Jedná se o pojem z oboru psychologie, který představuje stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží, které zasahují soukromý i pracovní život. Tento stav vzniká zejména dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně náročné. Při jeho vzniku se kombinuje velké očekávání pracovníka, což

³⁸ LANGMEIER, J. *Vývojová psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 184 – 188.

³⁹Tamtéž, s. 189 – 190.

jsou subjektivní příčiny a zátěž, která plyne z vysokých nároků, tj. objektivních podmínek. Jedná se o výsledek střetu určitých osobnostních (psychických) a fyzických dispozic, úrovně sociability a sociální opory (rodina, spolupracovníci, přátelé) a schopnosti zvládat stres.⁴⁰

Na závěr kapitoly shrnu důležité body. Z psychologického hlediska je ve stáří významné zhoršení smyslového vnímání, což narušuje hlavně výkon pracovních činností. Nicméně i ve stáří může pokračovat touha po osobním růstu. Stárnoucí člověk má na počátku výraznou potřebu seberealizace a potřebu být užitečný, teprve později převažuje potřeba emočního zakotvení v okruhu blízkých osob.

3.3 Pohled andragogiky na stáří

V následující kapitole budu nahlížet na stáří z pohledu andragogiky, konkrétněji personalistiky. Nejvíce mě budou zajímat výhody a nevýhody, které shledáváme u starších pracovníků ve firmách.

Sak a Kolesárová uvádějí, že hlavní předností seniorů z pohledu organizace jsou bezesporu jejich zkušenosti. Ty se nedají získat jinak než prožitím života a dlouhou profesní dráhou, což mladí lidé mít nemohou. Druhou významnou předností je loajalita k organizaci, respekt a stabilita. Většinou mají starší lidé také odpovědný a svědomitý přístup k práci. Mají více času, protože jsou nezávislí na rodině a dětech, proto zkrátka nespěchají domů. Dalo by se říci, že jsou časově flexibilní, kdykoliv k dispozici a nemají závazky. Všechny tyto atributy jsou u mladších generací téměř vyloučeny. Starší pracovníci znají historii firmy, se kterou se ztotožňovali, byli na ni hrdí a přenášejí loajalitu na mladší skupiny zaměstnanců, a proto by měli být ve firmách žádaní. Pracovník, který prožil většinu profesní kariéry v jedné firmě, je sám o sobě výpovědí o kvalitě této firmy. Taková firma je stabilizovaná a důvěryhodná. Starý pracovník je důkazem toho, že se dokázala v minulosti vyrovnat s problémy a tím pádem je dokáže zvládnout i v budoucnu. Oproti tomu firma s homogenně mladým pracovním kolektivem působí jako firma v pubertě, jež má krátkou minulost a možná i budoucnost.⁴¹ Dalším přínosem v přijetí staršího pracovníka je, že firma má větší šanci udržet si takového zaměstnance několik let až do jeho odchodu do důchodu a nebude chtít odejít ke konkurenci. U mladších zaměstnanců je to naopak. Mnozí z mladých lidí se

⁴⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Výhodiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 107.

⁴¹ SAK, P. KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 133 – 135.

domnívají, že když pro firmu pracují tři roky, tak musí změnit zaměstnání, aby nestagnovali na pracovním trhu. Firmy proto musejí více investovat do náboru a vyškolení nového pracovníka.⁴²

Výzkum Respekt institutu 50+ aktivně, který se uskutečnil v roce 2010, uvedl názory respondentů z generace 50+ a personalistů na silné a slabé stránky starších zaměstnanců. Slabé stránky byly řazeny mezi oblasti: klíčové dovednosti a nové výzvy, pracovník 50+ jako člen týmu, stereotypy vůči 50+ a fyzické aspekty. V klíčových dovednostech a nových výzvách respondenti uvedli jako slabou stránku nízkou počítačovou gramotnost, nízkou adaptabilitu na nové technologické výzvy, nízkou jazykovou vybavenost, nižší ochotu profesně se vzdělávat, obavy z neúspěchu, nižší ochota a schopnost učit se novým postupům, nechuť k novinkám, menší kreativitu a novátorství. Pracovník 50+ jako člen týmu je méně flexibilní, méně přizpůsobivý a trpí sníženou tolerancí k druhým, má sklon ke stereotypům a volbě vlastního osvědčeného řešení a je neochotný respektovat mladší nadřízené. Jako stereotypy vůči 50+ bylo označeno negativní očekávání vázaná na věk přes 50, ztráta sebevědomí a důvěry, horší orientace na současném trhu práce a neznalost pracovních trendů, obavy z nezaměstnanosti. Mezi fyzické aspekty je zahrnována nižší fyzická zdatnost a výkon, snížená operativnost a pomalejší pracovní tempo, vyšší výskyt zdravotních omezení, méně atraktivní vzhled, zhoršování vnímání, paměti, soustředění, rychlosti rozhodování a výkonnosti.⁴³

Silné stránky byly na základě výsledků výzkumu rozděleny do oblastí: zkušenosti a praxe, vlastnosti jako konkurenční výhoda, postoj k práci a firmě, zázemí a životní priority. Respondenti uváděli jako výhodu dlouholetou praxi v oboru, odbornost ve vlastní profesi, znalosti ověřené praxí a zručnost, know-how postupů práce či firemních produktů, kontakty a vazby, znalost prostředí oboru (ostatních společností, osob či konkurence). Pracovníci 50+ mají žádoucí vlastnosti jako je psychická vyzrállost, serióznost, spolehlivost, důkladnost a zodpovědnost, jsou názorově stabilní a rozvážní, mají schopnost řešit problémy díky svým zkušenostem, zvládají emoce a mají komunikační schopnosti. Jejich postojem k práci a firmě je vysoká loajalita. Dále je pro ně typická nízká fluktuace, prioritním je pro ně udržení si dobré práce před budováním kariéry, jsou více ochotní tolerovat určitá omezení v pracovních podmínkách pro

⁴² LIBERTIN, D. Hodnoťte lidi podle toho, jestli jsou produktivní. Rozhovor s M. Runowem. In: *Age management*. Květen 2013, s. 13.

⁴³ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 16.

zachování pracovní pozice. V otázkách zázemí a životních prioritách jsou časově flexibilní, mají minimum nároků ze strany rodiny, protože jejich děti jsou již odrostlé a jsou finančně zabezpečeni. Jsou vysoce motivováni k udržení si dobré práce před odchodem do důchodu, mají nižší ambice a soupeřivost v pracovním kolektivu a nakonec jsou motivováni zůstat členy pracovního týmu.⁴⁴

Srovnáme-li typické vlastnosti staré, střední a mladé generace, tak zjistíme, že jsou odlišné, ba téměř protikladné. Vyskytujícími se vlastnostmi u staré generace je zkušenost, konzervativnost, rozvážnost, odpovědnost a moudrost. Naopak netypická je pro ni dynamičnost, zbrkllost, schopnost týmové práce i tvořivost. Nicméně pro střední generaci jsou obvyklými vlastnosti také zkušenosti a odpovědnost. Naopak jsou její příslušníci více orientovaní na výdělek, vlastní práci, schopni systematickosti a týmové práce. Úplným protipólem staré generace je mladá generace. Co je typické pro mladou generaci, je netypické pro starou a naopak. Každá generace obohacuje svými specifickými vlastnostmi pracovní týmy. Multigenerační týmy jsou proto z hlediska efektivity a výkonu přínosné pro firmu.⁴⁵

Málokdo si dnes uvědomuje, že naše starší generace má podstatně jinou vzdělanostní strukturu než mladší generace. Společnost se řídí pravidlem, že s vyšším vzděláním roste šance získat a udržet si zaměstnání. Nejvýrazněji se tato skutečnost projevuje právě ve vyšších věkových skupinách. Počet mladých lidí se středoškolským vzděláním s maturitou a s vysokoškolským vzděláním se zvyšuje. Zaměstnanci ve věku od 50 do 59 let mají převážně středoškolské vzdělání bez maturity nebo s maturitou. U pracovníků nad 60 let se zvyšuje podíl vysokoškolsky vzdělaných, což je dáno tím, že do vysokého věku pracují především lidé v profesích vědců, poradců, ředitelů firem, tedy lidé s nejvyšším vzděláním a kvalifikací.⁴⁶

Lenka Cimbálníková všechny tyto faktory sumarizuje a vybírá z nich ty, které nejčastěji ovlivňují rozhodnutí managementu o zaměstnání staršího pracovníka. Jejich zkušenosti, vztah k práci a k firmě pozitivně ovlivňují rozhodnutí a naopak jazyková a počítačová bariéra, fyzické předpoklady jsou limitující a osobnostní předpoklady mohou být příznivé i nepříznivé.⁴⁷

⁴⁴ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 17.

⁴⁵ SAK, P. KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 135 – 136.

⁴⁶ KEJHOVÁ, H. Projekt Age management přichází v pravou chvíli. In: *Age management*. Zář 2012, s. 6.

⁴⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Metodická příručka. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, s. 103 – 105.

3.3.1 Pracující důchodci

Nyní se zaměřím na osoby v důchodovém věku, které stále vykonávají pracovní činnost. Zajímá mě, v jakých oblastech tito lidé pracují, jaká je jejich motivace v setrvání v práci a jak na ně pohlíží zbytek společnosti.

Kejhová píše, že někteří lidé pobírající důchod jsou zároveň schopni a ochotni nadále pracovat, což je úctyhodné. Tito starobní důchodci se uplatňují zejména v terciálním sektoru služeb. Pracují v něm tři čtvrtiny všech aktivních důchodců. Jedná se o oblast vzdělávání, vědy, zdravotnictví, sociální péče a obchodu. Naopak jejich podíl ve všech odvětvích průmyslu, stavebnictví, dopravě a skladování je velmi nízký. Motivací starších pracujících důchodců jsou spíše finance a kompenzace nízkých důchodů než touha po seberealizaci a osobním rozvoji.⁴⁸ Psychologové nám nabízejí jiný pohled na motivaci, proč lidé dál pracují. Uvádějí dva důvody. První důvod je zdravotní a psychologický. Jedná se o lidi, kteří jsou v důchodovém věku v dobré fyzické a psychické kondici. Pokračování v práci berou jako sociální kontakt, udržení se na společenském žebříčku a potvrzení vlastní hodnoty. Druhým důvodem je nedostatečná výše starobních důchodů, která může vést až ke společenskému vyloučení.⁴⁹

Nicméně Bočková uvádí, že na seniory, kteří pobírají důchod a současně pracují na klasické pracovní smlouvě je pohlíženo negativně. Někteří je vidí jako ty, kteří berou pracovní místa mladší generaci. Na druhou stranu je pozitivně vnímán potenciál pracujících seniorů v oblastech mentoringu či lektorství. Jejich potenciál však zatím není vždy plně využíván. Často zastávají místa méně atraktivní a s nižším mzdovým ohodnocením, která je jinak obtížné obsadit (např. pomocná pracovní místa). Lidé v penzi se často spokojí s nižším platem a přitom odvádějí, zejména v kvalifikovaných profesích, nadstandardní výkon. Existují také firmy, které si cení svých zaměstnanců v důchodovém věku jako výjimečných odborníků ve své profesi. Bývají jimi vynikající technologové, učitelé, lékaři, apod.⁵⁰

⁴⁸ KEJHOVÁ, H. Projekt Age management přichází v pravou chvíli. In: *Age management*. Zář 2012, s. 6.

⁴⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 37 – 38.

⁵⁰ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 70.

3.3.2 Výzkum spokojenosti lidí nad 50 let

Nezbytnou součástí práce je uvést přehled dosavadního bádání o dané problematice, z toho důvodu uvedu poměrně významný výzkum Respekt institutu 50+ aktivně uskutečněný v roce 2010 u nás, který navazuje na má předchozí slova o pracujících lidech v důchodovém věku. Výzkum potvrdil, že ekonomická aktivita je důležitým faktorem spokojenosti. Sledovanými věkovými skupinami byli lidé ve věku 50 až 74 let. Z výzkumu vyplynulo, že u všech sledovaných skupin převažuje spokojenost s jejich ekonomickou situací. Dalším závažným zjištěním bylo, že lidé nezaměstnaní jsou výrazně méně spokojeni. Ekonomická aktivita přináší člověku zajištění po materiální stránce, ale zároveň je důležitá z hlediska vlastního hodnocení, psychické stability, sociálních kontaktů a aktivnějšího každodenního života. Dalšími zjištěnými záležitostmi bylo, že lidé ve věku mezi 55 až 65 lety jsou často frustrováni nejistotou udržení si pracovního místa. Také přechod z práce do důchodu je zdrojem určitých obav.⁵¹ V současné moderní společnosti je přechod z pracovní aktivity do důchodového věku náhlý. Lidé mají často problém se s novou situací vyrovnat. Po odchodu do důchodu se podstatný kus životního stylu a identity vyprázdňuje. Pracovní aktivita je totiž spojena se statusem člověka.⁵² Při hodnocení pracovních příležitostí téměř 90 % oslovených respondentů souhlasilo s názorem, že lidé starší 50 let mají podstatně méně pracovních příležitostí než generace mladší. Jednalo se spíše o lidi v důchodu a nezaměstnané, než o ekonomicky aktivní.⁵³

Další významný mezinárodní výzkum SHARE mapoval podobné téma v otázce, jak často lidé ve věku nad 50 let zažívají pocit štěstí při pohledu na svůj život. Celých 85 % starších 50 let uvedlo, že prožívají štěstí občas nebo často. Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo popsat proces stárnutí Evropanů v sociálním kontextu jednotlivých států. Ve srovnání s evropskými zeměmi zažívají čeští senioři spíše méně životního štěstí, zatímco nešťastnější jsou severské země jako Dánsko či Švédsko. 94 % českých respondentů nad 50 let uvedli, že si dokážou užívat každý den a těší se na něj. Tato radost se s věkem snižuje. Postupně přibývají zdravotní potíže, také ztráta životního partnera, osamělost a menší příležitost ke společenským aktivitám mají vliv.

⁵¹ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 6.

⁵² SAK, P. KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 130 – 131.

⁵³ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 15.

Až 60 % českých seniorů nad 50 let přiznává občasná či častá omezení věkem. Logicky také tyto omezení vzrůstají s věkem. Ve věku nad 75 let tyto omezení pocítuje až 77 % dotázaných. Fyzická kondice se snižuje se zvyšujícím věkem, naopak náchylnost k nemocem se zvyšuje.⁵⁴

3.4 Shrnutí

Tabulka představuje přehledné shrnutí toho, jak na stáří nahlízejí tři vybrané disciplíny.

Tabulka 1: Přehled kategorií stáří a pohled sociálních disciplín na tyto kategorie

Kategorie	Sociologie	Psychologie	Andragogika
Věk	Určuje se podle mínění společnosti.	Je individuálně variabilní.	Chronologický věk stanovený trhem práce.
Postavení zaměstnaného stárnoucího jedince	Vysoký sociální status, je součástí pracovního kolektivu, má dostatečné kontakty a vazby.	Psychická stabilita – dochází k uspokojování potřeby seberealizace a užitečnosti pro druhé. Tendence k syndromu vyhoření.	Jedinec se ztotožňuje s firmou, je k ní loajální, zná její historii. Disponuje dlouholetou praxí v oboru, odborností ve své profesi, znalostmi ověřených praxí a zručností. Jedinec vlastní know-how postupů práce či firemních produktů.
Postavení jedince po odchodu do důchodu	Změna životního stylu a zhoršení sociálního statusu.	Dochází k vyprázdnění identity. Pocity izolovanosti, osamělosti,	Méně pracovních příležitostí. Pro jedince je prioritní udržet si práci.

⁵⁴ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 7 – 11.

		zbytečnosti a frustrace. Potřeba emočního zakotvení a přijetí v okruhu blízkých osob.	
Postavení ve společnosti	Slabá mezigenerační solidarita.	-	Efektivita multigeneračních týmů.
Motivace pracovat	Potřeba sociálního kontaktu, udržení místa na společenském žebříčku.	Potřeba potvrzení své vlastní hodnoty, potřeba seberealizace.	Potřeba financí, kompenzovat nízké důchody.
Diskriminační stereotypy	Starý člověk se špatně adaptuje na společenskou realitu.	Starý člověk netouží po osobnostním růstu, není kreativní.	Starší berou pracovní místa mladším.
Projevy a důsledky diskriminace - ageismu	Projevem je šíření pomluv, izolace jedince ve skupině, sabotování práce jedince.	Důsledky jsou pochybnosti jedince o sobě samém, deprese, poruchy koncentrace, stavy úzkosti, myšlenky na sebevraždu či psychosomatické důsledky (svíravé pocity při dýchání, bolesti, srdeční poruchy, atd.)	Opačný pohled – starší člověk trpí sníženou tolerancí k druhým, má sklon ke stereotypům, neochota respektovat mladší nadřízené.
Vymezení vůči mladším generacím	Odlišná výchova, vzdělanostní struktura, životní	Zhoršení smyslového vnímání – zrak,	Starší jsou nezávislí, časově flexibilní, znají historii firmy.

	styl.	sluch. Zhoršení paměti a výkonu pracovních činností.	
Znaky stáří	Zásoba životních zkušeností. Ztrácení životních cílů. Získaná svoboda. Chudoba.	Moudrost jako duchovní zralost. Neschopnost nadchnout se pro nové. Hodnotí situace klidněji a racionálněji. Disponování vlastnostmi jako je psychická vyzrálost, serióznost, spolehlivost, důkladnost a zodpovědnost, názorová stabilita a rozvážnost, zvládání emocí.	Nízká počítačová gramotnost. Nízká adaptibilita na nové technologické výzvy. Nízká jazyková vybavenost. Nižší ochota vzdělávat se a schopnost učit se.

4. Tradice age managementu

Age management představuje nesmírnou variabilitu možností, jak na něj pohlížet. Důvodem této variability přístupů je, že dosud nikdo nestanovil jeho jednotný koncept. Nicméně podoba age managementu v českém prostředí je určována vlivy z Finska. V následující kapitole se věnuji právě této zemi, která se stala kolébkou age managementu.

Finové se začali o téma age managementu zajímat s dvacetiletým předstihem před ostatními zeměmi. Právě z Finska pochází duchovní otec konceptu Johani

Ilmarinen. „*Je mnohem jednodušší změnit obsah práce než měnit proces stárnutí.*“⁵⁵ Ilmarinen těmito slovy požaduje změnit popis pracovních činností a přiblížit tak práci stárnoucí populaci. Age management pro něj představuje řízení práce na základě každodenní reality, tak aby se zaměstnanci cítili zplnomocnění a rovnoprávní na trhu práce. Zároveň aby byli produktivní a mohli vést kvalitní život. Finům se povedlo motivovat pracovníky k pozdějšímu odchodu do důchodu, přibrzdit dopady nepříznivého demografického vývoje a podařilo se jim zvýšit zaměstnanost lidí nad 50 a 60 let. Jak se jim to podařilo? Obyvatelé Finska mezi 63 a 68 lety si mohou vybrat, kdy přestanou pracovat a došlo k zabudování benefitů pro zvýhodnění zaměstnanců, kteří pracují déle.⁵⁶ Hlavním opatřením na podporu zaměstnávání starších osob byla dle Cimbalníkové důchodová reforma, která vstoupila v platnost k 1.1. 2005. Reforma se zapříčinila o zvýšení věku nároku na předčasný důchod (nárok vzniká v 62 letech, původně stanoven na 60 let). Nyní je ve Finsku možné odejít do důchodu ve věku 63 – 68 let s tím, že za každý rok odkladu odchodu do důchodu je 4,5% vyměřovacího základu. Standardní důchodový věk v 65 letech byl zrušen. Důchod se vypočítává z příjmů za celou pracovní kariéru místo původních posledních deseti let před odchodem do důchodu. Zvýšen byl také věk nároku na částečný důchod z 56 na 58 let. Postupně na tuto reformu navazují další a další celostátní a národní programy na podporu zdraví a pracovní schopnosti stárnoucích pracovníků. Mnohé studie a výzkumy zaměřené na tuto oblast ukazují, že došlo k celkovému zlepšení zdraví a funguje zachování pracovní schopnosti. Finnage, neboli finský akční plán byl realizován už v letech 1990 – 1996. Jeho hlavním cílem byla činnost na podporu zdraví, pracovní schopnosti a uplatnění pracovní síly nad 45 let. Zajímali se o opatření týkající se pracovních nároků, jako je bezpečnost práce či hygiena, dále organizace práce a individuálními dispozicemi jednotlivce. Strategie byla prováděna výzkumnými projekty, kterých bylo dokončeno 24, dále výukou a výcvikem, informacemi a službami.⁵⁷ Gárfik považuje za stěžejní včasné prozření Finů v tom, že je nemožné, aby byl jeden jediný správný věk odchodu do důchodu. Vždyť každý člověk je jiný a každý se jinak cítí. Každý je individualita a žije v jiné situaci.⁵⁸

⁵⁵ KEJHOVÁ, H. Projekt Age management přichází v pravou chvíli. In: *Age management*. Září 2012, s.5.

⁵⁶ GÁRFIK, J. Stárnutí není nemoc. In: *Age management*. Září 2012, s. 9.

⁵⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 50 – 55.

⁵⁸ GÁRFIK, J. Stárnutí není nemoc. In: *Age management*. Září 2012, s. 9.

4.1 Index pracovní schopnosti

Čevela poukazuje na důležitý vynález indexu pracovní schopnosti, který měl dopad na podobu finského age managementu a který vzešel z praktické aplikace poznatků longitudinálního výzkumu. Tento výzkum započal v roce 1981 a trval po dobu 28 let a probíhal na vzorku 6500 státních zaměstnanců. Jeho cílem byl výzkum zdraví, funkční kapacity, pracovní schopnosti, pracovního prostředí a stresu pracovníků ve věku nad 45 let. K měření pracovní schopnosti Finové sestavili novou epistemologickou metodu Work Ability Index neboli Index pracovní schopnosti. Tato metoda se ukázala jako schopná předpovídat schopnost zvládat práci a setrvání v pracovním životě. Výsledky výzkumu (zapisované po čtyřech a posléze po 11 letech) zaznamenaly, že zhruba 60% pracovníků si udrželo svůj WAI na dobré nebo vynikající úrovni. Zhruba 10% zaznamenalo zlepšení, ale přibližně 30% zaznamenalo během hodnocené doby dramatický pokles WAI. Práce samotná tedy nezabránila poklesu pracovní schopnosti u třetiny respondentů nezávisle na povolání a pohlaví.⁵⁹

Pomocí indexu je možné změřit práceschopnost jedince. „Jedná se o široce použitelnou metodu subjektivního sebeposouzení různých faktorů ovlivňujících individuální pracovní schopnosti.“⁶⁰ Jedná se tedy o sebeposuzovací dotazník, který zahrnuje sedm oblastí. Bere v úvahu charakter vykonávané práce. Záleží na tom, zda jedinec vykonává fyzickou nebo duševní práci. Nejvyšší možný počet bodů je 49, nejnižší pak 7 bodů. Cílem není lidi testováním strašit, ale určit, které stránky je vhodné posílit a kam jedince nasměrovat. Pracovník v testu posoudí vlastní práceschopnost ve srovnání s nejlepší práceschopností, kterou u sebe zaznamenal. Dále posoudí vlastní práceschopnost s ohledem na požadavky práce. Další oblastí je výčet aktuálních zdravotních potíží a diagnóz, odhad limitů pracovního výkonu. Zaznamenává pracovní neschopnost v posledním roce a její odhad ve dvou následujících letech. Nakonec oblast psychických rezerv (radost, aktivita, víra v budoucnost). Výsledky by měly sloužit k podpoře využití maximálního talentu zaměstnance. Na základě získaného skóre se pro jedince stanoví opatření, která mu budou šita na míru.⁶¹ Vlastně se jedná o

⁵⁹ ČEVELA, R. a kol. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 188 – 189.

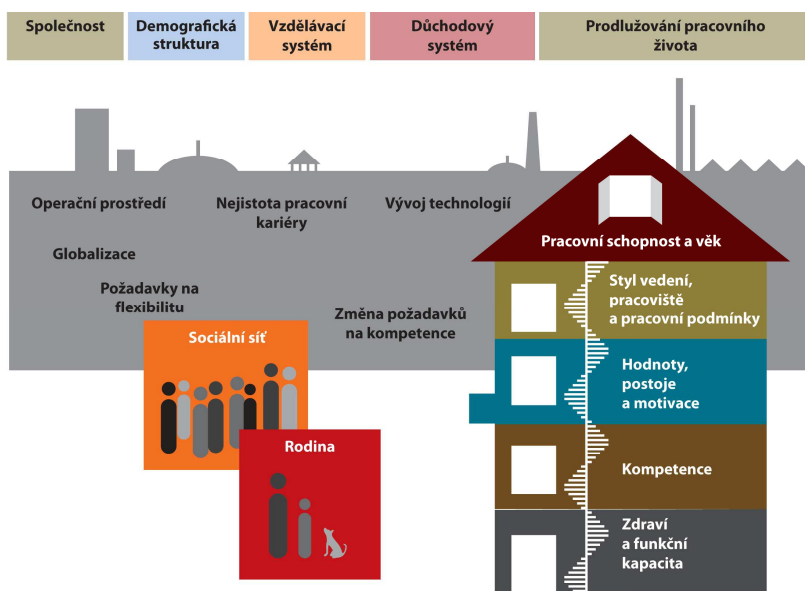
⁶⁰ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 56.

⁶¹ ČEVELA, R. a kol. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 189.

vypracovávání individuálních plánů u pracovníků, které se snaží nalézt rovnováhu mezi individuálními dispozicemi: zdraví, schopnosti a motivace a pracovní místo samotné.⁶²

Do českého prostředí jsme si od Finů přinesli právě koncept pracovní schopnosti. Český projekt „Strategie age managementu v České republice“, který realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. ve spolupráci s Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého v Olomouci, s Úřadem práce krajské pobočky v Brně a s Finským institutem pracovního zdraví v Helsinkách. Projektu se podařilo novým způsobem znázornit pracovní schopnost. Model pracovní schopnosti si můžeme představit jako dům o čtyřech patrech. Tato patra představují faktory ovlivňující pracovní schopnost denně na pracovišti. Patří sem zdraví, kompetence, hodnoty a postoje, práce. Vnější prostředí kolem domu obsahuje další čtyři vnější faktory mající nepřímý vliv na pracovní schopnost: rodina, známí, operační prostředí a úroveň společnosti (různé politiky a strategie). Tento model pracovní schopnosti je možné aplikovat při plánování výzkumných procesů a procesů rozvoje anebo při tvorbě školení a vzdělávacích programů. Je možné jej využít také při plánování kroků na podporu pracovní schopnosti a pohody a při tvorbě pracovní harmonie, apod.⁶³

Model pracovní schopnosti⁶⁴



⁶² CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 51.

⁶³ ČEVELA, R. a kol. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 186.

⁶⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, s. 29.

Na pracovní schopnost je třeba nahlížet z holistického pohledu. Jedná se o multidimenzionální záležitost zahrnující lékařství, psychologii i management.⁶⁵

Aby mohly být zásady a koncept pracovní schopnosti, který úspěšně využívají Finové, plošně zaveden i u nás, je nejdříve nutné, aby se změnily postoje Čechů. Jsme neustále nastaveni na kult mládí, což nemůže být dlouhodobá strategie vzhledem k demografickým údajům. Důležitým krokem bude ovlivnit postoje manažerů a přímých nadřízených, protože právě oni mají moc ovlivnit každodenní pracovní činnosti zaměstnanců.⁶⁶

4.2 Srovnání finského a českého prostředí

Následující kapitola se věnuje srovnání, čím je specifické severské prostředí oproti tomu našemu.

Jaký je rozdíl mezi českým a finským postojem k age managementu? Miloslav Jenšík se domnívá, že je česká populace spíše negativistická v přístupu k trhu práce. Zaměřujeme se na pracovní neschopnost namísto toho, abychom se snažili podpořit a definovat pracovní schopnost jako Finové. Ti se snaží dívat na pracovní křivku člověka komplexně. Zohledňují působení všech faktorů – vliv rodiny, blízké komunity a společnosti.⁶⁷ Kejhová dodává, že v českých odborných kruzích se o dotazníku WAI stále jen diskutuje, čeští odborníci k němu přistupují opatrně a snaží se jej problematizovat. U nás se tento dotazník ověřoval na výběrovém souboru 72 respondentů nad 50 let. Jednalo se o uchazeče o zaměstnání registrovaných na úřadech práce. Výsledná úroveň pracovních schopností byla kolem hodnoty 37.⁶⁸ Cimbálníková má podobný negativní názor na věc. Podle ní v Česku není dosud nasbíraná zkušenost z komplexních akcí pokrývajících všechny úrovně age managementu.⁶⁹ Kdybychom srovnávali existující opatření na podporu zaměstnanosti a pracovní schopnosti u nás a ve Finsku, tak zjistíme, že jsou diametrálně odlišné. Finsko se problematice věnuje od roku 1981, zatímco v České republice byl první národní program realizován až od roku 2003. Finský institut pracovního zdraví zajišťuje programy na podporu 50+ a realizuje záměry vlády. V Česku sice funguje Rada vlády pro seniory a stárnutí populace jako poradní orgán vlády, ale na druhou stranu u nás neexistuje žádné výzkumné, vývojové a

⁶⁵ ČEVELA, R. a kol. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 189.

⁶⁶ NOVÁČKOVÁ, V. Je načase zbavit se kultu mládí. In: *Age management*. Zář 2012, s. 10.

⁶⁷ JENŠÍK, M. Epištoly k mladým manažerům. In: *Age management*. Prosinec 2012, s. 6.

⁶⁸ KEJHOVÁ, H. Index pracovní schopnosti po Finsku. In: *Age management*. Prosinec 2012, s. 6 – 9.

⁶⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Metodická příručka. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, s. 34.

realizační pracoviště pro podporu pracovní schopnosti a zaměstnatelnosti nad 50 let. Na rozdíl od Finska u nás chybí racionální skloubení podmínek pro odchody do důchodu s aktivní politikou zaměstnanosti a s podporou pracovní schopnosti stárnoucí populace.⁷⁰

5. Analýza české společnosti

Jako další nutnou podmínku, kterou je nutné znát ještě před vlastním vytvářením konceptu age managementu je analýza současného stavu naší české společnosti. V následující kapitole se nejdříve věnuji současným legislativním opatřením a programům zabývajícím se stárnutím obyvatelstva. Dále představím významné dokumenty, důchodový systém, aktivní politiku zaměstnanosti a nakonec uvedu příklady českých firem, které úspěšně zavádějí age management v praxi.

5.1 Legislativní opatření, programy a dokumenty

Potřeba zvýšit participaci starších lidí na trhu práce si získává zvýšenou pozornost zvláště vzhledem k demografickým změnám stárnutí populace, a proto se náš stát i Evropská unie tomuto tématu věnují a vydávají různá opatření a také vznikají nejrozmanitější národní programy. Některým z těchto legislativních opatření a programů se budu následovně věnovat.

Na prvním místě, jako základní legislativní opatření, stojí **Zákoník práce**. V aktuálním zákoníku práce je stanoveno rovné zacházení a zákaz diskriminace, která se přesto v praxi reálně děje. „Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu zaměstnání. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace.“⁷¹ V části zákoníku zaměřující se na péči o zaměstnance je uvedeno, že právo na uspokojivé pracovní podmínky je jedním ze základních sociálních práv garantovaných nejen Ústavou, ale i Listinou základních práv a svobod. Součástí péče o zaměstnance je i péče o jeho odborný rozvoj zaškolením či

⁷⁰ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 52 – 53.

⁷¹ HŮRKA, P. a kol. Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2014, s. 84 – 85.

zaučením, prohlubováním nebo zvyšováním kvalifikace. O tom, že by měli mít stárnoucí pracovníci zvláštní pracovní podmínky, není jediná zmínka. Zajímá jej pouze ochrana těhotných žen, zaměstnankyň pečující o děti, mladistvých a osob se zdravotním postižením⁷²

Mezi důležitá opatření náleží také **Lisabonská smlouva**. Jedná se o základní a nejdůležitější dokument, kterým je naše republika vázána Evropskou unií. Vstoupila v platnost 1. prosince 2000 usnesením Evropské rady. Smlouva zaručuje obyvatelům členských států EU práva a svobody zakotvené v Listině základních práv Evropské unie. Zahrnuje právo na vzdělání, na práci, zákaz diskriminace, práva starších osob, slušné a spravedlivé pracovní podmínky, sociální zabezpečení a sociální pomoc. Tato práva a svobody se dotýkají všech věkových skupin. Chrání tedy i sociálně a ekonomicky ohrožené. Klíčovým prvkem smlouvy je zvyšování zaměstnanosti starších lidí. Cílem, který si stanovila, je zvýšit zaměstnanost, realizovat ekonomickou reformu a upevnit sociální soudržnost v rámci ekonomiky založené na znalostech.⁷³

Cimbálníková a Jenšíková uvádějí několik realizovaných národních programů, které mají za úkol řešit problém demografického stárnutí populace:

- **Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003 až 2007.** Prioritními tématy tohoto strategického dokumentu je aktivní stárnutí, prostředí a komunita vstřícná ke stáří, zlepšení zdraví a zdravotní péče ve stáří, podpora rodiny a pečovatелů, podpora participace na životě a společnosti a ochrana lidských práv.
- Na tento program navázal **Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012 (Kvalita života ve stáří)**.
- Ve vládě byla v březnu 2006 zřízena **Rada vlády pro seniory a stárnutí populace** jako poradní a iniciativní orgán. Zaměřují se na podporu podnikání, podporu tvorby strategií zaměstnavatelů vůči starším zaměstnancům a zvýšení jejich zaměstnanosti, podporu rodiny, zlepšování funkčního zdraví seniorů, zabránění diskriminaci na základě věku, v neposlední řadě také zvyšování povědomí lidí o stárnutí.
- **Národní program reforem České republiky 2008-2010** je reakcí na demografickou situaci. Snahami tohoto programu je prodlužování věku odchodu

⁷² HŮRKA, P. a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2014, s. 517 – 540.

⁷³ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 112.

do důchodu, přizpůsobování důchodového systému, podpora vyšší ekonomické aktivity v předdůchodovém i důchodovém věku a zpružnění trhu práce.

- Ministerstvo zdravotnictví realizuje **Národní program zdraví**, jehož obecným cílem je podporovat zájem o aktivní vztah ke zdraví a odpovědnost ke zdraví. Jedná se o dotační program.
- **Národní program rozvoje sportu pro všechny** byl přijat usnesením vlády dne 5. ledna 2000. Cílem je uskutečnit změnu hodnotové orientace občanů, rozvoj materiálně technické základny a rozšíření tělovýchovných a sportovních programů. Tímto dosáhnout celoživotního aktivního využívání účinných a bezpečných forem sportu pro co největší počet lidí.⁷⁴
- **Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí** vznikl jako nový strategický dokument vlády pro období let 2013 až 2017, který byl schválen v únoru roku 2013. Jeho hlavním garantem se stalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Akční plán nezůstává jen u popisu situace, ale sleduje vizi a přináší konkrétní opatření k jejímu naplnění.⁷⁵

5.2 Důchodový systém v ČR

Důchodový systém České republiky je velice složitý, a proto se jej pokusím nastínit velice stručně a spíše se zaměřit na názory některých autorů, které budou pro moji práci přínosem. Nejdříve však obecně, co představuje pojem „důchod“. Vidovičová pojímá „důchod“ jako sociální status opravňující k příjmům z veřejných financí. Nárok na důchodovou dávku je v řadě moderních sociálně politických systémech definován chronologickým věkem. Typy starobních důchodů jsou kromě věkové hranice diferencovány také podle pohlaví a v případě žen počtem vychovaných dětí. Institut důchodu bývá definován jako sociální ochrana před exkluzí ve stáří, kdy pro fyzickou nedostatečnost nemůže být příjem zajištěn pracovním výkonem nebo jako období zaslouženého odpočinku po celoživotním namáhavém výkonu povolání.⁷⁶ Důchodový systém v České republice se skládá ze tří pilířů: důchodového pojištění, důchodového spoření a doplňkového penzijního spoření. Rytířová uvádí, že

⁷⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 41 – 43.

⁷⁵ JENŠÍKOVÁ, J. Česká vláda reaguje na demografické změny. In: *Age management*. Květen 2013, s. 8 – 9.

⁷⁶ VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 175 – 176.

v současnosti je díky starému důchodovému systému celých 95 % příjmů důchodců tvořeno příjmy od státu, nicméně státní důchody budou postupně klesat a budoucí důchodci budou muset mít k dispozici ještě jiné zdroje finančních prostředků. První pilíř představuje zajištění od státu. Dopadá na něj nejvíce stárnutí populace, a proto autorka považuje za nutné jej upravit tak, aby byl finančně udržitelný. Měl by zajišťovat základní prostředky ve stáří, s vědomím, že poskytované dávky budou postupně snižovány. Ve druhém pilíři se účastníci zajišťují svými vlastními prostředky s výraznou podporou státu, který jim umožní vyvést 3 % z prvního pilíře na jejich soukromé účty v důchodovém spoření. Tento pilíř se nejvíce vyplatí mladším lidem s vyššími příjmy, kvůli vyvedení části pojištění z pro ně méně výhodného prvního pilíře. Třetí pilíř je soukromý, nicméně stát jej podporuje pomocí státních příspěvků a přispívat do něj navíc mohou i zaměstnavatelé. Je plně dobrovolný z pohledu účasti, každý si jej může přizpůsobit podle svého a navíc je daňově zvýhodněn. Účast na důchodovém pojištění je povinná a jako nejvýhodnější se jeví kombinace všech tří pilířů. V reakci na zvyšující se počet starších lidí v populaci se zavedením malé důchodové reformy od roku 2011 zvyšuje i věk odchodu do důchodu.⁷⁷

Věk je podle Lucie Vidovičové v důchodových systémech bariérou participace na pracovním trhu. Omezuje účast na další participaci těm, kteří chtějí a mohou pracovat déle, avšak zároveň limituje možnosti pracovní trh opustit, z důvodu fyzické nebo psychické vyčerpanosti. Jako typický příklad ztotožňování fyzických a mentálních schopností s chronologickým věkem autorka uvádí zvyšování částek starobních důchodů osobám starším 100 let.⁷⁸

Český důchodový systém je podle názoru Lenky Bočkové nastaven velmi neflexibilně. Také uvádí chronologický věk, jako určující v přístupu k dávkám starobního důchodu. Nicméně mohou nastat jisté neočekávané situace. Člověk, který přijde o zaměstnání těsně před věkem klasického odchodu do důchodu, je nucen volit si mezi setrváním na trhu práce nebo předčasným odchodem do důchodu, jiná možnost není. Předčasný odchod však znamená doživotní snížení důchodové dávky. Také pracovník cítící se vyčerpaný z práce dříve než mu vznikne nárok na řádný starobní důchod, může využít pouze odchodu do předčasného důchodu. Další situací, která může

⁷⁷ RYTÍŘOVÁ, L. *Důchodový systém v České republice*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2013, s. 6 – 10.

⁷⁸ VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 176 – 177.

nastat, je, že pracovníkovi vznikne nárok na starobní důchod, ale on ještě nechce odejít z trhu práce. Pak může využít možnost tzv. přesluhování, kdy si nepodá žádost o starobní důchod a setrvá na trhu práce anebo možnost souběhu důchodové dávky s příjmy z výdělečné činnosti. Mnoho zahraničních států, jako je Rakousko, Německo či Švédsko již dnes využívá flexibilnější nastavení důchodového systému, který reaguje na individuální potřeby starších pracovníků. Příkladem je částečný důchod, kdy je zkrácen pracovní úvazek s částečným dorovnáním mzdy. Tato opatření by mohla být přínosná i pro starší pracovníky v naší republice. Avšak bylo by nutné pozměnit rozhodnou dobu pro výpočet dávky, která se vypočítává z posledních pracovních let před důchodem, což by při snížení pracovního úvazku negativně ovlivnilo jeho výši.⁷⁹

5.3 Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti

Obsahem této podkapitoly je výklad nástrojů, které se současně využívají na podporu zaměstnanosti. Slouží jako prevence dlouhodobé nezaměstnanosti u rizikových skupin. Rizikovými skupinami můžeme mít na mysli nejen osoby nad 55 let, ale i osoby s nízkou kvalifikací.

Cílem aktivní politiky zaměstnanosti je dle slov Lenky Bočkové zvyšování počtu nových pracovních míst. Je základním nástrojem pro řešení nezaměstnanosti, pomáhá uchazečům o zaměstnání najít novou práci. Na druhé straně stojí pasivní politika zaměstnanosti, která zahrnuje hmotné zabezpečení a zprostředkování zaměstnání uchazečům o práci. K naplnění cíle aktivní politiky zaměstnanosti jsou využívány níže popsané nástroje, které jsou určeny pro ohrožené skupiny na trhu práce a jednou z těchto skupin jsou i osoby starší 50 let.⁸⁰

Přístup seniorů a starších pracovníků k nástrojům aktivní politiky zaměstnanosti je rozdílný. V České republice ji zabezpečují veřejné služby zaměstnanosti a úřady práce. Starší pracovníci mají přístup ke všem službám na úřadě práce, který je považuje za ohroženou skupinu a věnuje jim zvýšenou péči. Naproti tomu senioři, kteří pobírají starobní důchod, mají přístup ke službám omezený, konkrétně jsou vyloučeni z pobírání příspěvku v nezaměstnanosti a při rekvalifikaci. Na druhou stranu mohou využít informační servis úřadu práce a mohou být zařazeni do

⁷⁹ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 66 – 69.

⁸⁰ Tamtéž, s. 40.

evidence uchazečů o zaměstnání.⁸¹ Jako největší problém úřadů práce je vnímána nedostatečná komunikace s uchazeči o zaměstnání, která plyne z jejich pracovní zatíženosti jinými povinnostmi a nedostatkem času na jednotlivé konzultace s uchazeči. Důsledkem pak může být špatné zajištění kvalifikačních a vzdělanostních předpokladů uchazečů a jejich nevhodné zařazení do seznamu pracovních pozic. Z úřadů práce jsou potom často posíláni nevhodní kandidáti. Ze strany zaměstnavatelů jsou proto pracovníci úřadů práce negativně vnímáni a kritizováni. Obě strany však sledují rozdílné zájmy.⁸²

Rozšířeným nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti jsou **rekvalifikace**. Jedná se o vhodný nástroj, protože se přizpůsobují trhu práce a struktuře volných pracovních míst. Mohou být prováděny na základě dohody mezi úřadem práce a uchazečem o zaměstnání anebo u zaměstnavatele v rámci dalšího pracovního uplatnění zaměstnanců. Starší pracovníci si mohou díky rekvalifikaci doplnit chybějící kvalifikaci, případně získat nové znalosti a dovednosti. Přestože účastníci kurzů jejich obsah většinou hodnotí kladně, tak ze zkušeností personalistů vyplývá, že tyto kurzy často nejsou cílené a mají nízkou efektivitu. Problémem je také financování a kontrola kvality kurzů samotných. Jako užitečný nástroj uvádějí řízené praxe, které navazují na rekvalifikační kurz. Po absolvování kurzu jsou klienti umístěni na pracovní pozice, které časově navazují a obsahově souvisí s absolvovanou rekvalifikací. Zaměstnavatel následně rozhodne, zda účastníkovi řízené praxe nabídne práci. Tento nástroj však na úřadech práce ČR není standardně nabízen. **Společensky účelná pracovní místa** vytváří zaměstnavatel za účelem zaměstnání osob, které jsou ohroženy na trhu práce. Zaměstnavatel spolupracuje s úřadem práce. Vytváření těchto míst je velmi populární z důvodu poskytování dotací na mzdu při jejich vytváření. Také se využívají **veřejně prospěšné práce**, které slouží k aktivaci a získání či zachování pracovních návyků. Jsou to časově omezené pracovní příležitosti spočívající zejména v údržbě veřejných prostranství, úklidu a údržbě veřejných budov a komunikací, atd. Také na tyto pracovní příležitosti může zaměstnavatel dostat příspěvek od úřadu práce. Dalším nástrojem je **podnikatelský program**, ve kterém je poskytován příspěvek zaměstnavateli v situaci, kdy přechází na nový výrobní program a nemůže pro své zaměstnance zabezpečit práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby. Podpora podnikání je účinným nástrojem

⁸¹ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 40 – 41.

⁸² Tamtéž, s. 46 – 47.

pro zvyšování počtu pracovních míst. Dále je poskytován **příspěvek na zapracování**, jenž je taktéž určen zaměstnavateli, který přijme do pracovního poměru uchazeče o zaměstnání, kterému úřad práce věnuje zvýšenou péči (patří sem osoby starší 50 let). Měsíční příspěvek na takto zapracovávanou osobu může činit maximálně polovinu minimální mzdy a je poskytován nanejvýš po dobu tří měsíců. Nicméně se vyskytují i případy zneužívání těchto finančních příspěvků určených zaměstnavatelům.⁸³ Bičíková doplňuje výčet nástrojů o **poradenské činnosti**, které jsou využívány na pomoc najít pracovní místo anebo doplnit vzdělání osobám nad 50 let.⁸⁴ Patří mezi ně například tzv. bilanční diagnostika. V tomto poradenském programu se vypočítává celková bilance klienta, což obnáší zhodnocení jeho schopností a možností vzhledem k optimálnímu uplatnění a s ohledem na aktuální stav regionálního trhu práce. Navržené aktivity mohou mít podobu konkrétního povolání, ale i návrhy dalšího vzdělávání, rekvalifikace apod. Dále se koná zejména pro osoby starší 50 let psychosociální program, ve kterém jsou probrány psychické problémy spojené s hledáním zaměstnání zároveň se zdravotními a osobními obtížemi. Cílem programu Job club je pomoci svým členům vyrovnat se se ztrátou zaměstnání a pomoci nalézt pracovní uplatnění. Podobných programů je celá řada.⁸⁵ Další možností mohou být příspěvky z Evropského fondu na to, aby zaměstnavatelé uzavírali **zkrácené pracovní úvazky**, tzn. zaměstnávání dvou osob na jednom pracovním místě. Jsou zřizovány také individuální **regionální projekty**, které předkládá Úřad práce, který akcentuje problematiku daného regionu (obsahuje motivační aktivity, poradenství, přípravu na rekvalifikace pro rizikové skupiny).⁸⁶

Kdybychom měli zhodnotit efektivitu těchto nástrojů aktivní politiky, tak dle názoru Bičíkové pro nezaměstnané osoby nad 50 let nejsou účinné. Důvodem této neefektivity je, že oproti jiným zemím EU je naše země v této oblasti nedostatečně finančně a personálně podporována. Pro změnu situace je doporučováno zvýšit účast starších na trhu práce, podporovat flexibilní formy pracovní doby a snaha o rozvoj a

⁸³ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 41 – 44.

⁸⁴ BIČÍKOVÁ, O. Osoby 50Plus na trhu práce. In: *Práce – Mzdy – Odvody bez chyb pokut a penále*, 2014, roč. IX., č. 4, s. 20 – 21.

⁸⁵ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 48 – 49.

⁸⁶ BIČÍKOVÁ, O. Osoby 50Plus na trhu práce. In: *Práce – Mzdy – Odvody bez chyb pokut a penále*, 2014, roč. IX., č. 4, s. 21 – 22.

podporu inovativních forem organizace práce příznivých pro starší osoby.⁸⁷ Bočková uvádí jako neúčinnější podporu zaměstnanosti starších pracovníků finanční výhody. Může jimi být obdržení příspěvku v případě zaměstnání staršího pracovníka či v případě realizace školení a vzdělávání pro tuto věkovou skupinu pracovníků. Na druhé straně obdržení peněžní pokuty za propuštění těchto osob může vést k obavě zaměstnavatelů přijímat starší pracovníky.⁸⁸

Nyní stručně uvedu argumenty pro a proti cílení nástrojů politiky zaměstnanosti na starší pracovníky podle Bočkové. Služby zaměstnanosti by měly být cílené, protože starší pracovníci mají své specifické potřeby, obtížněji se vypořádávají s novými technologiemi, proto jejich dovednosti postupně zastarávají, dále pak hůře pronikají do oblastí trhu práce, kde jsou volná pracovní místa a zůstává převládající neochota ze strany zaměstnavatelů v jejich přijímání. Hlavním důvodem k necílení politiky zaměstnanosti je možnost zesílení negativního vnímání starších osob jako pracovníků v případě cílení. Z toho plyne nižší ochota zaměstnavatelů, vyšší napětí mezi generacemi, zvýšený výskyt věkové diskriminace a celkově horší pozice v celé společnosti.⁸⁹

5.4 Příklady dobré praxe českých firem

Příkladů firem, které se zabývají age managementem v praxi, je v Česku stále jako šafránu, přesto uvedu několik z nich, kterým se podařilo úspěšně implementovat různá opatření na podporu zaměstnanosti 50+.

Škoda Auto, a.s.

- Škoda Auto má image zaměstnavatele, který pečuje o své zaměstnance. Tato společnost chce aktivně čelit problému stárnutí pracovní síly. Jejím cílem je revitalizovat střední management pracovníky ve věku 50+.⁹⁰ Firma vytvořila speciální Program Seniority, v jehož rámci řeší vhodnost pracovní pozice seniorů a organizuje preventivní programy, které mají význam pro upevňování zdraví. Navíc vytvořila 200 pracovních pozic na chráněných pracovištích, které

⁸⁷ BIČÍKOVÁ, O. Osoby 50Plus na trhu práce. In: *Práce – Mzdy – Odvody bez chyb pokut a penále*, 2014, roč. IX., č. 4, s. 21 – 22.

⁸⁸ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 48 – 49.

⁸⁹ Tamtéž, s. 48.

⁹⁰ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 56.

jsou určeny i pro seniory. Zaměřují se na to, aby mohly být zkušenosti seniorů nadále uplatňovány v praxi, jelikož lidé v seniorském věku strávili ve Škodovce většinu svého pracovního života.⁹¹

Čez, a.s.

- Firma realizuje projekt Čez blízko seniorům, ve kterém usiluje o mezigenerační kontakt svých zaměstnanců a seniorů. Bývalí zaměstnanci se sdružují v Klubech důchodců, účastní se nejrůznějších zájmových aktivit, kulturních akcí a výletů. Nadace Čez podporuje také domácí hospice, rekonstrukce domovů pro seniory a další.⁹²

Metrostav, a.s.

- Již v roce 1992 vznikl Senior klub, který firma podporuje. Členové se účastní kulturních akcí, přednášek, exkurzí a rekreačních pobytů. Firma rozesílá svým bývalým zaměstnancům bezplatně firemní noviny, aby byli informováni o dění v jejich bývalém podniku.⁹³

5.5 Ekonomická analýza současné české společnosti

Analýza společnosti je pro moji práci důležitá, protože je potřeba znát prostředí, do kterého budu svoji koncepci aplikovat. V této kapitole se věnuji ekonomickému vývoji v českém prostředí od roku 1989 po současnost. Od roku 1989 došlo k velkým změnám, které ovlivnily podobu současné české společnosti. K popisu současného stavu použiji poněkud pesimistické stanovisko Václava Klause, který však nabízí komplexní pohled na naši společnost ve všech jejích aspektech.

Lubomír Mlčoch se věnuje změnám, kterými procházela naše ekonomika 90. let 20. století, tedy kam se ubírala po Sametové revoluci. V té době došlo k transformaci reálného socialismu na tržní ekonomiku. Proměna hospodářského řádu měla dalekosáhlé důsledky, mezi které patří změna formálních i neformálních institucí, změna právního řádu, „pravidel hry“, zvyků, postojů, ustálených vzorců chování i žité morálky.⁹⁴ Diagnózu společnosti po ukončené privatizaci vidí negativně. „*Chybí zde atmosféra důvěry a regulace ze strany státu.*“⁹⁵ Autor píše o skomírání kapitálového trhu, který nemobilizuje k tvorbě zisku a jeho reinvestování na úrovni firem. Vzájemná

⁹¹ Firma vstřícna seniorům. In: *Age management*. Prosinec 2012, s. 20 – 21.

⁹² Tamtéž, s. 21.

⁹³ Tamtéž, s. 21.

⁹⁴ MLČOCH, L. *Česká ekonomika a společnost mezi minulostí a budoucností*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 1997, s. 5 – 7.

⁹⁵ Cit. tamtéž, s. 46.

mezipodniková zadluženost se nesnižuje a sektor malých soukromých bank usychá, protože se klienti vrací k velkým bankám, které se proto chovají jako státní monopol. Píše také o politickém tlaku ze zahraničí, který způsobuje zvyšování výdajů a růst státního dluhu. Po roce 1989 se nacházíme ve státním kapitalismu, což je zkušenost, kterou si musíme projít, protože existence reálného socialismu nás silně poznamenala. Naším osudem je podle autorových slov smíšená ekonomika s významným státním sektorem. V tomto časovém období musíme restrukturovat a modernizovat naše hospodářství a celou jeho infrastrukturu, abychom dospěli k moderní tržní ekonomice. Při výhledu do budoucna autor očekává možnou destabilizaci ekonomického systému.⁹⁶

Pavel Machonin, Milan Tuček a kol. se také zabývají postkomunistickou transformací a doplňují analýzu Lubomíra Mlčocha o další nově se prosazující trendy té doby. Píší o nárůstu vertikální sociální diferenciaci, která se opírala o sociální mobilitu, jež byla vyvolaná změnami ve struktuře pracovních příležitostí, zejména pak nabídkou uplatnění samostatné ekonomické činnosti. I když docházelo k tomu, že se sociální skupiny uzavíraly podle vzdělanostní diferenciaci a dělby práce, naše společnost byla otevřená. Docházelo k poklesu ekonomické aktivity ve formě častých odchodů do důchodu. Prohlubovala se sociální nerovnost mezi lidmi, což vedlo k vývoji třídního rozdělení společnosti (vertikální diferenciaci) se zejména vlastnickými bariérami mezi jednotlivými sociálními skupinami. Píší o konstituování nové střední třídy kvalifikovaných odborníků a o obnovení skupiny maloburžoazie, která je samostatně činná bez zaměstnanců.⁹⁷

Nyní se dostáváme k analýze současného stavu české společnosti. Tomáš Sedláček se vyjadřuje k současné ekonomické krizi, ze které se máme poučit. K pokroku se dostaneme právě skrze krizi, která nastoluje neřád a chaos. Tvrdí, že naší době chybí přiměřenost. Člověk si zvykl na to, jak jej spotřební kultura zahlučuje a zvykl si, že žije na dluh. Považuje za nutné, aby každý splatil své dluhy. Píše o dluhové krizi a tvrdí, že dluh má vždy dvě strany. Když si půjčíme peníze, tak máme pocit, že jsme svobodnější, protože si koupíme mnohem víc, než můžeme. Pokud to ale s dluhem přeženeme, tak se staneme jeho otrokem. Také v národohospodářství je potřeba napravit dluhovost veřejných financí. Ženeme se za nárůstem bohatství, kterého dosahujeme

⁹⁶ MLČOCH, L. *Česká ekonomika a společnost mezi minulostí a budoucností*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 1997, s. 46 – 49.

⁹⁷ MACHONIN, P., TUČEK, M. a kol. *Česká společnost v transformaci*. 1. vyd. Praha: SLON, 1996, s. 333 – 337.

skrze zadlužování. Máme se poučit a angažovat se více k chudým zemím, které potřebují naši pomoc.⁹⁸

Pro dokreslení aktuálního stavu české ekonomiky použiji dílo Václava Klause a kol., písícího o ekonomické stagnaci, která charakterizuje již několik let českou ekonomiku. Podle jeho slov „*naše země již více než dvacet let po pádu komunismu bohužel znovu nevzkvétá.*“⁹⁹ Mezi vnější vlivy současného stavu patří finanční krize západního světa, jež způsobila pokles poptávky po našem exportu. Mnohem významnější jsou však domácí příčiny. Dlouhodobě klesá domácí poptávka domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu i poptávka firem po fixním kapitálu. Zmíněný pokles exportu a následný propad investic vede k růstu nezaměstnanosti. Nezaměstnanost posléze vede ke snížení spotřeby domácností tím, že zhoršuje disponibilní zdroje rodin a ekonomický výhled domácností, které takto motivuje ke spoření. Tento slabý ekonomický růst nedokáže generovat nová pracovní místa. Z údajů za červenec 2013 připadá na jedno volné pracovní místo téměř čtrnáct uchazečů. Pro srovnání před začátkem finanční krize to byli méně než dva uchazeči. Rostoucí tendenci vykazuje počet dlouhodobě nezaměstnaných, tedy osob nezaměstnaných déle než jeden rok. Klaus se zmiňuje o tom, že také mzdy zaznamenávají klesající tendenci.¹⁰⁰ Píše o negativním dopadu vstupu do Evropské unie na Českou republiku. EU postupně „*rozvrací osvědčené společenské instituce a paralyzuje systém racionálního vládnutí uvnitř jednotlivých zemí, což má za následek zesilování a stimulování domácích defektů a slabostí našeho politického a společenského systému.*“¹⁰¹ Autor v knize identifikuje negativní trendy ve společnosti, které jsou příznaky krize. Všimá si vzrůstající agresivity, násilí a hrubosti ve společnosti, dochází ke snižování míry tolerance a snášlivosti v některých otázkách jako je např. romský problém. Naopak na druhou stranu v jiných oblastech a otázkách dominuje lhostejnost. Dochází ke krizi důvěry, která způsobuje pasivitu občanů ve veřejném životě a jejich uzavírání se do soukromí. V knize se zmiňuje také o krizi rodiny, jejímž smyslem již není reprodukce lidského rodu a tvorba hodnotových základů společnosti, ale pouze individuální uspokojení jednotlivců. Dnes je stále více běžné rodiny nezakládat a děti nemít, z čehož plyne nízká porodnost a stárnutí populace. Autor se zmiňuje o zhoršujícím se postavení seniorů,

⁹⁸ SEDLÁČEK, T. *Ekonomie dobra a zla*. 1. vyd. Praha: pole. 2009, s. 255 – 258.

⁹⁹ KLAUS, V. a kol. *IVK. Česká republika na rozcestí. Čas rozhodnutí*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2013, s. 13

¹⁰⁰ Tamtéž, s. 21 – 38.

¹⁰¹ Cit. tamtéž, s. 59.

protože rodina je dnes chápána úzce (pouze rodiče a děti). Mezigenerační solidarita klesá a odpovědnost za zajištění existence svých rodičů přechází z dětí na stát. Taktéž úroveň vzdělání se zhoršuje. Dominuje zde kvantita na úkor kvality. Vzdělávací systém produkuje absolventy ve struktuře, která neodpovídá poptávce na pracovním trhu, a proto je tak vysoká nezaměstnanost mladých lidí. Důsledkem tohoto vývoje je nedostatek technické inteligence.¹⁰²

6. Trendy v personální práci

Nyní máme provedenou analýzu naší společnosti, která způsobuje v oblasti personální práce působení určitých trendů a vlivů. Tyto trendy se zákonitě musí promítnout také v age managementu, protože moje koncepce musí korespondovat se současným stavem společnosti. Jinak řečeno, v mé koncepci se musí promítnout tyto současné trendy a vlivy.

6.1 Podpora zdraví

Kolářek ve svém článku tvrdí, že hodnota zdraví je pro každou zemi velice prospěšná, protože ovlivňuje schopnost lidí pracovat a postarat se o sebe co možná nejdéle. Nicméně naše populace ještě nedosáhla tak daleko, abychom zdraví stavěli na nejvyšší příčku našeho hodnotového žebříčku.¹⁰³ Nyní se budu věnovat přístupu, který využívá aktivního potenciálu seniorů ve společenských aktivitách a na trhu práce.¹⁰⁴

V personální práci tento přístup dle Čevely můžeme chápat jako propojení principů podpory zdraví na pracovišti a současně opatření přispívající k plnění programu ochrany a bezpečnosti zdraví při práci. „Health promotion“ neboli podpora zdraví je chápána jako ochrana, posilování a rozvoj zdraví za využití všech prostředků, forem, aktivit a možností, které má společnost k dispozici. Tyto aktivity a opatření nesměřují pouze k předcházení nemocem, ale také ke zlepšení zdravotního stavu jednotlivce a celé komunity. K hlavním předpokladům tohoto přístupu náleží, že sám jedinec pochopí význam změny postojů a dobrovolně změní chování a životní styl. Lépe řečeno jedinec převezme spoluzodpovědnost za vlastní zdraví. Tato podpora nám může

¹⁰² KLAUS, V. a kol. IVK. *Česká republika na rozcestí. Čas rozhodnutí*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2013, s. 59 – 75.

¹⁰³ KOLÁŘEK, L. Pečujme o své zdraví, protože nám dává svobodu. In: *Age management*. Prosinec 2013, s. 13.

¹⁰⁴ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 4.

přinést snížení krátkodobé i dlouhodobé pracovní neschopnosti, zlepšení spokojenosti a zdraví zaměstnanců, což vede ke zvýšení produktivity práce. Mezi další výhody náleží zlepšení pověsti podniku a atraktivity. Význam těchto opatření narůstá jednak se stárnutím populace, ale navíc i s přímým hrazením nemocenských dávek zaměstnavatelem. Lékaři poskytující pracovně lékařskou péči zde hrají důležitou roli.¹⁰⁵

Bočková navazuje názorem, že s postupem věku u pracovníků dochází ke změnám ve fyzické kondici, a proto je podpora jejich zdraví vhodným konceptem. Může nabývat mnoha podob od opatření preventivní povahy až po ta, která reagují na následky stárnutí organismu. Její aktivity mohou zahrnovat důraz na pravidelné lékařské kontroly, zapojení zaměstnanců do vzdělávání, využívání poradenství zdravotních odborníků v podniku, vhodné upravení pracovního prostředí, zjišťování rizikovitosti pracovního prostředí, apod. Organizace uplatňující tyto aktivity posléze vykazují nižší počet nemocenské dovolené i nižší míru odchodů do předčasného důchodu. Zvyšuje se motivace pracovníků, cítí větší uspokojení z práce a zároveň se zlepšuje pracovní atmosféra.¹⁰⁶

Je nepochybně jasné, že problémy stárnutí jsou spojeny se zdravím. Procesy týkající se podpory zdraví musí vycházet z individuálního přístupu. Autoři Snel a Cremer navrhuji tři úrovně prevence, které je možné využít v personální práci:

1. **Primární úroveň.** Každému zaměstnanci je dána odpovědnost za jeho vlastní zdraví. Každý pracovník musí udržovat své funkční kapacity a kontrolovat životní návyky. Později je u zaměstnance definován tzv. funkční věk. Je porovnáván ve vztahu k reálnému věku a jsou jím určeny problémy předčasného stárnutí a vede k odebrání činností z něj vyvstávajících.
2. **Sekundární úroveň.** V rámci tohoto typu úrovně by se mohl kontrolovat vývoj zdraví zaměstnanců státem. Konkrétně u těch, kteří mají vysokou psychickou a kognitivní pracovní náplň a u zaměstnanců ve věku přes 50. Znamená to zavedení pravidelných kontrol. Navíc by na těchto kontrolách byly okamžitě objeveny nemoci jako hypertenze, artritida, cukrovka nebo nemoci spojené se stresem. V Nizozemí mají podniky nastaveny systém monitorující vývoj zdraví týkající se povolání. Jsou schopni rychle identifikovat problém a také provedli mnohé epidemiologické studie související s pracovní organizací.

¹⁰⁵ ČEVELA, R. a kol. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 191 – 192.

¹⁰⁶ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 35.

3. **Třetí úroveň intervence** zahrnuje naložení více tlaku na podniky, aby posílili jisté procento „hendikepovaných“ pracovníků.¹⁰⁷

6.2 Školení a další vzdělávání starších pracovníků

Dalším trendem v personální práci je podpora vzdělávání stárnoucích osob. Budu se zde zabývat výhodami plynoucími z rozšiřování jejich vzdělání pro podnik, pohledem samotných firem na školení a vzdělávání svých zaměstnanců a na závěr vhodnou vzdělávací metodou pro tuto věkovou kategorii lidí.

Rozšiřování vlastního vzdělávání přináší podle Bočkové několik výhod, mezi které patří nejenom zvyšování vlastní konkurenceschopnosti na trhu práce, ale také posilování paměti, aktivní trávení volného času, další rozvoj osobnosti, společenská činnost, apod. Co ovlivňuje motivaci dále se vzdělávat? Dle výsledků výzkumu bylo zjištěno, že po 55. roku života a v důchodu zájem o vzdělávání klesá. Lidé si musí totiž další vzdělávání ve velké míře financovat z vlastních prostředků, což je největším zádrhelem. Investovat jsou ochotni spíše lidé s vysokoškolským vzděláním a ekonomicky aktivní. Zaměstnavatelé v České republice bohužel zřídka hradí či přispívají svým zaměstnancům na tyto záležitosti.¹⁰⁸

Nejčastěji poskytují firmy svým pracovníkům odborné vzdělávání, nicméně pro uskutečnění školení či vzdělávání uzpůsobeného starší generaci zaměstnanců nevidí obvykle větší důvody. Přitom častá nedostatečná počítačová gramotnost, jazyková vybavenost nebo jiné nedostatky ve vzdělání omezují zaměstnance v jejich pracovním výkonu.¹⁰⁹ Cimbálníková v tomto ohledu uvažuje o speciálních školeních pro starší zaměstnance. Nicméně snaha školit zaměstnance ve firmách se většinou týká lidí ve věku mezi 25 a 30 lety. Neochota investovat do starších zaměstnanců je fenoménem. Nicméně se často zapomíná, že mladí lidé opouští podnik raději a ve větší míře než starší pracovníci. Předsudky personálních manažerů a zaměstnanců samotných jsou takové, že vzdělávat lidi v pokročilém věku je obtížné. Ve skutečnosti je to způsobeno špatným navržením vyučovacích metod. Vyučovací metody pro starší lidi by neměly být příliš akademické, ale měly by být naopak praktické, požadující aktivní účast na kurzu. V jedné německé firmě poskytovali starším zaměstnancům dva typy školení.

¹⁰⁷ SNEL, J. CREMER, R. *Work and aging*. London: Taylor&Francis, 1995, s. 8 – 9.

¹⁰⁸ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 53 – 58.

¹⁰⁹ Tamtéž, s. 60.

Jedním byl doškolovací kurz týkající se informačních technologií či bezpečnosti, který měl příznivý vliv na podporu určitých učících schopností. Druhý typ školení byl více praktický. Školil zaměstnance 50+ pro funkci školitele. Umožnil využít vlastní znalosti a naučit je předávat mladším kolegům.¹¹⁰ Na závěr bychom si měli uvědomit fakt, na kterém se shoduje více autorů a měla by se jím řídit každá koncepce podpory vzdělávání zaměstnanců: Metoda učení starších lidí by měla být odlišná, protože dospělí se učí lépe, když mohou využít své zkušenosti.¹¹¹

6.3 Diversity management

V personální práci můžeme uplatňovat také nový trend nazývaný se diversity management. Cimbálníková považuje za důležité, aby se firmy naučily plně využívat svůj potenciál, což jim může poskytnout právě diverzita pracovníků. V posledních desetiletích je navíc na firmy a podniky v Evropě kladen poznatelný tlak na vyšší míru participace žen, národnostních menšin a starších pracovníků na pracovním trhu. Nicméně manažeři chápou diverzitu jako zvyšování podílu těchto osob zaměstnaných ve firmě, ale age management uplatňuje i jiné přístupy.¹¹²

Bočková dodává, že diversity management je v České republice stále ještě v plenkách. Jedná se vlastně o opatření spočívající ve využívání určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Úspěšní jedinci totiž netvoří homogenní skupinu, ale úspěšné týmy potřebují právě i věkovou rozmanitost.¹¹³

Kocianová se tomuto přístupu také věnuje. Uvádí, že český ekvivalent pro pojem diverzita je různorodost. Různorodost z hlediska věku, pohlaví, etnické příslušnosti či náboženského vyznání, kdy jsou vytvořeny takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich potenciál. Diverzita zajišťuje rovné příležitosti stanovené v antidiskriminačním zákoně. Iniciativy v rámci tohoto konceptu usilují o kultivaci vztahů ve společnosti, zvyšování respektu a pochopení pro vzájemné odlišnosti a potírání diskriminace. Diversity management se začal v Evropě rozvíjet od devadesátých let 20. století jako reakce na globalizaci a demografickou situaci na evropském trhu práce. Bývá spojován spíše

¹¹⁰ SNEL, J. CREMER, R. *Work and aging*. London: Taylor&Francis, 1995, s. 9.

¹¹¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 28 – 31.

¹¹² CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, s. 99 – 102.

¹¹³ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 22.

s kulturními odlišnostmi, integrací menšin a znevýhodněných skupin či s řízením organizací.¹¹⁴

Hubbard chápe diverzitu jako různorodost pracovníků z hlediska dvou dimenzí – primární a sekundární, přičemž primární dimenze má značný vliv na pracovní uplatnění člověka. Jedná se o zjevné znaky jako věk, pohlaví, rasa, etnická příslušnost, mentální a tělesné charakteristiky a sexuální orientace. Na druhé straně sekundární dimenze hraje roli při utváření hodnotové orientace, očekávání člověka a pro vytváření zkušeností. Projevuje se velkou variabilitou, zahrnuje komunikační styl, společensko-ekonomický status, rodinný stav, mateřský jazyk, vojenskou zkušenost, dojíždění do zaměstnání, náboženství, styl učení se a přemýšlení a pracovní zkušenosti. Hubbard uvádí taktéž čtyři základní aspekty diverzity, které je z hlediska marketingu a managementu vhodné sledovat. Popisuje *workforce diversity* jako pracovní rozmanitost, jež se týká zaměstnanců a ukazatelů demografických, geografických, změn na trhu práce, apod. *Behavioral diversity* představuje rozmanitost chování v myšlení, učení se, stylu komunikace, aspiracích, systému víry a hodnot, stylu práce, apod. *Structural diversity* je rozmanitostí z hlediska struktury organizace. Zahrnuje v sobě hierarchii, komunikaci a spolupráci mezi částmi organizace a vztahy z hlediska hierarchie. Nakonec *business diversity* jako obchodní a podnikatelskou rozmanitost, jež obsahuje zaměřenost na zákazníky, diverzifikaci produktů a služeb, konkurenci, globalizaci, nové technologie na trhu domácím i zahraničním, atd. V praxi se tyto aspekty diverzity často překrývají.¹¹⁵

Kocianová celý výklad shrnuje slovy, že diversity management je pro firmy konkurenční výhodou. Tím, že přispívá k různorodosti zaměstnanců, působí na toleranci k osobním odlišnostem, umožňuje výběr a udržení kvalitních pracovníků a má pozitivní vliv na týmovou práci. Lidé mají odlišné zkušenosti, zázemí či zájmy, a proto se jejich individuální odlišnosti mohou při správném řízení doplňovat při dosahování společných cílů. Aktivní politika diverzity má pro organizace následující přínosy: posiluje kulturní hodnoty v organizaci, posiluje její dobré jméno, získání a stabilizaci vysoce talentovaných lidí, zlepšení motivace a výkonnosti stávajících pracovníků, rozšíření služeb a spokojenost zákazníků, řeší nedostatek pracovníků, snižuje fluktuaci a absenci, zlepšuje přístup na nové oblasti trhu, eliminuje náklady na soudní spory a zlepšuje

¹¹⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 119 – 121.

¹¹⁵ Tamtéž, s. 119 – 121.

kapacitu globálního řízení. Za nejdůležitější výhodu je však uváděno posílení organizačního a lidského kapitálu. Samozřejmě můžeme najít také nevýhody diverzity, mezi které řadíme problémy v komunikaci a spolupráci různorodých pracovníků v týmech i napříč organizací a zvýšené nároky na manažery. Nicméně vzhledem ke globalizaci trhu práce, demografickému vývoji a dalším vlivům lze předpokládat, že různorodost personálu a diversity management jsou dlouhodobým trendem.¹¹⁶

6.4 Alternativní pracovní úvazky

Dle Bočkové alternativní pracovní úvazek představuje změnu pracovních podmínek a organizace práce, což je vhodné nastavení práce pro starší pracovníky. Jedná se o trend viditelný spíše v zahraničí, u nás se vyskytují zřídka.¹¹⁷ V kapitole se věnuji výčtu forem alternativních pracovních úvazků a jejich výhodám či naopak nevýhodám. Jedná se o současný trend, který se může stát vhodným nástrojem do mé koncepce age managementu, protože je dobře uplatnitelný při zaměstnávání starších osob.

Trh si musí zachovat svoji pružnost, a proto je třeba zvýšit flexibilitu trhu práce a především posílit schopnost konkurence lidí ve věku 50+ na tomto trhu. Tyto alternativní formy zaměstnávání fungují jako nástroj přizpůsobování, vyrovnávání nabídky a poptávky na trhu práce a jako nástroj sladování zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců. Pro zaměstnavatele má flexibilita zaměstnávání pozitivní dopad v otázkách snižování mzdových nákladů, možnost úpravy pracovní doby, možnost rychlého nasazování, převádění na jinou práci, atd. Na druhé straně pro zaměstnance má tato flexibilita především sociální rozměr, je spojena s možností úpravy pracovní doby. Nicméně pro ně může mít také negativní důsledky, mezi ně patří přesčasy, práce podle potřeb zaměstnavatele či sociální nejistota v případě práce na dobu určitou, atd. Tyto negativní vlivy se paradoxně dotýkají ohrožených osob na trhu práce, které sice potřebují alternativní opatření, ale zároveň potřebují vysokou míru zajištění (matky samoživitelky). Mezi alternativní pracovní úvazky zahrnujeme dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti, zkrácený (částečný) úvazek, flexibilní (pružná) pracovní doba, flexibilní začátek a konec pracovního dne, stlačený pracovní týden (tzn. zaměstnanec si odpracuje týdenní pracovní dobu během menšího počtu dní), víkendová

¹¹⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 119 – 121.

¹¹⁷ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 30 – 31.

práce, distanční práce (práce z domova), práce na dálku (vykonávána z domova nebo mimo bydliště), sdílení pracovního místa, career break, práce na dobu určitou, práce na živnostenský list. Z tohoto výčtu jsou u nás nejvyužívanějšími pracovní úvazky flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky a dohody o provedení práce a pracovní činnosti. Určité typy těchto úvazků jsou výhodné pro určité typy pracovníků, například práce na částečný úvazek pro absolventy a pracovníky v předdůchodovém věku.¹¹⁸

Výše jsem již naznačila některé výhody a nevýhody alternativních pracovních úvazků nicméně Vortelová je rozebírá důkladněji. Částečné pracovní úvazky umožňují zaměstnavatelům intenzivněji využívat pracovní kapacitu jejich zaměstnanců. Mohou zavedením další směny efektivněji využívat budovy a zařízení. Díky redukci příplatků, které se vyplácí pracovníkům na plný úvazek, je dosaženo snižování nákladů na jednotku výroby. Také dojde ke zvýšení produktivity práce díky větší kondici a pozornosti pracovníka na částečný úvazek. V rámci této funkční flexibility mohou být pracovníci soustavně školeni a rekvalifikováni v souladu s měnícími se potřebami firmy. Získaná finanční flexibilita umožní přizpůsobovat mzdové ohodnocení za vykonanou práci aktuální situaci na pracovním trhu. Na druhou stranu takto může docházet k segmentaci zaměstnanců ve firmách na skupinu kvalifikovaných pracovních sil a ostatní, kteří jsou využíváni jen v případě zvýšení poptávky po určitém druhu dovedností. Důsledkem pak může být marginalizace některých skupin obyvatelstva.¹¹⁹

Čevela se k problematice také vyjadřuje tvrzením, že zaměstnávání na částečný úvazek nám nabízí trh práce jako řešení problematiky stárnoucí populace. Realita je však taková, že před dosažením statutárního důchodového věku naprostá většina pracovníků zkrácení pracovního úvazku odmítá. Přesto jsou tyto zkrácené úvazky typické pro osoby v důchodovém věku na trhu práce. Osoby v důchodovém věku, které pracují na částečný úvazek, se nechaly slyšet, že se po zdravotní stránce cítí lépe než ty, které nepracují. Pracující osoby jsou v lepší psychické pohodě a nemají problémy se sociální izolací. Navíc je práce většinou baví.¹²⁰ Bočková jej doplňuje slovy, že pro lidi v důchodu mohou právě částečné pracovní úvazky znamenat vhodný kompromis mezi smysluplným trávením života a dostatečným odpočinkem spolu

¹¹⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 109 – 110.

¹¹⁹ VORTELOVÁ, V. Nezaměstnanost hýbe Evropou. In: *Age management*. Zář 2013, s. 9.

¹²⁰ ČEVELA, R. a kol. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 192 – 196.

s finančním přilepšením.¹²¹ Srovnání toho jak je tento trend využíván u nás a v zahraničí se věnuje Vortelová. V České republice jsou zaměstnavatelé v otázkách zavádění nových alternativních pracovních úvazků velmi opatrní. Nejnižší míru zaměstnaných na částečný úvazek ze všech členských zemí Evropské Unie vykazuje právě náš stát společně se Slovenskem a Bulharskem. Nejčastěji se tato forma zaměstnávání využívá v sektoru služeb, tj. v obchodu, dopravě a komunikacích, finančních službách, apod. Velkou tradici má tato forma zaměstnávání v Nizozemí, kde pracuje na částečný úvazek téměř polovina osob v produktivním věku. Tyto zahraniční zkušenosti nám ukazují, že lze takové koncepce úspěšně zavádět.¹²²

Nyní blíže rozeberu jednotlivé typy alternativních pracovních úvazků tak jak se jim věnuje Bočková. Formou dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti je u nás nejčastěji využívaná **nepravidelná práce**, která je ideální pro nárazové činnosti. Zaměstnavateli umožňuje flexibilně přijmout pracovníka dle potřeby a zároveň ho snadno propustit. Další výhodou pro zaměstnavatele je neplacení zdravotního a sociálního pojištění. Senioři tak mohou určitou dobu pracovat a zároveň si jednorázově finančně přilepšit. **Podnikání** je také alternativou ke klasickému zaměstnání ovšem s vyšším rizikem, nutností počátečního vkladu a nepravidelností příjmu. Na druhou stranu může představovat pro některé osoby volnost a možnost individuální organizace a realizace práce. Také **přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo** je dosud nezmíněným typem alternativní formy práce. Jeho výhodou je setrvání staršího pracovníka v podniku a prevence proti předčasnému odchodu z trhu práce. Je důležité zaměřit se na výběr a kvalitu nového pracovního místa a důkladnou přípravu tohoto přesunu. Přesun nesmí vést ke ztrátě statusu nebo znehodnocení schopností pracovníka. Pro pracovníka by tato změna měla znamenat snížení pracovního zatížení, posílení motivace a zodpovědnosti, příležitost využívat své dovednosti a zkušenosti, pracovní ochranu a nové pracovní příležitosti. **Přizpůsobování pracovní doby** je důležitým nástrojem v udržení starších pracovníků v zaměstnání. Jedním ze způsobů jsou částečné pracovní úvazky nebo přizpůsobení pracovního harmonogramu či snížení denní a týdenní pracovní doby, apod. **Výhodami flexibilní pracovní doby** je optimální využití pracovní síly, snížení pracovní absence spolu s růstem produktivity práce, zlepšení

¹²¹ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 29.

¹²² VORTELOVÁ, V. Nezaměstnanost hýbe Evropou. In: *Age management*. Září 2013, s. 9 – 10.

image organizace a součinnost s dalšími opatřeními ke zlepšování zaměstnatelnosti pracovníka, jako je například vzdělávání nebo plánování kariéry.¹²³

Další zajímavou formou alternativních pracovních úvazků je **interim management**, o kterém se blíže zmiňuje Kocianová. Jedná se o formu pracovního úvazku pro manažery, kteří zastávají určitou pozici v organizaci dočasně. Tito lidé působí na trhu práce jako samostatné fyzické osoby anebo jsou zaměstnanci společnosti, která interim management poskytuje jako službu. Působení manažera v organizaci se odvíjí od zadání klienta. Může působit na kratší dobu do splnění určitého projektu, zastávat pozici na plný úvazek anebo částečný úvazek, např. v případě zástupu za mateřskou. Výhody jsou spatřovány v rychlosti nástupu interim manažera a v jeho kvalitě, jelikož se obvykle jedná o zkušené odborníky s praxí v obdobných pozicích. Pozitivní vliv přináší také přenos zkušeností a znalostí interim manažera na interní pracovníky organizace, motivace manažera efektivně působit na pozici, aby posílil své dobré jméno v podnikatelských kruzích, jeho působení je zaměřené na úspěch úkolu či projektu, nikoli na budování kariéry a dlouhodobé setrvání ve firmě.¹²⁴ Tuto pozici shledávám jako vhodnou pro starší osoby, které v minulosti pracovaly na manažerských postech. Tímto způsobem by využily své bohaté zkušenosti. Výhodou je, že se jedná o alternativní pracovní úvazek, který přichází příležitostně na určitou dobu, nejedná se o trvalé zaměstnání na jednom pracovním místě.

Další typ alternativního pracovního úvazku je **práce z domova**. Vortelová o tomto typu práce píše, že umožňuje zaměstnancům pracovat část týdne nebo celou pracovní dobu z domova, přičemž si zaměstnanec sám může tuto dobu rozvrhovat. Jako problémy této techniky bývají uváděny pracovní úrazy, ochrana osobních údajů a obchodního tajemství zaměstnavatele a jejich dostatečné zabezpečení před zneužitím.¹²⁵ Bohužel v našich podmínkách není brána v úvahu ani tato možnost vyplývající z nejnovějších trendů informační společnosti. Současný český přístup ignoruje individuálnost procesů stárnutí a stanovuje jako znak kompetence formální věkové hranice. Neuvědomuje si, že výkonnost a výsledky duševních tvůrčích pracovníků

¹²³ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 29 – 32.

¹²⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 109.

¹²⁵ VORTELOVÁ, V. Nezaměstnanost hýbe Evropou. In: *Age management*. Září 2013, s. 10.

mohou vrcholit až po šedesátce.¹²⁶ Pro stárnoucí osoby shledávám tento typ práce jako ideální.

Podle Klímové je v zahraničí **sdílené pracovní místo** běžným typem úvazku. Touto formou většinou pracují matky s malými dětmi, osoby těžce postižené nebo zaměstnanci starší padesáti let. Tato forma pracovního úvazku je u nás opomíjená, přestože je tolik perspektivní. U osob 50+ se jedná o cílené sdílení jednoho pracovního místa dvěma uchazeči o zaměstnání, z nichž jeden je mladší a druhý starší. Dochází tak k výměně zkušeností mezi generacemi, získání ztracené sebedůvěry a chuti do další aktivity.¹²⁷ Vortelová zmiňuje další možnost této techniky v takové podobě, kdy se dva zaměstnanci pracující na částečný úvazek mohou domluvit na pravidelném střídání v průběhu pracovního týdne tak, aby pokryli celou pracovní dobu.¹²⁸ Anebo dle Bočkové mohou být zaměstnanci přesouváni mezi dvě pracovní pozice nebo i více pozic podle předem naplánovaného pořádku. Vystavení rozdílným pracovním zkušenostem vede ke zvýšení uspokojení z práce a získání širší škály dovedností. Taková stimulace lidského myšlení skrze rozdílné výzvy podněcuje kreativitu a zvyšuje úroveň individuální a organizační výkonnosti. Dalšími výhodami pro organizaci, která využívá sdílené pracovní místo, je rozvoj schopnosti vedení, uspořádání kompetencí podle potřeb organizace, nižší míra vyčerpanosti zaměstnanců a zlepšení pracovního výkonu díky názorům nových pracovníků. Mezi aspekty, které by neměly chybět při plánování tohoto opatření, patří vyjasnění preferencí organizace (zaměstnanecké závazky), způsobilost zaměstnanců (kvalifikace, zásadní zkušenosti, nadání, kompetence), charakter zda se jedná o opatření povinné či dobrovolné, doba trvání a způsob výběru pracovníků.¹²⁹

7. Vlastní koncepce age managementu

Dostávám se ke stěžejní části celé práce, tedy k vytvoření vlastní koncepce age managementu. K jejímu sestavení použiji zpracovanou teorii. Aby měl koncept ucelenou strukturu, stanovila jsem si čtyři body, které budu následovat. Nazvala jsem je vize, aplikace, nástroje a výsledek.

¹²⁶ SAK, P. KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 131.

¹²⁷ KLÍMOVÁ, L. Pracujeme společně. In: *Age management*. Květen 2013, s. 10.

¹²⁸ VORTELOVÁ, V. Nezaměstnanost hýbe Evropou. In: *Age management*. Září 2013, s. 10.

¹²⁹ BOČKOVÁ, L. a kol. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011, s. 35.

1. Vize si klade otázku po tom, co má být cílem mé koncepce age managementu. Cílem je zajistit, aby stárnoucí lidé, kteří chtějí a jsou schopni, mohli pracovat dál. Konkrétně se jedná o **udržení pracovní schopnosti zaměstnanců nacházejících se na středních pozicích managementu**. Již jsem se zabývala tím, že stárání je individuální záležitostí, což vede k tomu, že je v naší společnosti mnoho lidí, kteří jsou nuceni odejít do důchodu, i když nechtějí, a naopak jsou tu také lidé, kterým fyzické či psychické vyčerpání brání kvalitnímu výkonu práce. Zdůvodněním tohoto cíle jsou demografické důsledky, kdy následkem stárnutí populace musí firmy reagovat na zvyšující se počet starších zaměstnanců. Dalším důvodem je potřeba kompenzovat náš neflexibilní důchodový systém jinou cestou ze strany firem.
2. Nyní je namístě stanovení posloupnosti kroků pro aplikaci koncepce. Použiji k tomu návrh realizace age managementu, jak jej uvádí Cimbalníková a Kocianová, který si přizpůsobím obrazu svému. Aplikaci definuji do několika kroků:
 - 1) Prvním krokem je analýza prostředí, jejímž cílem je zjištění věkové diverzity pracovníků dané firmy, zjištění jaké vzdělávací a rozvojové aktivity firma realizuje pro kariérní rozvoj svých zaměstnanců a zjištění přístupu firmy k age managementu, zda uplatňuje flexibilní pracovní úvazky.
 - 2) Dalším krokem je zpracování strategie age managementu šité na míru dané firmě. Důležité je, aby strategie byla v souladu s firemními cíli. Strategie se soustředí na vytvoření multigenerační pracovní skupiny, protože každá generace obohatí firmu svými specifickými vlastnostmi a tudíž jsou pro firmu takové skupiny efektivnější. Zároveň by se měla vyhnout pozitivní i negativní diskriminaci starších pracovníků tím, že vytvoří příznivé prostředí pro jejich uplatnění.
 - 3) Nyní dochází k sestavení plánu implementace, který sestavuje projektový tým. Dle mého názoru by se měl tento tým skládat ze samotných pracovníků na střední pozici managementu, kteří by své návrhy konzultovali s vedením firmy. Ti jsou nejvíce kompetentní k tomu zvolit vhodná opatření, protože se jedná o ně samotné.

- 4) Poslední fází je zavedení navrhovaných opatření a následné hodnocení dosažených výsledků.
3. Nástrojem pro zavedení koncepce je vytvoření takových pracovních míst pro starší pracovníky ve středním managementu, které zachovávají jejich pracovní schopnost a využívají jejich specifické vlastnosti (zkušenosti, loajalita k práci, spolehlivost, časová flexibilita, odpovědnost, atd.). Jako vhodné nástroje se zde jeví všechny výše rozebrané formy alternativních pracovních úvazků. Dalším nástrojem jsou vzdělávací programy a rekvalifikace k posílení slabých stránek starších pracovníků, kterými je velmi často nízká počítačová gramotnost a jazyková vybavenost nebo špatná znalost nových technologií. Naopak za nevhodný nástroj považují zavádění státních příspěvků pro firmy při přijetí staršího pracovníka a pokuty za jeho propuštění, jak navrhuje Bočková. Důsledkem by bylo posilování ageistických postojů vůči starším zaměstnancům a jejich pozitivní diskriminace.
4. Poslední bod hledá, co je výsledkem celého konceptu. Zavedením opatření age managementu vedoucí něco svým zaměstnancům nabízí a zároveň od nich něco zpětně očekává. Vedoucí vytvoří vhodné podmínky pro práci staršího pracovníka, který má své specifické potřeby a vlastnosti. Na druhou stranu od něj očekává udržení pracovního výkonu a využití svých bohatých zkušeností získaných dlouholetou praxí.

8. Charakteristika pozic na střední úrovni managementu ve výrobních firmách

Bližší specifikací předmětu mého zájmu jsou manažeři zastávající střední řídicí funkce. Je třeba si tento stupeň řízení vymezit. Peter Drucker mi pomůže výklad doplnit o změnu ve vývoji těchto funkcí, ke které došlo.

Z hlediska hierarchicky uspořádané struktury organizace rozlišujeme obvykle manažery nižší, střední a vrcholové. Nejnižší postavený vedoucí pracovník odpovídá za činnost základní pracovní skupiny. Podléhají mu pouze řadoví pracovníci (výkonní). Patří sem funkce směnového mistra, předáka, ale i vedoucího referátu či oddělení podle místních podmínek konkrétní organizace. V mém zájmu je další stupeň řízení, který je o něco vyšší. Manažer zde odpovídá za činnost většího úseku organizace a bezprostředně

působí na nižší, jemu podřízené vedoucí pracovníky. Nositelem této střední řídicí funkce může být v podstatě každý vedoucí pracovník mezi vedoucím základní pracovní skupiny a vedoucím celé organizace. Členitost jeho činností může být značná. Může jím být vrchní mistr, vedoucí provozu, vedoucí výroby, vedoucí odboru nebo vedoucí úseku. V této oblasti je značná organizační a terminologická nejednoznačnost. Nejvyšší stupeň řízení představuje manažer, který má na starosti činnost celé organizace a odpovídá za její chod. Takový manažer prezentuje podnik ve vztahu k pracovníkům i k širší veřejnosti. Výkon takové funkce již představuje nároky na osobnostní profil.¹³⁰

Ve výrobních firmách, kterými se moje práce zabývá, stojí na pozicích středního managementu vrchní výrobní mistři. K analýze současné situace stavu výrobních mistrů využiji dílo Petera Druckera. Autor popisuje vztah mezi dělníkem a mistrem a vyjadřuje se k přílišné obezitě současného stavu středního stupně řízení.

Peter Drucker v této souvislosti píše o soumraku výrobních mistrů. Podařilo se mu předpovědět změnu práce mistrů ve výrobě a vedoucích nejnižší úrovně v administrativě. Jako příčinu této změny úlohy nejnižšího vedoucího uvádí automatizovaný výrobní proces. Automatizace způsobila, že na dělníky již nelze dohlížet. Dělník musí výrobní proces ovládat a rozumět mu, musí umět naprogramovat stroje. Dnešní dělník mistra nepotřebuje, namísto toho potřebuje informace a nepřetržité vzdělávání. Autorita mistrů je snižována a dochází k omezování jejich kontrolní pravomoci. Dochází k tomu díky zavádění pružného odměňování, zvláštních odměn za produktivitu, sdílení zisků či vlastnictví akcií zaměstnanci, atd. Současný dělník má odpovědnost a příkazy nejen přijímá, ale i řídí a vydává. Drucker doporučuje důraz na osobní rozvoj výrobních mistrů. Průprava na nové přístupy (výrobní procesy a nové průmyslové vztahy) musí totiž začít právě u mistra. Připravený mistr pak může úspěšně zacvičit dělníky. Chce-li podnik těžit ze změn, je nezbytná průprava vedoucích na nejnižší úrovni, kteří musí mít odborné schopnosti, znalosti a odpovědnost.¹³¹

Autor poukazuje také na to, že je ve středním stupni řízení zbytečně mnoho zaměstnanců, což způsobuje zpomalení rozhodovacího procesu, ztrátu schopnosti organizace přizpůsobovat se změnám a nepružnost. Nabádá, že je nutné hlídat počty míst ve středním stupni řízení a pokusit se snížit zejména počet úrovní řízení. Jako příklad této nevýhody uvádí teorii informace, která mluví o tom, že každé další napojení

¹³⁰ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 208 – 209.

¹³¹ DRUCKER, P. *Management: budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 60 – 62.

(tj. úroveň řízení) snižuje hodnotu předávané informace o polovinu a zdvojnásobuje šum (nejasnosti). Uvádí dva možné prostředky k redukci objemu středního stupně řízení:

1. Po odchodu řídicího zaměstnance do důchodu se uvolněné místo ihned neobsadí. V průběhu 6 - 8 měsíců se sleduje, co se stane a pokud nebudou vzneseny požadavky a nespokojenost od ostatních zaměstnanců, tak se místo zruší.
2. Nahradit povýšení rozšířením pracovní náplně na daném místě.

Autor se domnívá, že ve většině organizací jsou podle tradice vyšší vedoucí pracovníci spíše staří a pro nadějně mladší vedoucí pracovníky proto nezůstává moc možností k povýšení. Jedinou cestou je jim dát náročnější práci s více požadavky a autonomií a namísto povyšování využívat přesunů na jiná místa na stejné úrovni.¹³²

Vymezení funkce středního managementu není zdaleka tak jednoduché, jak jsem si představovala. De facto sem může patřit jakýkoliv vedoucí pracovník mezi řídicím pracovníkem nižší úrovně a vrcholovým managementem, což je docela vágní definice. Ke zpřesnění mi pomůže až konkrétní organizace, kterou se budu zabývat. Každá organizace má tyto řídicí funkce jinak stanovené. Zda skutečně dochází k soumraku výrobních mistrů, jak předpovídal Peter Drucker, ověřím podle výsledků provedeného výzkumu. Výzkumem zjistím spokojenost pracovníků na středních řídicích pozicích a jejich pracovní schopnost.

9. Charakteristika zkoumaných formálních organizací střední velikosti

Malé a střední firmy tvoří ve struktuře všech firem drtivou většinu. Jejich vymezení není v literatuře jednoznačné. Můžeme se setkat se statistickým pojetím, které dělí podniky do tří skupin podle počtu zaměstnanců. Rozlišuje malé podniky do 20 zaměstnanců, střední do 100 zaměstnanců a velké mají více než 100 zaměstnanců. Toto pojetí stanovila česká statistika od roku 1997. Poněkud jiná kvantitativní kritéria používá komise Evropské Unie, jsou jimi roční obrat, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost. Nezávislost znamená, že podnik není vlastněn z více než 25 % jiným

¹³² DRUCKER, P. *Management: budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 93 – 96.

podnikem. Tato metoda třídí podniky na mikropodniky, malé podniky a střední podniky. Pojetí zákona o podpoře podnikání se shoduje s předpisem Evropské unie. Podle toho, do jakých kritérií podniky náležejí, si mohou zažádat o podporu podnikání.¹³³ Definice Evropské unie vymezuje střední podniky jako podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a více než 50 osob. Roční obrat těchto podniků nepřesahuje 50 miliónů eur a bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 miliónů eur.¹³⁴

Mým stanoveným kritériem k určení, zda podnik náleží do střední kategorie, je počet zaměstnanců. Používám zde definici Evropské unie.

- Mikropodnik: 1-9 zaměstnanců
- Malý podnik: 10-49 zaměstnanců
- Střední podnik: 50-249 zaměstnanců
- Velký podnik: 250 a více zaměstnanců¹³⁵

10. Realizace kvantitativního výzkumu

Dostávám se k praktické části své práce, kterou je uskutečnění kvantitativního výzkumu. Výzkum slouží spíše k dokreslení teoretické koncepce, není stěžejní částí práce. Důvodem k jeho realizaci je, že pomocí něj ověřím svoji koncepci age managementu v praxi. Cílem výzkumu je zjistit, zda jsou prvky mé koncepce age managementu uplatňovány ve vybraných firmách.

Zvolené firmy mají výrobní charakter a vyskytují se v Olomouckém kraji. Podmínkou pro jejich volbu byl počet zaměstnanců, který se musel pohybovat od 50 do 250 osob. Jedná se o firmy **Alfa, s.r.o., Beta, a.s. a Gama, a.s.** Názvy firem jsou anonymizovány z důvodu ochrany soukromí na přání zástupců firem. Použitá data nelze identifikovat s konkrétními firmami ani s osobou respondenta.

Představení vybraných firem:

¹³³ VEBER, J. Srpová, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing,a.s., 2012. S. 18 – 19.

¹³⁴ Evropská společenství. *Nová definice malých a středních podniků*. [online]. Evropská komise, 2006. [cit. 2015-03-10]. S. 12 – 14.

¹³⁵ Tamtéž, s. 14.

- Alfa, s.r.o. je firma zabývající se recyklací plastů o celkovém počtu 180 zaměstnanců. Věkové rozpětí zaměstnanců se pohybuje od 29 do 55 let.
- Beta, a.s. se svými 52 zaměstnanci stále ještě vyhovuje požadované spodní hranici. Zaměstnanci se pohybují ve věku od 20 do 50 let. Předmětem její činnosti je výroba výpalků.
- Gama, a.s. je firmou s počtem zaměstnanců 160 osob, kteří se pohybují ve věku od 35 do 63 let. Činností firmy je strojírenská výroba.

Ke stanovení jednotlivých kroků výzkumu jsem použila postup, který navrhuje Miroslav Disman.¹³⁶

10.1 Definice předmětu výzkumu

Předmětem výzkumu jsou zaměstnanci ve věku nad 50 let, kteří zastávají funkci na střední pozici managementu. Zdůvodněním, proč se stali mým předmětem je, že je na ně zaměřená vytvořená koncepce age managementu. Zajímá mne přístup firmy k těmto zaměstnancům a jejich spokojenost v práci.

10.2 Formulace výzkumného problému

Výzkumným problémem je cíl šetření, tedy tvrzení, co chce šetření vyzkoumat.¹³⁷ Mým výzkumným problémem je dopracovat se zjištění, zda jsou prvky mé koncepce age managementu uplatňovány ve firmě.

10.3 Formulace výchozí hypotézy

Podle Punche hypotézy nebo výzkumné otázky přetvářejí cíl do specifitější a konkrétnější podoby. Snaží se o propojení abstraktních konceptů s empirickým světem konkrétních dat a indikátorů. Plní několik funkcí: organizují projekt a dávají mu směr, vymezují a určují hranice projektu, udržují zaměření výzkumníka na cíle, poskytují rámec pro sepsání zprávy o projektu, propojují empirické operace s abstraktními koncepty a řídí sběr a analýzu dat.¹³⁸ Hypotéza dle Kubátové vyjadřuje náš předpoklad o vztahu mezi proměnnými vyvozený z teorie.¹³⁹

¹³⁶ KUBÁTOVÁ, H. *Metodologie sociologie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 173.

¹³⁷ PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 42.

¹³⁸ Tamtéž, s. 41 – 45.

¹³⁹ KUBÁTOVÁ, H. *Metodologie sociologie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 178.

Znění výchozí hypotézy:

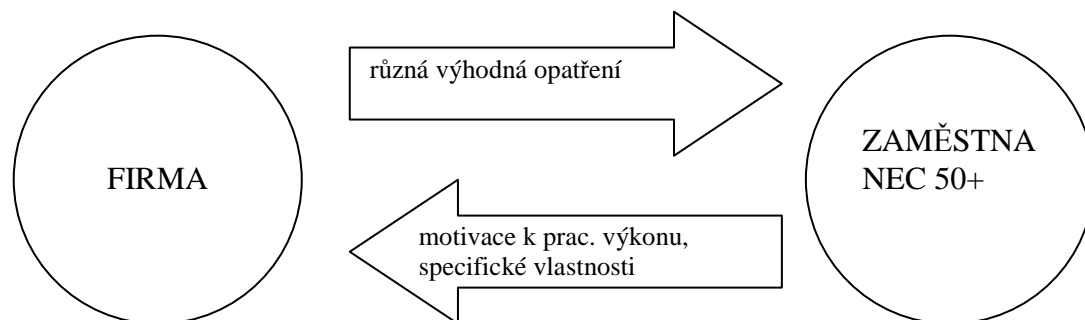
VH: Usiluje-li firma o udržení pracovní schopnosti zaměstnance 50+ na střední pozici managementu, získává od něj kvalitní výkon spojený s využitím jeho specifických vlastností.

Než přejdeme k tvorbě pracovních hypotéz, musíme nejdříve vytvořit operační definici proměnných. Operační definice je vyjádření proměnné popisem operací, kterými bude měřena, jinak řečeno, dává nám návod, jak poznáme to co, co zkoumáme.¹⁴⁰ První proměnnou je „usilování o udržení pracovní schopnosti“ a druhou „získání kvalitního výkonu“.

Zda firma usiluje o udržení pracovní schopnosti zaměstnance můžeme měřit podle toho, jaká opatření k jejímu udržení zavádí. O modelu pracovní schopnosti jsem psala v kapitole Tradice age managementu. Udržovat pracovní schopnost zaměstnance znamená tvořit příznivou pracovní harmonii péčí o jeho zdraví, kompetence, zajímat se o jeho hodnoty, postoje a práci. Neopomenuty musí být i vnější faktory, které mají vliv na pracovní schopnost. Nutná je harmonie v rodině, mezi známými, v operačním prostředí a určité úrovni společnosti.

Kvalitní výkon zaměstnance můžeme měřit podle toho, zda plní všechny stanovené úkoly a jaká je jejich kvalita, tzn. plní je dobře či špatně. Jaké specifické vlastnosti nám mohou nabídnout starší pracovníci, jsem podrobně probrala ze třech úhlů pohledu v kapitole Hledisko sociálních disciplín. Patří mezi ně jejich zkušenosti, loajalita k organizaci, respekt, stabilita, odpovědný a svědomitý přístup k práci, časová flexibilita, znalost historie firmy, schopnost řešit problémy rozvážně, atd. Mladší generace těmito vlastnostmi nedisponují.

Analytické schéma výzkumného problému:



¹⁴⁰ KUBÁTOVÁ, H. *Metodologie sociologie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 178.

10.4 Formulace souboru pracovních hypotéz

Pracovní hypotézy obsahující měřitelné indikátory pro proměnnou **usilování o udržení pracovní schopnosti**:

PH1: Poskytuje-li firma výhody (úpravy pracovní doby, benevolentní přístup, restrukturalizace pracovních míst, snižování fyzické zátěže) zaměstnanci 50+, získá tím kvalitní výkon spojený s využitím jeho specifických vlastností.

PH2: Umožňuje-li firma alternativní formy pracovního úvazku zaměstnancům 50+, získá tím kvalitní výkon spojený s využitím jeho specifických vlastností.

PH3: Zajišťuje-li firma možnost rekvalifikace a dalšího vzdělávání zaměstnancům 50+, získá tím kvalitní výkon spojený s využitím jeho specifických vlastností.

Pracovní hypotézy obsahující měřitelné indikátory pro proměnnou **kvalitní výkon**:

PH4: Usiluje-li firma o udržení pracovní schopnosti zaměstnance 50+, pak zaměstnanec maximálně využívá svých zkušeností při výkonu práce.

PH5: Usiluje-li firma o udržení pracovní schopnosti zaměstnance 50+, získává odborníka ve své profesi.

PH6: Usiluje-li firma o udržení pracovní schopnosti zaměstnance 50+, získává časově flexibilního pracovníka.

PH7: Usiluje-li firma o udržení pracovní schopnosti zaměstnance 50+, získává heterogenní pracovní kolektiv (který je efektivnější).

PH8: Usiluje-li firma o udržení pracovní schopnosti zaměstnance 50+, zvyšuje se spokojenost těchto zaměstnanců ve firmě.

10.5 Rozhodnutí o populaci a o vzorku

„Základní soubor (tzv. populace) je soubor jednotek, o kterém předpokládáme, že jsou pro něj naše závěry platné. Ze základního souboru vybíráme vzorek, což je soubor jednotek, který budeme skutečně pozorovat.“¹⁴¹ Základní soubor představují všichni pracovníci ve věku 50+ na středních pozicích managementu všech výrobních

¹⁴¹ KUBÁTOVÁ, H. *Metodologie sociologie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 111.

organizací. Výběrový soubor zahrnuje zaměstnance daných charakteristik v konkrétním podniku, na nichž budu testovat své hypotézy.

Díky známostem mi bylo umožněno získat vzorek ve třech firmách. Alfa je firmou, ve které jsem absolvovala pracovní stáž, a proto jsem snadno získala svolení k uskutečnění výzkumu právě u nich. Zbylé dvě firmy jsem získala jen díky osobní známosti s jejich personalistou, který se za mě přimluvil. Větší množství firem se mi nepodařilo získat, protože moje žádosti byly ignorovány.

Problémem výzkumu bylo získat dostatečně nasycený vzorek. Požadované charakteristiky zužují počet respondentů vhodných do vzorku na minimum. Ve středně velkých firmách se na středních řídicích pozicích nevyskytuje mnoho zaměstnanců nad 50 let.

10.6 Rozhodnutí o technice sběru dat

Sběr dat proběhne formou dotazníků. Vytvořila jsem dva druhy dotazníků. První druh dotazníku je polostandardizovaný a týká se analýzy prostředí firmy. Tento dotazník připadne do rukou personalistovi. Druhý druh standardizovaných dotazníků obdrží samotní zaměstnanci 50+ na středních pozicích managementu a týká se posouzení jejich pracovní schopnosti a spokojenosti s přístupem firmy k nim. Vzor dotazníků je v příloze. Svě odpovědi budou respondenti zaznamenávat do čtyřbodové škály.

10.7 Otázky do dotazníku

Dotazník č. 1

První dotazník se skládá z několika tematických okruhů, které zjišťují určité informace. Výčet okruhů: věková diverzita pracovníků, vzdělávací a rozvojové aktivity realizované pro kariérní rozvoj zaměstnanců, přístup firmy k age managementu, uplatňování flexibilních pracovních úvazků či jiných výhod pro zaměstnance 50+.

Otázky:

1. V jakém věkovém rozpětí se pohybují zaměstnanci středního managementu ve Vaší firmě?
2. Můžete říct, že strategie firmy zohledňuje alespoň nějaké prvky age managementu?

3. Preferujete mladší nebo starší zaměstnance na vedoucích pozicích managementu?
4. Poskytujete starším zaměstnancům nějaké výhody? Pokud ano, tak jaké?
5. Poskytujete zaměstnancům možnosti dalšího vzdělávání či rekvalifikace? Pokud ano, tak je vyjmenujte.
6. Nabízíte svým zaměstnancům nějaké alternativní formy pracovního úvazku? Pokud ano, zakroužkujte jaké:
 - a) Částečný úvazek.
 - b) Nepravidelná práce využívaná formou dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti.
 - c) Kombinace práce v kanceláři a práce z domova.
 - d) Přizpůsobování pracovní doby.
 - e) Sdílené pracovní místo.
 - f) Projektové zaměstnávání.
 - g) Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo.
 - h) Flexibilní začátek a konec pracovního dne
 - i) Stlačený pracovní týden (tzn. zaměstnanec si odpracuje týdenní pracovní dobu během menšího počtu dní)
 - j) Interim management.

Dotazník č. 2

Druhý dotazník se také skládá z několika tematických okruhů, ve kterých zjišťuji: přístup firmy ke starším zaměstnancům, sebeposouzení pracovní schopnosti zaměstnance, motivace k pracovnímu výkonu, zjištění, zda je pracovník časově flexibilní a jaký je v pracovním kolektivu.

Otázky:

Přístup firmy k zaměstnancům:

1. Když zvážíte všechny okolnosti, jste celkově spokojen(a) se svou prací?
2. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami?
3. Jste spokojen(a) s výhodami, které Vám nabízí firma?
4. Využíváte výhody, které Vám firma nabízí?
5. Myslíte si, že Váš nadřazený zohledňuje Váš věk při zadávání pracovních úkolů?

6. Myslíte si, že jsou Vaše pracovní schopnosti cenné pro firmu?
7. Myslíte si, že firma plně využívá Vaše pracovní schopnosti?

Sebeposouzení své pracovní schopnosti:

8. Jaký je Váš zdravotní stav?
9. Myslíte si, že při případném odchodu z práce by jste se uplatnil na trhu práce?
10. Uvažujete o předčasném odchodu z firmy? ► otázka zjišťující zda zvládá pracovní tempo
11. Máte dostatek času na splnění pracovních úkolů? ► otázka zjišťující zda zvládá pracovní tempo
12. Cítíte se vyčerpaný po příchodu z práce domů?
13. Vyskytují se při Vaší práci problémy, s kterými jste se již v minulosti setkal? ► otázka zjišťující zda využívá svých zkušeností při řešení problémů, dokáže hledat analogie mezi problémy, řešit je podobným způsobem

Pracovní kolektiv

14. Jaký máte vztah s mladšími kolegy? ► otázka zjišťující, zda funguje efektivní pracovní kolektiv
15. Jakou si myslíte, že máte autoritu mezi podřízenými?

Motivace

16. Byl byste ochoten se dále vzdělávat v případě, že by firma potřebovala rozšířit Vaši kompetenci?
17. Baví Vás pracovat pro firmu?

Časová flexibilita

18. Jste ochoten v případě potřeby pracovat přesčas či dojít do práce v osobním volnu?
19. Máte nějaké časově náročné rodinné povinnosti?

10.8 Analýza dat

Při analýze následuji postup, který navrhuje Keith Punch. Autor uvádí tři hlavní analytické kroky, kterými je shrnutí a redukce dat (tj. vytvoření proměnných), popisná analýza (tj. rozložení proměnných ve vzorku) a vztahová analýza (tj. analyzování vztahů mezi proměnnými). Všechny tyto kroky jsem již provedla při formulování hypotéz výše. Dalším postupem analýzy je kontrola vyplněných dotazníků. Poté, co převedeme data do počítače, autor doporučuje psychometrickou analýzu, jež zahrnuje kontrolu interní konzistence položek. Následuje vytvoření skóru u každého

respondenta pro všechny proměnné v šetření. Další postup je popisná analýza všech proměnných a zkoumání vztahů mezi nimi, tak abychom zhodnotili pravdivost výzkumných hypotéz.¹⁴² Analýzu provádím zvláště v jednotlivých firmách. Jejím cílem je vyhodnotit, zda firma uplatňuje prvky mé koncepce age managementu a pomůže mi také v závěru zodpovědět pravdivost stanovených hypotéz. Na závěr kapitoly uvádím přehledné shrnutí analýzy.

10.8.1 Alfa, s.r.o.

Jako první podrobuji analýze firmu Alfa. Dříve než vyhodnotím odpovědi respondentů, je vhodné, abychom znali prostředí firmy, ve kterém pracují. K tomu mi pomůže dotazník určený personalistovi, jehož cílem bylo zjistit přístup firmy k zaměstnancům z hlediska konceptu age managementu.

Dle názoru personalisty firma nezohledňuje věk svých zaměstnanců, tzn. nevytváří podmínky vhodné pro zaměstnance na základě věku, ani jim neposkytuje žádné výhody. Jediné zvýhodnění mají ženy na mateřské dovolené zaměstnané v oddělení Lepení těsnění, které mohou pracovat z domova. Na druhou stranu nabízí svým zaměstnancům na středních řídicích pozicích dostatečnou nabídku možností dalšího vzdělávání. Zaměstnanci dochází na kurz angličtiny, na školení o jakosti výrobků, oddělení IT dojíždí na kurzy o počítačích a jiní na rekvalifikace do autoškoly. Zaměstnanci si vybírají také z velkého množství alternativních pracovních úvazků. Firma zaměstnává na částečný úvazek, na dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti, kombinuje práci v kanceláři s prací z domova, umožňuje přizpůsobování pracovní doby a využívá i přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo.

Ve firmě bylo nalezeno šest respondentů vyhovujících mým přísným požadavkům. Zastávají pracovní pozice na středním stupni řízení a dosahují věku 50 a více let. Získala jsem odpovědi od manažera logistiky, IT manažera, vedoucího laboratoře, koordinátora skladu, účetní, jeden z respondentů svoji pozici nevedl. Dle otázek zaměřených na přístup firmy k zaměstnancům jsem zjistila, že jsou respondenti převážně spokojeni se svou prací a snaží se využívat výhody, které jsou jim nabízeny. Všichni považují své pracovní schopnosti za cenné pro firmu a jejich firma je plně využívá. Nicméně pouze v jednom případě respondent odpověděl, že nadřazený zohledňuje jeho věk při zadávání pracovních úkolů. Při sebeposuzování respondenti vypovídali, že jsou v dobrém zdravotním stavu, domnívají se, že jsou stále uplatnitelní

¹⁴² PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 82 - 84.

na trhu práce a neuvažují o předčasném odchodu z firmy. Pracovní tempo většina respondentů až na jednoho zvládá, přesto se čtyři z nich cítí někdy vyčerpaní po příchodu z práce domů a jednoho práce vyčerpává každý den. Svých bohatých zkušeností dokáže využívat při práci většina, až na jednoho. V otázce zaměřené na pracovní kolektiv odpovídali převážně o přátelském, vzájemně se tolerujícím vztahu s mladšími kolegy. Svoji autoritu mezi podřízenými považují za dostatečnou. Všichni jsou motivováni k tomu nadále pracovat ve firmě, ale jeden z nich by nebyl ochoten případného dalšího vzdělávání. Všichni jsou časově flexibilní a až na jednoho nemají žádné rodinné povinnosti.

10.8.2 Beta, a.s.

V poněkud menší firmě Beta jsem analýzou prostředí zaznamenala, že její strategie taktéž neobsahuje žádná opatření age managementu. Nad tím, v jakém věku se nachází zaměstnanci, se příliš nezamýšlí, protože za důležitější považují jejich schopnosti. Stárnoucím zaměstnancům neposkytují žádné speciální výhody. Možnosti dalšího vzdělávání a rekvalifikace poskytují podle toho, co zaměstnanci potřebují k výkonu práce. Momentálně uskutečňují školení Zkoušení ultrazvukem. Nicméně nabídku alternativních pracovních úvazků sledávám oproti firmě Alfa jako nedostatečnou. Firma umožňuje po dohodě pružnou pracovní dobu nebo práci z domova.

Počet respondentů získaných do vzorku činí pouze dvě osoby. Jedná se o pozice vedoucí výroby a mistr. Jejich odpovědi jsou poměrně různorodé. Celkovou spokojenost s prací projevili vedoucí výroby, zatímco mistr s ní není spokojen. S pracovními podmínkami není spokojen ani jeden z respondentů. Poskytované výhody se snaží čerpat oba, ale mistrovi dostatečně nevyhovují. Respondenti nepociťují, že by byl zohledňován jejich věk při zadávání pracovních úkolů. Považují své schopnosti za cenné pro firmu, ale jeden z respondentů si už nemyslí, že by firma plně využívala všechny jeho schopnosti. Oba se cítí úplně zdraví a věří, že by se na trhu práce uplatnili. Jeden z respondentů dokonce uvažuje o předčasném odchodu z práce. Není motivován pracovat pro firmu a jeho práce jej nebaví. Oba dotazovaní uvádí, že nestačí plnit zadané pracovní úkoly včas a někdy se cítí vyčerpaní. Respondenti dovedou využívat své pracovní zkušenosti při řešení problémů, v pracovním kolektivu panují dobré vztahy, rozšiřování vzdělání jsou nakloněni a jsou časově flexibilní.

10.8.3 Gama, a.s.

Firma Gama se nachází v prostředí, které zohledňuje age management ve své firemní strategii. Firma usiluje o to, aby na vedoucích pozicích bylo vyrovnané zastoupení mladších a starších zaměstnanců. Starším zaměstnancům poskytuje takové výhody, jako je poskytování finančních částek při životním jubileu (50, 55 a 60 let), při pracovním jubileu a při odchodu do starobního důchodu. Také se stará o rozvíjení a udržování pracovního potenciálu pomocí rekvalifikací. Jedná se o školení obnovy průkazů (VZV, svářečích, jeřábnických, vazačských, apod.) a v případě obdržení dotací z Evropské unie zajišťují pro zaměstnance možnost získání nových průkazů a školení, např. konstruktérských. Z forem alternativních pracovních úvazků nabízejí práci na částečný úvazek, dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti, přizpůsobování pracovní doby a umožnění flexibilního nastavení začátku a konce pracovního dne.

Ve firmě jsem získala tři respondenty, kterými jsou vedoucí technologie, servisní technik a výrobní ředitel. S přístupem firmy k zaměstnancům jsou spokojeni a snaží se čerpat všechny výhody, které jsou jim nabízeny. Nemají pocit, že by byl brán v potaz jejich vyšší věk při zadávání pracovních úkolů, ale považují své schopnosti za cenné pro firmu, která je proto plně využívá. Starší respondent (ve věku 62 let) uvedl, že má zdravotní problémy, které mu však nebrání ve výkonu práce. Nicméně o předčasném odchodu z firmy neuvažuje a dokonce si myslí, že by se na trhu práce ještě uplatnil. Zdravotní stav mladších respondentů je sice vynikající, ale na druhou stranu nestíhají pracovní tempo, které je na ně kladeno a někdy se cítí být z práce vyčerpaní. Starší respondent sice stačí plnit své pracovní úkoly, ale také se někdy cítí vyčerpaný. Své nabyté zkušenosti dovedou při práci využívat všichni tři a v kolektivu převládá kladný vztah k mladším kolegům. Práce je baví, čili jsou dostatečně motivováni a přístupni dalšímu vzdělávání. Časová flexibilita se vyskytuje taktéž u všech respondentů.

10.9 Shrnutí výsledků analýzy dat

Z analýzy prostředí firmy Alfa vyplývá, že pro ni zohledňování věku svých zaměstnanců nehraje roli, a tudíž není ve strategii firmy age management uplatňován. Nicméně se firma širokou nabídkou vzdělávacích a rekvalifikačních kurzů snaží rozvíjet a udržovat pracovní schopnost zaměstnanců na středních řídicích pozicích. A také nabízí širokou škálu alternativních pracovních úvazků, ze kterých si zaměstnanci mohou

vybírat. V tomto ohledu firma následuje důležité prvky z mojí koncepce age managementu. Analýza dotazníků mi prozradila, že jsou všichni s přístupem firmy spokojeni (tj. s tím, co jim firma nabízí, s pracovními podmínkami a celkově se svou prací). Firma si váží a využívá jejich pracovní schopnosti, nicméně jejich věk nijak nezohledňuje. Při sebezposuzování uvádějí, že přestože pracovní tempo většina zvládá a jejich zdravotní stav je dobrý, tak je s výjimkou jednoho respondenta, práce vyčerpává. Různorodý pracovní kolektiv ve firmě funguje bez problémů, respondenti jsou dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu a potvrdila se mi jejich časová flexibilita.

Firma Beta je na tom ve výsledcích analýzy hůře než firma Alfa. Age management nezohledňuje, stejně jako neposkytuje výhody starším zaměstnancům. Rozdíl oproti firmě Alfa je v malé nabídce alternativních pracovních úvazků. Při vyhodnocování dotazníků jsem se setkala s mnoha negativními odpověďmi. Respondenti nejsou příliš spokojeni s pracovními podmínkami a nezvládají pracovní tempo, z čehož plyne jejich občasné vyčerpání po příchodu z práce domů. Jeden dotazovaný dokonce uvažuje o předčasném odchodu z práce, protože jej nebaví. Domnívám se, že ve firmě dochází k neefektivnímu rozvržení pracovních úkolů tak, že je zaměstnanci nestíhají plnit, a jsou proto nespokojeni. Evidentně malá nabídka opatření, které firma nabízí, nedokáže vytvořit příznivé pracovní podmínky těmto zaměstnancům.

Firma Gama jako jediná uvažuje ve své strategii o age managementu a zohledňuje věk svých zaměstnanců při obsazování středních řídicích pozic. Nabízí širokou škálu výhod pro starší pracovníky i množství alternativních pracovních úvazků. Jejich stárnoucí zaměstnanci jsou spokojeni s prací i s přístupem firmy. Zdravotní stav jednoho z respondentů není shledáván jako příliš dobrý a ostatní zase nezvládají pracovní tempo. Respondenti se někdy cítí vyčerpání z práce. V pracovním kolektivu vycházejí dobře, jejich motivace pro výkon práce i časová flexibilita jsou vyhovující.

Tabulka 2: Přehled výsledků analýzy dat

	Prvky age managementu	Alfa	Beta	Gama
Analýza prostředí firmy	Age management ve strategii firmy	NE	NE	ANO
	Zvýhodnění starších pracovníků	NE	NE	ANO
	Další vzdělávání a rekvalifikace	ANO	ANO	ANO

	Alternativní formy pracovního úvazku	ANO	NE	ANO
Analýza výpovědí respondentů	Spokojenost s přístupem firmy	ANO	Spíše NE	ANO
	Cenění a využívání pracovní schopnosti	ANO	ANO, ale jeden respondent NE	ANO
	Zohledňování věku	NE	NE	NE
	Zvládání pracovního tempa	ANO, ALE vyčerpanost	NE, vyčerpanost	Jeden ANO, dva NE + vyčerpanost
	Zdravotní stav	DOBRÝ	DOBRÝ	DOBRÝ, jeden respondent UCHÁZEJÍCÍ
	Efektivnost pracovního kolektivu	ANO	ANO	ANO
	Motivace k pracovnímu výkonu	ANO	ANO, kromě jednoho respondenta	ANO
	Ochota rozšiřovat si vzdělání	ANO	ANO	ANO
	Časová flexibilita	ANO	ANO	ANO

11. Závěr

Cílem práce bylo vytvořit vlastní koncept age managementu na základě obsahu zpracované teorie. Vizí vytvořeného konceptu je udržení pracovní schopnosti zaměstnanců nacházejících se na středních pozicích managementu. Stanovuji také kroky pro aplikaci koncepce, kterými jsou analýza prostředí, zpracování strategie age managementu, sestavení plánu implementace projektovým týmem, zavedení navrhovaných opatření a konečné vyhodnocení dosažených výsledků. Za vhodné nástroje pro zavedení koncepce považuji alternativní pracovní úvazky, vzdělávací programy a rekvalifikace. Výsledkem je, že firma vytvoří vhodné podmínky pro práci staršího pracovníka a získá od něj udržení pracovní schopnosti spolu s mnoha specifickými vlastnostmi, které mohou nabídnout jen lidé staršího věku.

Cílem kvantitativního výzkumu bylo vyhodnotit, zda jsou ve třech vybraných firmách uplatňovány prvky vytvořeného konceptu age managementu. Na základě těchto prvků byly stanoveny výzkumné hypotézy. Zda jsou prvky naplňovány, jsem zjistila pomocí sestavení dvou druhů dotazníků zaměřujících se na analýzu prostředí firmy a na analýzu výpovědí zástupců středních řídicích pozic ve věku nad 50 let. Jedná se o prvky, které jsem nazvala age management ve strategii firmy, zvýhodnění starších pracovníků, další vzdělávání a rekvalifikace, alternativní formy pracovních úvazků, spokojenost s přístupem firmy, cenění a využívání pracovní schopnosti zaměstnance, zohledňování věku zaměstnanců, zvládání pracovního tempa, zdravotní stav, efektivnost pracovního kolektivu, motivace k pracovnímu výkonu, ochota rozšiřovat si vzdělání a časová flexibilita.

Na základě analýzy dat výzkumu jsem zjistila, že nejlépe mému konceptu vyhovuje firma Gama, která se zajímá nejen o age management, ale také o udržení pracovní schopnosti svých zaměstnanců. Stárnoucím pracovníkům nabízí velké množství výhod a alternativních forem pracovních úvazků, z čehož vyplývá jejich spokojenost, ochota dál se vzdělávat a motivovanost k pracovnímu výkonu. Tím se potvrzují mé hypotézy, které jsou založeny na domněnce, že pokud firma něco svým zaměstnancům poskytne, tak na oplátku získává něco od nich.

Analýzou firmy Alfa bylo zjištěno, že se sice o age management příliš nezajímá, starší pracovníky nijak nezvýhodňuje, ale zato se snaží udržet pracovní schopnost zaměstnanců poskytováním vzdělávacích kurzů a školení. Zaměstnanci si

také mohou vybírat mezi širokou škálou alternativních pracovních úvazků. Respondenti jsou s tímto přístupem firmy spokojeni.

Nejhůře v analýze dopadla firma Beta, která má na seznamu nejméně prvků z mé koncepce. Její zaměstnanci jsou nejméně spokojeni a stěžují si na nezvládnutí pracovního tempa, které je na ně kladeno. Domnívám se, že by se firma měla více zaměřit na zlepšení pracovních podmínek svých zaměstnanců.

Respondenti ze všech tří firem se shodli na tom, že při zadávání pracovních úkolů nepocitují zohledňování jejich vyššího věku. Také se u většiny vyskytuje tendence k pocitům vyčerpání z práce, což je pravděpodobně způsobeno jejich vyšším věkem. V pracovním kolektivu nebyly nikde shledány mezigenerační konflikty ani problémy s autoritou zaměstnance. Dotazovaní zaměstnanci jsou schopni při práci využívat svých nabytých zkušeností při řešení problému, jsou časově flexibilní a často přístupní dalšímu vzdělávání.

Při zamýšlení nad kontrolou validity výsledků shledávám jako nedostatek nasycení vzorku, který tím pádem snižuje spolehlivost výsledků. Nicméně jak už jsem poznamenala, mé požadované charakteristiky zužují počet vhodných respondentů na minimum. Ve středně velkých firmách se na středních řídicích pozicích zkrátka nevyskytuje mnoho zaměstnanců nad 50 let. Ke zvážení by bylo také využití rozhovorů, jako další možné metody sběru dat, která by mohla poskytnout hlubší pohled na danou problematiku.

Kdybych měla na samotný závěr uvést, zda má vytvořený koncept age managementu nějaký přínos, tak podle mého názoru přínosný je. Firma, která jej uplatňuje, sice musí vynaložit nějaké finanční výlohy pro jeho realizaci, ale na druhou stranu získá nejen spokojenější zaměstnance s vyšším výkonem, ale hlavně dochází k celkovému zlepšení image firmy. Výsledky firmy Gama jsou toho důkazem.

12. Seznam použitých zdrojů a literatury

BOČKOVÁ, L. HASTRMANOVÁ, Š. HAVRDOVÁ, E. *50+ aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut, 2011. 95 s. ISBN 978-80-904153-2-4.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol. *Age Management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. 78 s. ISBN 978-80-904531-2-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

ČEVELA, R. a kol. *Sociální gerontologie. Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 240 s. ISBN 978-80-247-4544-2.

DRUCKER, P. *Management: budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4.

HŮRKA, P. a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.

KLAUS, V. a kol. IVK. *Česká republika na rozcestí. Čas rozhodnutí*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2013. 231 s. ISBN 978-80-253-2023-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KUNÁTOVÁ, H. *Metodologie sociologie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 197 s. ISBN 80-244-1549-6.

LANGMEIER, J. *Vývojová psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 344 s. ISBN 80-7169-195-X.

MACHONIN, P. TUČEK, M. a kol. *Česká společnost v transformaci*. 1. vyd. Praha: SLON, 1996. 364 s. ISBN 80-85850-17-6.

MLČOCH, L. *Česká ekonomika a společnost mezi minulostí a budoucností*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 1997. 54 s.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí věk a diskriminace – nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 233 s. ISBN 978-80-210-4627-6.

RYTÍŘOVÁ, L. *Důchodový systém v České republice*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2013. 115 s. ISBN 978-80-7263-821-5.

SAK, P. KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 225 s. ISBN 978-80-247-3850-5.

SEDLÁČEK, T. *Ekonomie dobra a zla*. 1. vyd. Praha: 65. pole, 2009. 270 s. ISBN 978-80-903944-3-8.

SNEL, J. CREMER, R. *Work and aging*. London: Taylor&Francis, 1995. ISBN 074-84-01652.

VEBER, J. SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

Evropská společenství. *Nová definice malých a středních podniků*. [online]. Evropská komise, 2006. 50 s. ISBN 92-894-7917-5. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf>.

Periodika

Age management. Praha: Antecom, září 2012 – srpen 2014. ISSN 1805-5524.

BIČÍKOVÁ, O. Osoby 50Plus na trhu práce. In: *Práce – Mzdy – Odvody bez chyb pokut a penále*, 2014, roč. IX., č. 4, s. 20 – 21. ISSN 1801-9935.

13. Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled kategorií stáří a pohled sociálních disciplín na tyto kategorie, s. 31

Tabulka 2 : Přehled výsledků analýzy dat, s. 73

14. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro personalistu

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

15. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro personalistu

Vážená paní, vážený pane,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro moji diplomovou práci na téma „Uplatňování age managementu ve středně velkých firmách“. Dovoluji si Vás požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Správné odpovědi zakroužkujte nebo vepište.

Předem děkuji za spolupráci.

Lucie Šmoldasová

Studentka Sociologie a andragogiky v Olomouci

7. Název firmy, ve které pracujete:
8. Celkový počet zaměstnanců:
9. Co je předmětem činnosti firmy?
10. V jakém věkovém rozpětí se pohybují **zaměstnanci řídicích pozicí** ve Vaší firmě?
 - ve věku od do let
11. Můžete říct, že strategie firmy zohledňuje alespoň nějaké prvky age managementu? (*age management znamená, že firma vytváří takové podmínky pro své zaměstnance, ve kterých zohledňuje jejich věk*)
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
12. Preferujete mladší nebo starší zaměstnance na vedoucích pozicích?
 - a) Preferujeme mladší zaměstnance.
 - b) Usilujeme o vyrovnané zastoupení mladších i starších zaměstnanců.
 - c) Preferujeme starší zaměstnance.
 - d) Nezamýšlíme se nad tím, protože věk pro nás nehraje roli.
13. Poskytujete **starším zaměstnancům** nějaké výhody?
 - a) Ano
 - b) Ne

Pokud ano, tak jaké?

➤
.....
.....
.....

14. Poskytujete zaměstnancům možnosti dalšího vzdělávání či rekvalifikace?

- a) Ano b) Ne

Pokud ano, tak je vyjmenujte:

➤
.....
.....
.....

15. Nabízíte svým zaměstnancům nějaké alternativní formy pracovního úvazku?

- a) Ano b) Ne

Pokud ano, tak zakroužkujte jaké:

- a) Částečný úvazek.
- b) Nepravidelná práce využívaná formou dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti.
- c) Kombinace práce v kanceláři a práce z domova.
- d) Přizpůsobování pracovní doby.
- e) Sdílené pracovní místo.
- f) Projektové zaměstnávání.
- g) Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo.
- h) Flexibilní začátek a konec pracovního dne
- i) Stlačený pracovní týden (tzn. zaměstnanec si odpracuje týdenní pracovní dobu během menšího počtu dní)
- j) Interim management.

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

Vážená paní, vážený pane,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro moji diplomovou práci na téma „Uplatňování age managementu ve středně velkých firmách“. Dovoluji si Vás požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Správné odpovědi zakroužkujte nebo vepište.

Předem děkuji za spolupráci.

Lucie Šmoldasová

Studentka Sociologie a andragogiky v Olomouci

1. Jakého jste pohlaví? a) Muž b) Žena

2. Kolik je Vám let?

3. Jaká je Vaše pracovní pozice?

4. Když zvážíte všechny okolnosti, jste celkově spokojen(a) se svou prací?
a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

5. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami?
a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

6. Jste spokojen(a) s výhodami, které Vám nabízí firma? (výhodami mám na mysli možnosti úpravy pracovní doby, možnosti dalšího vzdělávání, atd.)
a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

7. Využíváte výhody, které Vám firma nabízí?
a) Ano, čerpám všechny
b) Některé využívám
c) Alespoň jednou jsem využil nějakou výhodu
d) Nevyužil jsem nikdy žádné výhody

8. Myslíte si, že Váš nadřízený zohledňuje Váš věk při zadávání pracovních úkolů?
a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

9. Myslíte si, že jsou Vaše pracovní schopnosti cenné pro firmu?
a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne

10. Myslíte si, že firma plně využívá Vaše pracovní schopnosti?

- a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne
11. Jaký je Váš zdravotní stav?
- a) Vynikající (jsem zcela zdrav)
- b) Dobrý (přibližně 2x ročně odcházím na nemocenskou)
- c) Ucházející (mám zdravotní problémy, které mi nebrání ve výkonu práce)
- d) Špatný (mám zdravotní problémy, které mi brání ve výkonu práce)
12. Myslíte si, že při případném odchodu z práce byste se uplatnil na trhu práce?
- a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne
13. Uvažujete o předčasném odchodu z firmy?
- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
14. Máte dostatek času na splnění svých pracovních úkolů?
- a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Rozhodně ne
15. Cítíte se vyčerpaný po příchodu z práce domů?
- a) Ano vždy b) Někdy ano c) Většinou ne d) Nikdy
16. Vyskytují se při Vaší práci problémy, s kterými jste se již v minulosti setkal?
- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
17. Jaký máte vztah s mladšími kolegy?
- a) Pozitivní přátelský vztah
- b) Vzájemně se tolerujeme a vycházíme spolu
- c) Nerad s nimi jednám
- d) Často jsme v konfliktu
18. Jakou si myslíte, že máte autoritu mezi podřízenými?
- a) Dostatečnou b) Spíše dostatečnou c) Spíše nedostatečnou d) Nedostatečnou
19. Byl byste ochoten se dále vzdělávat v případě, že by firma potřebovala rozšířit Vaši kompetenci?
- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
20. Baví Vás pracovat pro firmu?
- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
21. Jste ochoten v případě potřeby pracovat přesčas či dojít do práce v osobním volnu?
- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
22. Máte nějaké časově náročné rodinné povinnosti?
- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne