ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

AGE MANAGEMENT A MOŽNOSTI JEHO UPLATNĚNÍ V ORGANIZACI

Bakalářská práce

Lucie KOULOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Tibor A. Brečka, MBA, LL.M.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 23.11.2021

Ráda bych poděkovala Mgr. Tiborovi A. Brečkovi, MBA, LL.M. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady, podnětné připomínky a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti NH Car, s.r.o. za umožnění realizace výzkumu a také všem zaměstnancům, kteří se na něm podíleli. Poděkování patří rovněž mé rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu vypracování této práce velkou oporou.

Obsah

Úvod a cíl práce ... 8

1 Age management ... 10
1.1 Definice a vznik pojmu age management ... 10
1.2 Úrovně age managementu ... 11
1.3 Věková diskriminace ... 13
1.4 Aktuální demografická situace ... 15

2 Rozdíly a střety generací v organizaci ... 18
2.1 Generace Baby Boomers ... 18
2.2 Generace X ... 19
2.3 Generace Y ... 20
2.4 Generace Z ... 21
2.5 Výzkum motivačních faktorů generace X, Y, Z ... 21

3 Důležitost podpory pracovní schopnosti ... 23
3.1 Koncept pracovní schopnosti ... 23
3.2 Podpora pracovní schopnosti a její dopady ... 25
3.3 Index pracovní schopnosti – Work Ability Index – WAI ... 26

4 Strategie pro zavedení age managementu v organizaci ... 28
4.1 Proces realizace age managementu ... 28

5 Age management jako součást společenské odpovědnosti firem ... 32
5.1 Charakteristické rysy CSR ... 32
5.2 Oblasti CSR ... 33

6 Praktická část ... 35
6.1 Představení společnosti ... 35
6.2 Úvod do výzkumné části ... 36
6.3 Dotazníkového šetření ... 38
6.3.1 Výsledky dotazníkového šetření ... 39
6.4 Polostrukturované interview ... 47

7 Návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení aplikace age managementu ... 52

Zhodnocení a závěr ... 54

Seznam literatury 56

Seznam obrázků a tabulek 60

Seznam použitých zkratek a symbolů

FIOH	Finnish Institute of Occupational Health
WAI	Work Ability Index
ČSÚ	Český statistický úřad
ŠAVŠ	ŠKODA AUTO Vysoká škola
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
AM	Age management

Úvod a cíl práce

Aktuální situace demografického vývoje obyvatelstva dostává do popředí otázky spojené se stárnutím populace, pracovní schopností, nízkou porodností a prodlužováním délky života jednotlivců. Toto téma se současně stává jedním z nejdiskutovanějších za poslední roky. Je zřejmé, že se společnost bude na trhu práce čím dál více potýkat s nedostatkem pracovních sil u osob v produktivním věku a taktéž s přibývajícím počtem osob 55+.

Efektivní využívání pracovního potenciálu jednotlivců bez ohledu na věk bude pro zaměstnavatele výzvou, kterou bude třeba adekvátně uchopit. Z důvodu stárnutí zaměstnanců bude nutné upravit pracovní podmínky a nastavit pracovní procesy tak, aby zohledňovaly jejich potřeby, motivovaly je k potřebným výkonům a současně udržovaly pocit sounáležitosti. Mezi zaměstnanci budou vznikat zvyšující se věkové rozdíly a situace, která nastane, představuje příležitost pro nastavení vnitřních procesů tak, aby byla co nejefektivněji využita spolupráce všech věkových kategorií na pracovišti.

Koncept, který reaguje na aktuální problematiku stárnutí a současně bere v úvahu všechny věkové skupiny pracovníků od absolventů po zaměstnance před odchodem do důchodu, se nazývá age management. Podstatou každé fungující organizace je nejen nalezení, ale především udržení perspektivních zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec, který se ztotožňuje s firemní kulturou a jejíž názory a hodnoty i sám sdílí, je v případě, kdy jsou mu efektivně přizpůsobeny pracovní podmínky, jedním z nejdůležitějších prvků v konkurenčním boji. Uplaňování principů age managementu bude tedy nejen pro zaměstnance, zaměstnavatele, ale i celou společnost velice klíčové.

Cílem této bakalářské práce je analýza age managementu ve vybrané organizaci a následný návrh konkrétních doporučení a možností dané společnosti na zlepšení této problematiky. K dosažení tohoto cíle bude třeba zjistit, jaké je povědomí společnosti o zmiňovaném konceptu. Dále pak jak jej chápe, zda jej zohledňuje a zda si uvědomuje jeho důležitost. Na základě výsledků budou jako výstup vypracována taková doporučení, která budou mít za cíl podporu komplexního přístupu k řešení demografické situace a zlepšení pracovního života zaměstnanců.

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části budou vymezeny a následně vysvětleny pojmy týkající se age managementu. Bude zde rozebrána aktuální demografická situace, důvody vzniku konceptu age managementu, rozdíly a střety generací na pracovišti a taktéž zde bude vysvětlena důležitost podpory pracovní schopnosti v každém věku zaměstnance. V neposlední řadě zde bude popsána strategie pro implementaci age managementu v organizaci a taktéž zde bude tento koncept představen jako součást společenské odpovědnosti firem.

Praktická část bude věnována kvalitativnímu výzkumu v podobě dotazníkového šetření na vybraném vzorku respondentů, jimiž jsou zaměstnanci vybrané organizace, která bude ještě následně doplněna o polostrukturované interview s vedoucím pracovníkem.

1 Age management

V rámci této kapitoly bude pozornost věnována úvodu do age managementu. Bude zde vysvětlena definice pojmu spolu se vznikem tohoto konceptu. Dále zde budou rozebrány jednotlivé klíčové úrovně age managementu a různé projevy věků v naší společnosti. Taktéž zde bude zacíleno na negativní jednání s pracovníky a věkovou diskriminaci, se kterou se během své pracovní dráhy mohou na základě svého věku setkat, a která může být také jedním z mnoha důvodů, proč by se organizace a společnost měly tomuto konceptu věnovat. Závěr této kapitoly bude popisovat aktuální demografickou situaci, na jejíž popud projekt age managementu vznikl jakožto řešení již započatého trendu.

1.1 Definice a vznik pojmu age management

Mezi první státy zabývající se problematikou stárnoucí populace řadíme Finsko, které s konceptem age managementu začalo již v 80. letech minulého století. Profesor Juhani Ilmarinen se spolu se svým výzkumným týmem z Finského institutu pracovního zdraví (FIOH) začal zabývat otázkami změn, které nastávají v průběhu stárnutí člověka. Začal zkoumat, jak tyto změny ovlivňují pracovní schopnost jedinců a dle jakých faktorů by se měl zvolit ideální odchod do důchodu. Výzkumná studie byla realizována nově sestavenou metodou Work Ability Index (WAI), neboli Indexem pracovní schopnosti, a to u 6500 pracovníků státní i veřejné správy. Za pomoci této metody byla měřena schopnost člověka pracovat (Štorová, 2016).

Výsledky výzkumné studie, které byly vyhodnoceny po čtyřech a jedenácti letech ve své publikaci dále uvádí Cimbálníková (2012):

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

Ve snaze předejít důsledkům zapříčiněným demografickými a sociálními změnami vývoje populace, byl vytvořen koncept, který můžeme definovat jako řízení s ohledem na věk. Štorová (2012) dále pak jako širší definici uvádí, že *„Age management bere v úvahu věkové faktory mající vliv na zaměstnance „bílých i modrých límečků“ v procesech každodenních činností, plánování a organizace práce, jakožto i v pracovním prostředí takovým způsobem, že se zaměstnanec cítí podporován v dosažení osobních i pracovních cílů.“*

Koncept si zakládá na rozmanitosti věku zaměstnanců na pracovišti, v rámci kterého by měl být naplno využit potenciál každého jedince, aniž by začal být jakýmkoliv způsobem znevýhodňován z důvodu jeho věku. Cimbálníková (2012) dále uvádí, že představuje vytváření takových pracovních podmínek, které zohledňují jak organizační, tak fyzickou úroveň věku jedince. A současně by se zaměstnavatelé měli tomuto konceptu věnovat proto, aby za podmínek, které nastanou, a které se budou týkat zaměstnávání většího počtu starších lidí, udrželi produktivitu práce.

Dle Urbancové (2017) je tedy z důvodu aktuálních demografických predikcí velice nezbytné nacházet alternativy pro udržení znalých a zkušených pracovníků. Pokud by se jim společnost nepřizpůsobila, hrozily by jí závažné ekonomické a sociální dopady. Přizpůsobení pracovních podmínek, které bude odrážet prodloužení délky pracovního života, je tedy v zájmu pracovníků, zaměstnavatelů i celé společnosti.

1.2 Úrovně age managementu

Dle perspektivy, z jaké je nahlíženo na problematiku age managementu, lze ve většině případů dle různých autorů rozlišit tři klíčové úrovně.

Cimbálníková (2012) rozlišuje tuto perspektivu na *„úroveň individuální, úroveň organizace/podniku a úroveň veřejnou, tedy širší společenský zájem“.*

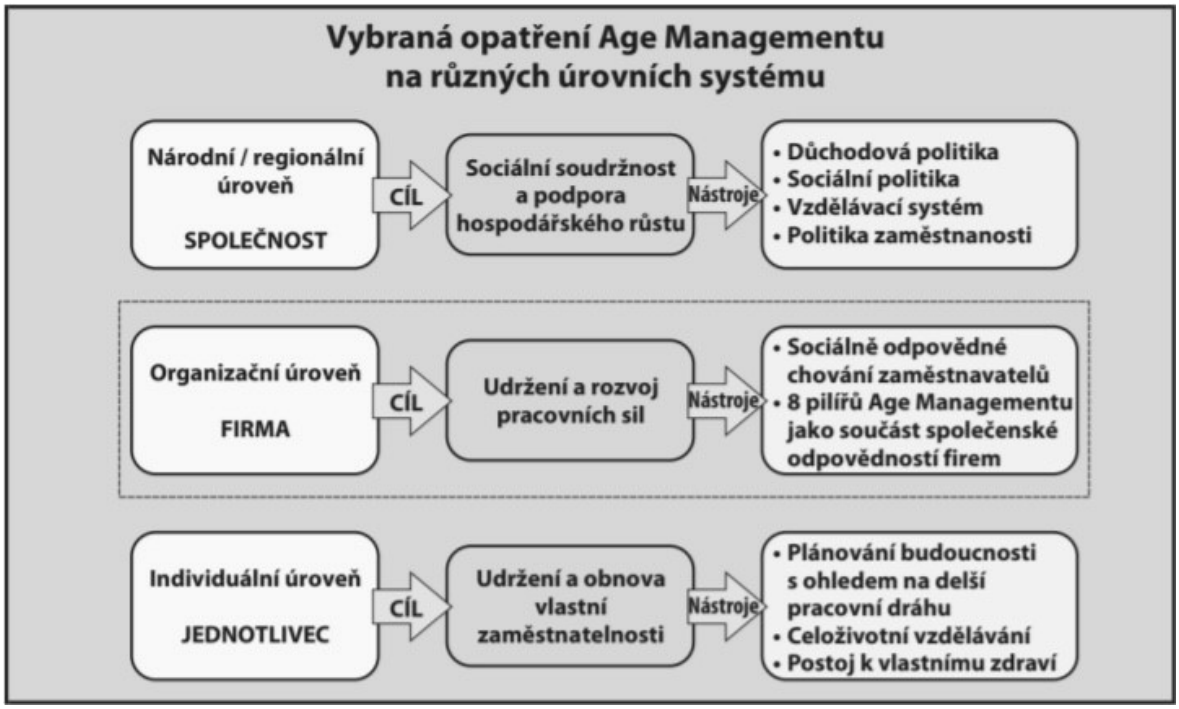
Novotný (2014) ji pak dělí na: *„úroveň státu a veřejných politik, organizační úroveň a individuální úroveň“.*

Dle Čevely a Čeledové (2014) je age management naopak dělen na *„přístup jedince, kolektivu, organizace a společnosti“.*

Ve všech případech jde však o téže rozdělení s odlišným pojmenováním, kde se liší konkrétní projevy a motivace předmětu zájmu. Současně je velice důležité, aby se spolu všechny úrovně vzájemně prolínaly z důvodu co nejefektivnějšího výsledku.

Novotný (2011) dále uvádí, že každá výše zmíněná úroveň vždy obsahuje daná opatření, jenž je možno na konkrétní úrovni aplikovat. V případě zobecnění age managementu v praxi se tato opatření vztahují na oblast péče o zdraví, restrukturalizaci pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí a mezigenerační spolupráci, nalézání ergonomických řešení pro zefektivnění práce a omezení fyzické zátěže pracovníků či pomoc a podporu v udržování dobré fyzické i psychické kondice zaměstnanců.

Popis vybraných opatření age managementu na již avizovaných klíčových úrovních je zobrazen na obrázku 1.



Zdroj: Cimbálníková, 2012
Obrázek 1 Úrovně age managementu

1.3 Věková diskriminace

Určité postoje k práci s lidmi z různých věkových skupin do jisté míry vždy ovlivňuje osobní zkušenost. Současně k nim taktéž přispívá prostředí a kultura, ve které se daný jedinec nachází. Interakce s lidmi různých věkových skupin má původ primárně v rodině, kde se prolíná hned několik generací. V dnešní době ale již nedochází k tak častému soužití několika generací, jako tomu bylo dříve. V současnosti je spíše zvykem, že každá jednotlivá generace tráví svůj čas po většině případů se svými vrstevníky a z tohoto důvodu lze aktuálně mluvit spíše o stereotypu daných postojů. Dle Štorové (2012) je důležité uvědomění si, že na rozdíl od předsudků rasových či národnostních se předsudky věkové týkají celé populace, jelikož každý mladý člověk bude jednou starý, a naopak každý starší člověk byl kdysi mlád.

Štorová (2012) dále uvádí, že *„to, jakým způsobem se člověk staví ke stárnutí a změnám, které stárnutí přináší, s přibývajícím věkem významným způsobem ovlivňuje jeho způsob života a myšlení“.*

K věkové diskriminaci dochází u všech věkových kategorií. U mladých osob či absolventů lze hovořit o představě nedostatku zkušeností, u starších osob převládá naopak představa neschopnosti učení se novým věcem a nedostatečná akceptace přibývající digitalizace. Jednotlivé příklady blíže popisuje tabulka 1.

Tabulka 1 Příklady věkové diskriminace

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

Zdroj: Štorová, 2012

Zařazení člověka do konkrétních kategorií na bázi předsudků a věková diskriminace jsou označovány pojmem ageismus. Vidovićová a Rabušic (2005) vnímají ageismus jako *„ideologii založenou na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu manifestovanou skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci“.*

Butler (1975) označuje ageismus jako *„proces systematického stereotypizování a diskriminace lidí pro jejich stáří, podobně jako se rasismus a sexismus vztahují k barvě pleti a pohlaví“.*

Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku se však mohou lišit v závislosti na odvětví, ve kterém pracují. Ve zdravotnictví či vzdělávání je ke stárnutí přistupováno spíše pozitivně z důvodu postupně se navyšujících potřebných zkušeností. S negativním pohledem na stárnutí se pak můžeme setkat například v záchranných sborech, kde je vyžadována fyzická zdatnost a kondice (Štorová, 2012). Příklady negativních a pozitivních předsudků zaměstnavatelů jsou blíže popsány v tabulce 2.

Tabulka 2 Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku

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

Zdroj: Štorová, 2012

Sokačová (2014) proto v návaznosti na tuto problematiku vytvořila anitidiskriminační desatero:

- *„Dodržujte platnou legislativu,*
- *Vytvořte vlastní antidiskriminační opatření,*
- *Nezapomínejte na (sexuální) obtěžování, násilí na pracovišti či šikanu,*
- *Zajistěte vzdělávání a informovanost managementu a zaměstnanců v oblasti diskriminace a rovného zacházení,*
- *Zaměřte se na téma diverzity na pracovišti a diverzity pracovních týmů,*
- *Vytvořte systém nediskriminačního náboru nových zaměstnanců,*
- *Vytvářejte, sledujte a vyhodnocujte statistiky v náboru, při propouštění, poskytování vzdělávacích aktivit či povyšování,*
- *Nastavte pravidla pro rovné odměňování,*
- *Vyhněte se stereotypnímu a předsudečnému uvažování,*
- *Jednejte předem. Prevence je účinnější než represe.“*

1.4 Aktuální demografická situace

Změny vývoje populace a taktéž změny věkového složení obyvatel v organizacích představují téma, na které bude, jak již bylo nastíněno v úvodu této práce, třeba začít reagovat. Dle Cimbálníkové (2012) *„Stárnutí společnosti znamená, že se v její populaci zvyšuje jak absolutně, tak relativně počet a podíl obyvatel, kteří jsou definovaní jako „staří“. Na definici „kdo je starý“ závisí pochopitelně i demografické stárnutí.“*

Cimbálníková (2011) taktéž uvádí, že se stárnutí populace děje ze dvou důvodů. Prvním důvodem je snížená plodnost, díky které se početně snižuje populační základna a počet obyvatel tak ubývá. Druhým je zlepšování zdravotního stavu populace, které vede k dožití vysokého věku u stále více osob.

Dle Novotného (2014) je stárnutí populace procesem, kterému sice nedokáže uniknout žádný jedinec, může se však ale lišit v závislosti na individuálních dispozicích a faktorech jako je profese, příjem, kvalita života a zdravotní péče či životní styl.

Dle Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) bude růst průměrného věku obyvatelstva, jehož počátek je vnímán od 80. let 20. století, v následujících 15 letech intenzivnější, než tomu bylo doposud. V roce 2018 publikoval ČSÚ projekci věkové struktury obyvatelstva České republiky na období 2018-2100. V případě naplnění očekávaného demografického vývoje dle střední projekce, bude počet obyvatel růst do roku 2029, ve kterém dosáhne 10,784 milionů, což bude představovat nejvyšší stav počtu obyvatel České republiky za celé 21. století. Od roku 2029 bude očekáván mírně klesající trend počtu obyvatel, který by měl být přerušen v druhé polovině 40. let stagnací v počtu 10,74 milionů. V roce 2050 je očekáváno zvýšení projekce populace o 1,2 % od roku 2018 a celkový počet by měl představovat 10,736 milionů osob (ČSÚ, 2018).

Z tabulky 3 je patrné, že průměrný věk obyvatel činil k začátku projekce (2018) 42,2 let. Od třicátých let je očekáváno mírnější zvyšování průměrného věku. Zastavení růstového trendu se předpokládá v polovině 60. let. Na počátku 80. let bude následovat krátké období stagnace a mírný pokles. Následně se pak průměrný věk dostane na 47,4 let.

Tabulka 3 Očekávaný vývoj ukazatelů věkového složení obyvatel

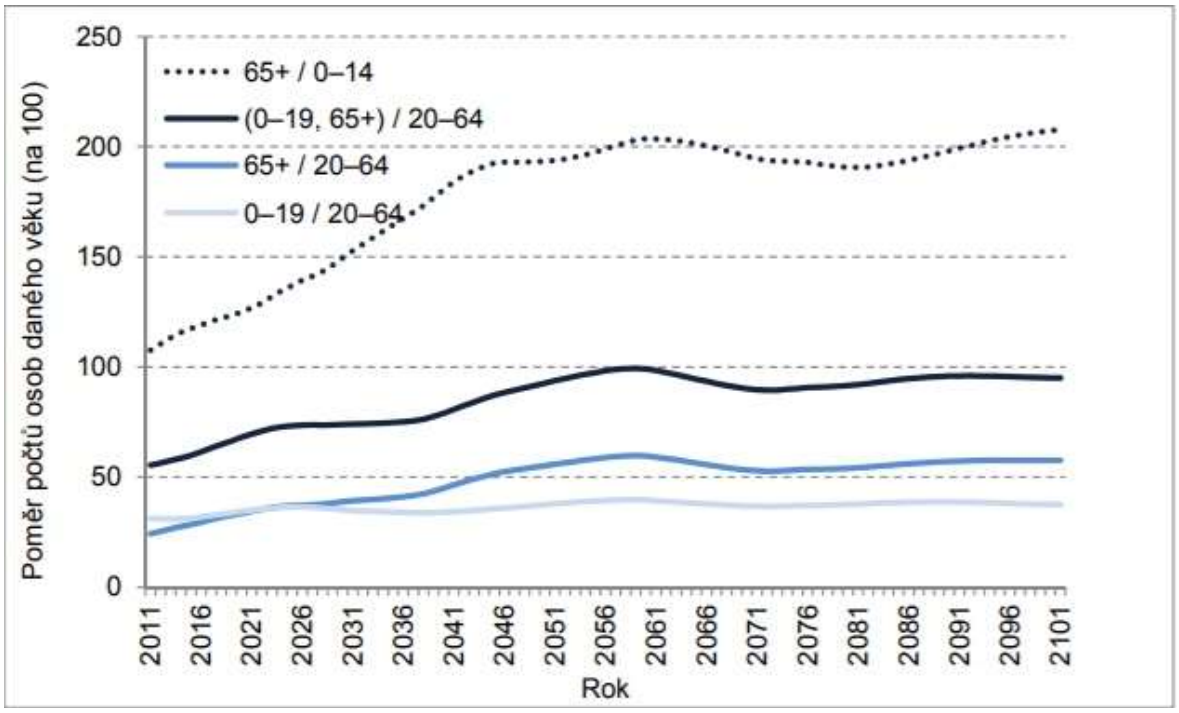
Ukazatel	2017*	2018*	2021	2031	2041	2051	2061	2071	2081	2091	2101
Průměrný věk obyvatel	42,0	42,2	42,7	44,5	45,8	46,3	46,9	46,8	46,5	46,8	47,4
Index stáří[1)]	121	122	127	153	184	194	204	195	191	199	208
Index ekonomické závislosti[2)]	63	65	69	74	81	94	98	90	92	96	95
z toho: dětská složka	32	33	35	35	34	38	39	37	38	39	37
seniorská složka	31	32	35	39	46	56	59	53	54	57	58

* Reálná data.

[1)] Počet osob ve věku 65 a více let na sto osob ve věku 0–14 let. [2)] Počet osob ve věku 0–19 a 65 a více let na sto osob ve věku 20–64 let.

Zdroj: ČSÚ, 2018

Na obrázku 2 jsou zobrazeny ukazatele očekávaného věkového složení v období 2011-2100. Je zde zachycen předpokládaný rostoucí trend indexu k počátku 60. let. V tento okamžik by se měl zastavit na hodnotě 204 seniorů na 100 dětí. Následně by mělo dojít ke kolísání trendu.



Zdroj: ČSÚ, 2018
Obrázek 2 Ukazatele očekávaného věkového složení, 2011-2100

Ze všech výše uvedených údajů je patrné, že počet ekonomicky aktivní populace se na trhu práce práce již začal snižovat a tento trend by měl dle uvedených statistik i nadále v budoucích letech pokračovat. V současnosti se tedy již ekonomicky aktivní populace v organizacích nahrazuje staršími zaměstnanci, kterým je současně také třeba zajistit takové podmínky, aby byla zachována jejich pracovní schopnost.

2 Rozdíly a střety generací v organizaci

Samotné slovo generace pochází z řeckého slova „genos“, v českém jazyce „rod“. Linhart (1996) ji definuje *„jako skupinu osob, která je vzájemně provázána dobově podmíněných stylem myšlení a její socializace probíhá ve shodných kulturních i historických podmínkách“.*

Dle konceptu age managementu neboli řízení s ohledem na věk, by mělo docházet, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, k takovému přizpůsobení podmínek, aby mohl být naplno využit potenciál každého jedince a nedocházelo tak k věkové diskriminaci. Jelikož na pracovištích dochází k mezigeneračním střetům, je nezbytné nalézt způsob, jakým budou jednotlivé generace řízeny. Pro nalezení způsobu řízení budou proto v této kapitole podrobně popsány a charakterizovány konkrétní typy generací, jejich postoje k vykonávané práci a typické vlastnosti. Současně zde budou vytyčeny jejich vzájemné rozdíly, potřeby a stimulační faktory, jelikož tým, který budou pojit zkušenosti staších pracovníků spolu s ambicemi mladší generace, bude v řešení nelehké aktuální demografické situace vždy o krok napřed. V závěru této kapitoly bude současně představen nedávný výzkum motivačních faktorů jednotlivých generací.

2.1 Generace Baby Boomers

První generací, se kterou je možné se aktuálně setkávat na pracovním trhu jsou tzv. „Baby boomers“. Zástupci této generace narození v rozmezí let 1946 až 1964 jsou spojováni s poválečným obdobím, kdy po druhé světové válce došlo k prudkému nárůstu porodnosti, který je známý pojmem Baby boom. Horváthová (2016) a Armstrong (2007) popisuje tuto generaci jako tu, která vyrostla v době relativního ekonomického bezpečí a z tohoto důvodu je tak označována termínem „šťastná generace“. Současně také uvádí, že je specifická svým velkým počtem lidí, kteří chtějí pracovat, a to i v důchodovém věku, jelikož jim práce přináší radost, přátelství a finanční zajištění.

Rašticová (2012) považuje jedince z této generace za člověka, který je týmovým hráčem a je rád součástí kolektivu. Za někoho, kdo bude nejčastěji preferovat pevnou pracovní dobu, ale práce přes čas z důvodu, kdy je mu plnění pracovních úkolů prioritou, pro něj nebude překážkou.

Pro každou jednotlivou generaci je specifický nejen věk, ale také politické prostředí, ve kterém vyrůstá. Česká generace Baby boomers byla vychovávána v období komunismu, ve kterém jí rodiče neustále připomínali, jak špatné bylo období války, že nebyly přebytky, a že je třeba správně hospodařit, šetřit a co nejvíce pracovat. Z tohoto důvodu je pravděpodobné, že bude převážná většina materialisticky založená, nebude mít ráda změny a často setrvá v jedné organizaci delší dobu. Dle Rašticové (2012) stojí za motivací této generace dobré zajištění v důchodu, je více konzervativní a nerada přijímá nové technologie.

2.2 Generace X

Další generací na pracovním trhu je generace X. Časové vymezení narození této generace se dle různých autorů mnohdy liší. Nejčastěji je však spojována s obdobím let 1965–1980. U zástupců české generace X se můžeme setkat s označením tzv. „Husákových dětí“ podle tehdejšího generálního tajemníka komunistické strany Československa a později prezidenta Gustava Husáka.

Seemillerová a Graceová (2019) dále specifikují generaci jako charakteristickou svým pesimismem s častým označováním „flákači“, za jejíž dětství docházelo k růstu společensky nebezpečných faktorů jako např. interrupcí, drog či pohlavně přenosných chorob. Současně je pro ně typické individualistické zaměření a anarchistický postoj vůči starším generacím, především vůči „Baby boomers“, kteří jsou jejím přesným opakem.

Strašilová (2013) pak ve svém článku dodává, že tito jedinci vyrůstali v prostředí s minimální nezaměstnaností a byli zvyklí, vzhledem ke svému počtu, čelit konkurenci ve škole i v práci.

Pro tuto generaci je typická náklonnost k novým příležitostem. Ač jde o generaci zaměřenou spíše na sebe, jako prioritu má také svou rodinu, přátelé a blízké kolegy. Taktéž umí najít správný poměr mezi svým pracovním a volným časem. Z tohoto důvodu se u nich jako správná motivace jeví možnost pružné pracovní doby příp. home office.

2.3 Generace Y

Generace Y, v současnosti nejpočetněji zastoupená generace na pracovním trhu, je nejčastěji řazena do období let 1980-1995. Z důvodu, kdy se jedná o přelom tisíciletí, je často označována jako generace mileniálů. Dle Bejtkovského (2016) taktéž jako „další generace“ (next generation), kterou do jisté míry formovaly historické události jako *„výbuch jaderné elektrárny v Černobylu (1986), exploze Challengeru (1986), Perestrojka (1987-1991), Sametová revoluce (1989), kolaps východního bloku a začátek internetu (1989), počátek privatizace (1992) a rozpad Československa (1993)“.*

Mileniálové patří k velice ambiciózní generaci. Život bez výzev je po většinu případů dostatečně nenaplňuje. Vyžadují vyšší životní úroveň a jejich osobní uplatnění je pro ně důležité. Již od narození vyrůstají ve světě moderních technologií a umí je naplno využívat. Oproti předchozí generaci X kladou velký důraz na svůj osobní život, který čas od času nechtějí obětovat na úkor života pracovního. V rámci pracovního života preferují volnou pracovní dobu, nadřízeným se přizpůsobí, avšak vyžadují v tomto případě oboustrannou toleranci (Kubátová, 2013).

Je patrné, že v rámci pracovních preferencí nejsou vždy pro tuto generaci při volbě zaměstnání na prvním místě finance. Oproti tomu preferují neustálý profesní rozvoj a kariérní růst a jsou zastánci celoživotního vzdělávání. Práce je musí bavit, musí pro ně být zajímavá.

Krahn a Galambosová (2014) provedli výzkum, který měl za cíl srovnání pracovních hodnot generací X a Y. Tohoto výzkumu se účastnilo několik set kanadských respondentů, u kterých bylo provedeno šetření nejprve v 18 a následně v 25 letech. Výsledky ukázaly, že mileniálové chtějí oproti generaci X pracovat kratší dobu či s nižší intenzitou, avšak současně chtějí mít vyšší finanční ohodnocení. Nároky dobrého postavení u generace X klesaly rychleji než u mileniálů.

2.4 Generace Z

Poslední zde zmíněnou generací, jejíž zástupci se narodili mezi lety 1996–2010 nazýváme generací Z. McCrindle a Wolfingerová (2014) dodávají pro tuto generaci taktéž typické označení iGen příp. Bubble-wrap kids (=děti v bublinkové fólii, kdy se označení opírá o jejich možnou křehkost) a považují ji za doposud nejrychleji dospívající generaci.

Mezi historické události, které formují tuto generaci v České republice řadíme např. teroristické útoky v New Yorku (2001), vstup do Evropské unie (2004), globální a finanční krizi (2008) či samozvaný Islámský stát (2013) (Bejtkovský, 2016).

Tato generace je typická pro svůj individualismus a kreativitu. Již od narození je ovlivňována moderními technologiemi a považuje se za technologicky nejgramotnější. Dle Horváthové (2016) klade vyšší hodnoty spíše na rychlost nežli přesnost. Dospívá velice rychle, je sebevědomá a má tendenci k netrpělivosti a sebestřednosti. Neuznává tradice a zvyklosti a preferuje vlastní zkušenosti. Starší generaci uznává méně a cennější jsou jí názory vrstevníků.

Dle uvedené charakteristiky jsou zástupci této generace zvyklí více fungovat jako jednotlivci, mají ambice k podnikání a týmovou spolupráci nevyhledávají. Z tohoto důvodu bude třeba se u nich na tuto indispozici v případě požadavku na práci v týmu zaměřit. Práce pro ně musí být smysluplná, musí jim zajistit osobní rozvoj, možnost navrhování a implementace vlastních nápadů a taktéž flexibilitu.

2.5 Výzkum motivačních faktorů generace X, Y, Z

Dle charakteristik dílčích generačních skupin, které byly představeny v jednotlivých podkapitolách výše, lze rozpoznat značné rozdíly, které se opírají o dobu jejich dospívání, sdílené hodnoty a přesvědčení. U každé skupiny generací se současně liší i jejich motivační faktory, které je třeba znát pro efektivní nastavení pracovních podmínek a pracovních procesů. Současně je taktéž důležité dodat, že popis jednotlivých generací nemusí vždy nutně platit pro všechny jejich zástupce. Z tohoto důvodu je vždy třeba přistupovat ke každému jednotlivci individuálně.

Ve spolupráci se ŠKODA AUTO Vysokou školou (ŠAVŠ) byl v roce 2018 proveden výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, který měl za cíl vysvětlit typologii jednotlivých generací X, Y, Z a ukázat rozdíly jejích motivačních faktorů na pracovišti. Dotazník, který byl v tomto výzkumu použit, obsahoval celkem 23 otázek a měl za cíl zjistit, které podněty motivují na pracovišti jednotlivé generace v České republice. Výzkumu se zúčastnilo celkem 1000 respondentů, přesněji 490 zástupců generace X, 290 zástupců generace Y a 220 zástupců generace Z. Z hlediska pohlaví se tento celkový počet dělil na podíl 59 % žen a 41 % mužů (Pechová, a další, 2019).

Kompletní výsledky průzkumu motivačních faktorů jednotlivých generací jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4 Výsledky výzkumu motivačních faktorů generací X, Y, Z

Faktor motivace	**Zvláště pro**
Strategická komunikace / Rotace na pracovišti	Generaci Y
Účast na dosahování cílů/strategie	-[1]
Pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	Generaci Y
Osobnost přímého nadřízeného	Generaci X
Moderní prostředí pracoviště	Generaci Z
Nejnovější technická technologie/podpora	Generaci Y
Home office nebo práce mimo kancelář	Generaci X
Děti nebo domácí zvířata na pracovišti	Generaci Z
Služební cesty do zahraničí	Generaci Z
Hodnocení na bázi splněných cílů	Generaci X

Zdroj: Pechová, Stejskalová, 2019, vlastní zpracování

[1] Významnost tohoto motivačního faktoru nezávisí na věku respondenta a všechny generace jej zhodnotily jako velice důležitý.

3 Důležitost podpory pracovní schopnosti

V předchozí kapitole byla mimo charakteristiku jednotlivých generací specifikována také odlišnost motivačních faktorů pro každou z nich. V průběhu pracovního života se motivace pracovníků mění stejně, tak jako se mění pracovní schopnost. Faktorů pracovní schopnosti je mnoho a s prodlužujícím se věkem odchodu do důchodu je nezbytné jejich neustálé rozvíjení. V této kapitole bude blíže popsán koncept pracovní schopnosti, dále pak možnosti podpory pracovní schopnosti ze strany organizací, dopady těchto opatření na pracovníky a současně zde bude vysvětleno, jak lze pracovní schopnost měřit.

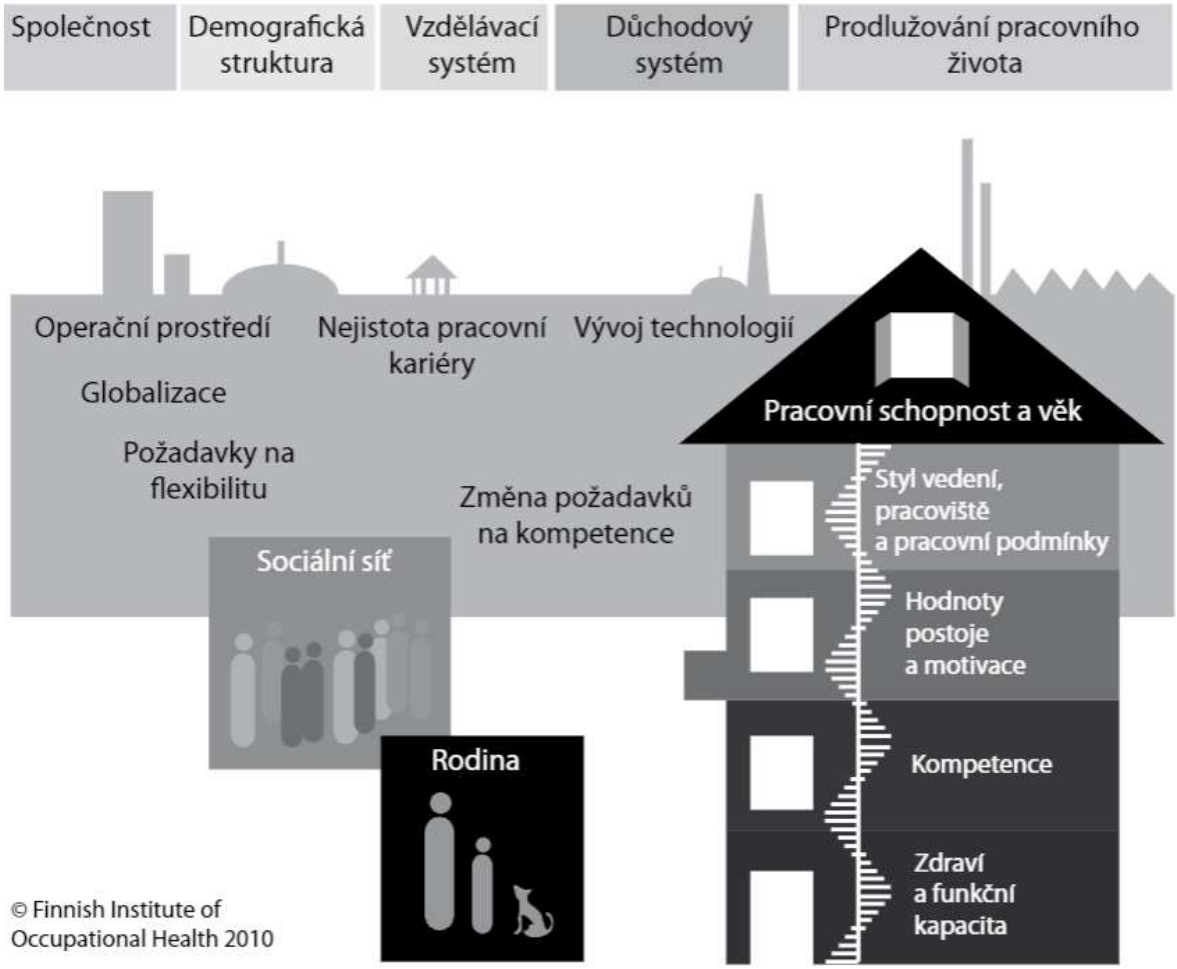
3.1 Koncept pracovní schopnosti

Pracovní schopnost je jedním z hlavních pilířů, o který se mohou zaměstnanci všech věkových skupin opřít a současně může být chápána jako stavební kámen age managementu i zaměstnavatelů. Netýká se totiž pouze zdraví, ale zahrnuje také mnoho dalších faktorů jako jsou odborné schopnosti, kompetence či podmínky na pracovišti. Novotný (2014) definuje pracovní schopnost jako *„údaj o tom, jak dobře zdraví, dovednosti, postoje pracovníka a jeho motivace odpovídají požadavkům na jeho současnou práci“.*

Ilmarinen (2005) dodává, že právě pracovní schopnost zaměstnanců je to, co organizaci zajišťuje zisk a z toho důvodu je v jejím zájmu, aby o ni správně a efektivně pečovala.

Mezi osobními zdroji pracovníka, které se stárnutím mění a pracovními nároky zaměstnavatele, které se mění v závislosti na vývoji nových technologií a digitalizaci, je v tomto případě vyžadováno hledání rovnováhy po celou dobu pracovního života.

Výzkumný tým z Finského institutu pracovního zdraví (FIOH) popsal pracovní schopnost jako několikaposchoďovou budovu a navrhl model tzv. Domu pracovní schopnosti, na kterém je graficky znázorněno působení všech zmíněných faktorů ovlivňujících tuto schopnost, a který je zobrazen na obrázku 3.



Zdroj: Štorová, 2012
Obrázek 3 Dům pracovní schopnosti

Jako čtyři patra uvnitř domu jsou na obrázku 3 znázorněny faktory, které ovlivňují pracovní schopnost na denní bázi. První patro, které nese tíhu celého domu, a na kterém vše stojí, představuje fyzické i psychické zdraví jedince. Druhé patro značí dovednosti a odborné znalosti a poukazuje na potřebu neustálého seberozvoje. Třetí patro představuje rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Čtvrté pak sumarizuje veškeré pracovní faktory jako je pracovní prostředí, kolektiv či organizace. Vnější faktory pracovní schopnost denně a v takové míře neovlivňují, avšak podstatný vliv na ni mají také. Jde např. o rodinu, příbuzné či známé. Schodiště, které se nachází uvnitř domu, představuje provázanost dílčích pater a poukazuje na to, že změna v jednom poschodí může přímo ovlivnit poschodí další a naopak.

Štorová (2012) k ilustraci dodává: „*Z modelu pracovní schopnosti vyplývá, že opatření na pracovišti určené na podporu pracovní schopnosti by měla obsahovat všechna čtyři poschodí. Pracovníci nesou větší odpovědnost za svoje zdraví a kompetence a zaměstnavatel nese větší odpovědnost za organizaci práce a za vytváření pracovních podmínek, přičemž klíčovou roli představuje zdravotní péče a organizace bezpečnosti práce.*“

3.2 Podpora pracovní schopnosti a její dopady

Každý zaměstnanec prochází po celou dobu své kariéry různými životními fázemi. Tyto fáze se neustále mění v návaznosti na jeho proces stárnutí, pracovní prostředí či příchod moderních technologií. Z důvodu, kdy je třeba zajistit neustálý rozvoj a udržování pracovní schopnosti zaměstnance, je nutné, aby ze strany managementu a ze strany jednotlivých pracovníků docházelo ke vzájemné spolupráci. Bez vzájemné kooperace nemůže být nikdy docíleno rovnováhy s efektivními a tolik potřebnými výsledky.

Příklady opatření na podporu pracovní schopnosti ze strany zaměstnavatele, které se opírají o koncept age managementu, ve své publikaci uvádí Cimbálníková (2012) a jejich výčet zahrnuje tyto oblasti:

- *„péče o zdraví;*
- *restrukturalizace pracovních míst;*
- *rozvoj pracovního prostředí;*
- *přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti);*
- *ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátež pracovníků);*
- *řízení směn podle podnětů zaměstnanců;*
- *rozvoj mezigenerační spolupráce;*
- *podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců;*
- *rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě Age managementu;*
- *podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.*“

Štorová (2012) současně považuje za velice důležité, aby průzkum potřeb pracovní schopnosti v organizaci zahrnoval každý dílčí rozměr pracovní schopnosti (viz Obr. 3, Dům pracovní schopnosti). Na základě takového průzkumu se pak následně plánují konkrétní opatření, jejichž výsledky je třeba neustále vyhodnocovat a zohledňovat pro identifikaci efektivních kroků.

Opatření pro podporu pracovní schopnosti by měla mít u zaměstnance dopady na jeho zdravý životní styl s dostatečným množstvím pohybu, zdravou a pestrou výživu, eliminaci faktorů škodících zdraví (nadměrná konzumace alkoholu, dodržování pitného režimu, omezení kouření), odpočinek, rozvoj sociálních kontaktů a celkově pozitivní přístup k životu.

3.3 Index pracovní schopnosti – Work Ability Index – WAI

Jak bylo již popsáno výše, pracovní schopnost je základním předpokladem pro úspěšné fungování zaměstnanců na trhu práce a zároveň i organizací, jelikož na práci zaměstnanců závisí jejich ekonomické výsledky. Pracovní schopnost se dá měřit za pomoci metody Work Ability Index (WAI), neboli Indexu pracovní schopnosti, se kterým přišel v 80. letech minulého století, jak bylo již zmíněno v předchozí kapitole, finský výzkumný tým v čele s profesorem Juhani Ilmarinenem. Dle Štorové (2012) byla tato metoda založena na myšlence, *„že pouze pracovník sám může sumarizovat mnohostranné faktory ovlivňující jeho pracovní schopnost“.* A proto je tato metoda koncipována formou dotazníku, který vyplňuje sám pracovník.

Novotný (2014) dodává, že WAI je postaven na rovnováze zdravotního stavu zaměstnance a požadavků dané pracovní pozice. Zároveň zde působí také konkrétní pracovní postoje, hodnoty a kompetence, které jsou jakožto ovlivňující faktory označovány jako komplexní a multidimenzionální vlastnosti pracovní schopnosti.

Hodnocení odpovědí na WAI otázky je dle Štorové (2012) sumarizováno výsledkem v rozpětí od 7–49 bodů, přičemž platí, že čím vyšší je výsledek, tím vyšší je také pracovní schopnost zaměstnance. Zároveň je však důležité připomenout, že nízký výsledek může být zapříčiněn jak zaměstnancem

samotným, tak i zaměstnavatelem, který např. nepřizpůsobil zaměstnanci vhodné pracovní podmínky.

Index pracovní schopnosti sestává ze 7 oblastí. Jednotlivé oblasti WAI jsou blíže uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5 Oblasti Indexu pracovní schopnosti

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

Zdroj: Tuomi, 1998, převzato z: Štorová, 2012

Zaměstnanci se v daných oblastech sami ohodnotí a součtem bodů dostanou výsledek vyskytující se v již zmíněném rozmezí 7–49 bodů. Výsledek s hodnotou v rozmezí 44-49 značí vynikající pracovní schopnost zaměstnance, kterou je na této úrovni třeba udržet. Rozmezí bodů 37–43 značí dobrou pracovní schopnost, na které je doporučováno dále pracovat a snažit se ji vylepšit. Následuje průměrná pracovní schopnost s bodovým rozmezím 28-36 a nízká pracovní schopnost s hodnotou 27 a méně. Zde je velice potřebné nalezení příčiny a současné zavedení takových kroků, které povedou ke zlepšení pracovní schopnosti zaměstance. V opačném případě by mohla situace vyústit k předčasnému odchodu ze zaměstnání, případně dlouhodobou nemoc (Štorová, 2015).

Výsledky měření Indexu pracovní schopnosti by měly být pro organizace podkladem, díky kterému budou přesně vědět, na jaké oblasti se u svých zaměstnanců zaměřit tak, aby po nastavení konkrétních opatření došlo ke zvýšení jejich pracovní schopnosti.

4 Strategie pro zavedení age managementu v organizaci

Pokud se organizace rozhodne o zavedení age managementu, je důležité, aby před realizací potřebných kroků nepodcenila seznámení pracovníků o svých záměrech a současně nezapomněla na proškolení svých manažerů tak, aby byl již od začátku nastaven efektivní způsob komunikace mezi oběma zainteresovanými stranami. Důležitým předpokladem pro správné zavedení age managementu je poskytnutí možnosti zapojení se pracovníkům, kteří disponují pracovními zkušenostmi a schopnostmi, díky nimž může být manažerům poskytnuta potřebná zpětná vazba, kterou mohou prakticky využít pro vylepšení pracovních podmínek a nastavených postupů. V rámci této kapitoly bude představen způsob implementace age managementu v organizaci a současně zde budou představeny jednotlivé pilíře tohoto konceptu, díky kterým je vytyčen směr a cíl jeho rozvoje.

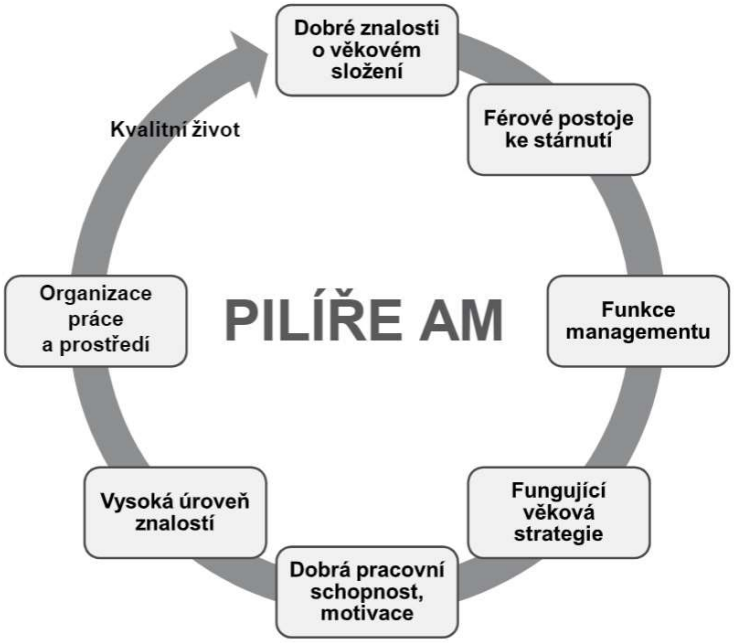
4.1 Proces realizace age managementu

Důležitým krokem v případě zavádění age managementu v organizaci je získání relevantních informací. Dle Cimbálníkové (2012) je třeba znát výhody tohoto konceptu a přínosy pro firmu, dále pak určit možné bariéry a problémy, které mohou nastat v případě jeho realizace a současně také východiska týkající se zaměstnanců různých věkových skupin, jelikož každý zaměstnanec má své silné stránky s faktory, které ho zvýhodňují, a naopak slabé stránky s faktory rizik jako je např. nižší počítačová gramotnost či nižší adaptabilita na nové technologie.

Postup realizace age managementu ve své publikaci uvádí Štorová (2015) následovně:

1. Pro lepší identifikaci klíčových oblastí, na které je třeba se prvotně zaměřit, slouží tzv. vstupní age management audit, ve kterém jsou zohledněny jednotlivé pilíře age managementu. Štorová (2012) uvádí, že se jedná o nástroj, díky kterému získá organizace informace o aktuální firemní situaci, aby mohla následně vytyčit krizové oblasti personálního řízení.

Výzkumný tým z finského institutu pracovního zdraví (FIOH) vymezil 8 pilířů age managementu, které ve své publikaci graficky znázorňuje Štorová (2012) (viz Obr. 4).



Zdroj: Ilmarinen,2008, převzato z: Štorová, 2012
Obrázek 4 Pilíře Age Managementu

Urbancová (2017) provedla v této návaznosti výzkum, který měl za cíl poukázat na reálné způsoby plnění pilířů age managementu. Tyto pilíře se v její publikaci mírně liší svým názvoslovím a taktéž k nim přidává ještě pilíř *„Osobní pracovní plány a politika organizace v souladu s věkovou strategií.“* Výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření a zúčastnilo se ho 161 českých organizací. K hodnocení důležitosti dílčích pilířů age managementu byla využita Likertova škála. Výsledek průzkumu je uveden v tabulce 6.

Tabulka 6 Zhodnocení pilířů age managementu

Pilíře age managementu	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Znalost problematiky věku	69	80	2	9	1
Vstřícný postoj vůči věku	82	72	1	5	1
Funkce managementu	62	80	8	9	2
Fungující věková strategie	58	80	14	7	2
Osobní pracovní plány a politika organizace v souladu s věkovou strategií	26	59	39	36	1

Pracovní schopnost, motivace	50	76	24	10	1
Vysoká úroveň kompetencí	54	79	15	12	1
Organizace práce a pracovní prostředí	43	93	6	17	2
Spokojený život, motivace	69	59	19	9	5

Zdroj: Urbancová, 2017, vlastní zpracování

Dle výše zmíněných výsledků výzkumu lze tvrdit, že směr a cíl rozvoje je organizacemi nejvíce vytyčen v případě pilíře zohledňujícího vstřícný postoj vůči věku. Jako nejméně důležitý pilíř byly klasifikovány osobní pracovní plány a politika organizace v souladu s věkovou strategií. Dle Urbancové (2017) bylo v tomto případě organizacemi argumentováno, že osobní plány jsou vytvářeny na základě kompetencí zaměstnanců, nikoli na základě věku a současně tak, aby nedocházelo k diskriminaci.

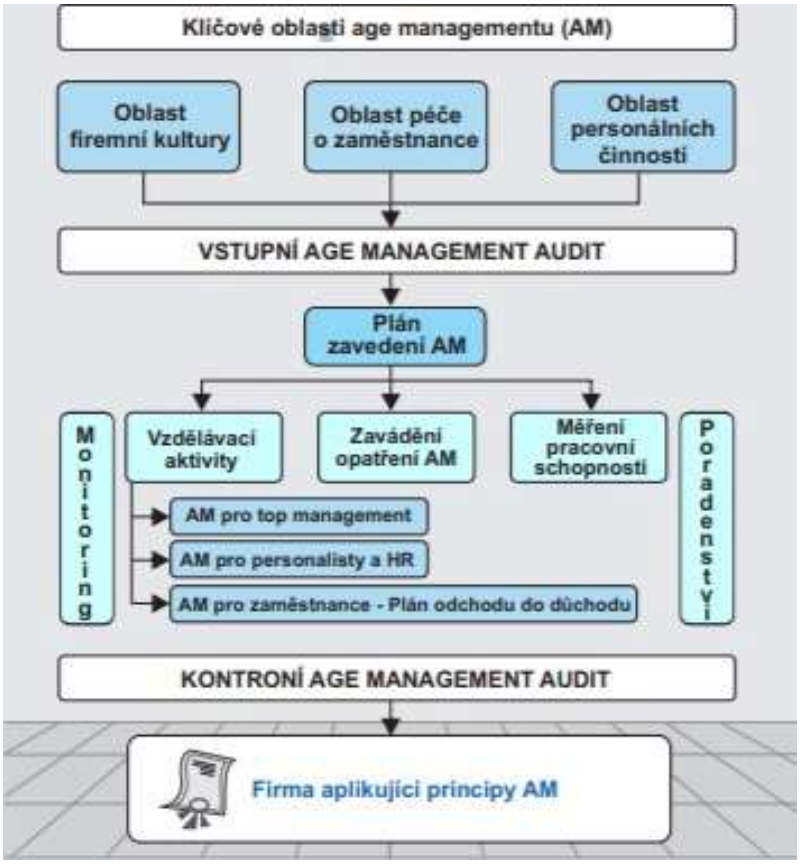
2. Po vstupním age management auditu, který zohledňuje jednotlivé pilíře age managementu a jehož výstupem je konkrétní plán zavádění jednotlivých opatření, je jako další krok pro implementaci konceptu realizace vzdělávacích aktivit. Dle Štorové (2015) by měly být vzdělávací aktivity cíleny na manažery i zaměstnance a měly by zohledňovat podporu jednotlivých aspektů pracovní schopnosti.

3. Dalším krokem je poté získání informací o stavu pracovní schopnosti jednotlivých pracovníků za pomoci již zmíněné metody Work Ability Index (WAI). Na základě těchto informací je poté nutná aplikace příslušných opatření, která povedou ke zlepšení pracovní schopnosti zaměstnanců (Štorová, 2015).

4. Z doporučení vstupního auditu a výsledků měření pracovní schopnosti, díky kterým byly specifikovány oblasti, na které je třeba se zaměřit, je následně realizována konkrétní aplikace návrhu na opatření age managementu. Pro tuto fázi je velice důležitý soulad s firemní strategií v oblasti věkové diverzity a zvyšování povědomí o přínosech age managementu. Současně je velice žádané, aby byly zohledňovány takové postoje manažerů, které mají za cíl nalézání individuálních řešení s ohledem na věk, potřeby a možnosti zaměstnanců (Štorová, 2015).

5. Poslední krokem je pravidelný monitoring všech nově zaváděných opatření age managementu. Z důvodu, kdy se jedná o dlouhodobý proces, v rámci kterého bude docházet ke změnám postojů všech zainteresovaných stran, je proto třeba počítat s časovou náročností. Skutečnost, zda byla zavedená opatření efektivní, lze po čase ověřit kontrolním auditem spolu s opětovným měřením pracovní schopnosti (Štorová, 2015).

Kompletní proces realizace age managementu jakožto schéma komplexního přístupu k age managementu v organizaci je graficky znázorněn na obrázku 5.



Zdroj: Štorová, 2015
Obrázek 5 Schéma komplexního přístupu k age managementu

K tomu, aby se organizace stala úspěšnou ve své implementaci age managementu, je potřeba, aby byla její firemní kultura orientována na vědomé oceňování a propagaci tohoto konceptu. Všechny zainteresované strany by měly být vždy přesvědčeny o tom, že efektivní využívání potenciálu bez ohledu na věk je jejich přidanou hodnotou.

5 Age management jako součást společenské odpovědnosti firem

Pojem společenská odpovědnost firem je převzat z anglického výrazu Corporate Social Responsibility (CSR). Definice konceptu je dle Kotlera (2005) následující: *„Společenská odpovědnost firem je dobrovolný závazek organizací zlepšovat blaho společnosti prostřednictvím obchodních postupů za přispění firemních zdrojů.“*

Kunz (2012) dále uvádí: *„CSR je moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své činnosti.“*

Výsledkem společensky odpovědných firem by měl být prospěch spojený s velkým množstvím konkurenčních výhod a současným pozitivním vlivem na společnost. Toto tvrzení se vztahuje i na koncept age managementu, který je brán jako součást společenské odpovědnosti firem a v případě úspěšného uplatňování i jako velké zajištění konkurenceschopnosti a produktivity práce.

5.1 Charakteristické rysy CSR

Jako charakteristické rysy společenské odpovědnosti firem uvádí Štorová (2012):

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

Díky velkému množství různých charakteristik CSR je však vhodné taktéž zmínit vnímání tohoto konceptu představiteli podnikatelského sektoru. Kunz (2010) ve svém výzkumu provedl šetření, kterého se zúčastnilo 248 podniků z České republiky. Cílem tohoto výzkumu bylo, aby zástupci jednotlivých společností uvedli hlavní projevy CSR jejich podniků. Z výsledků vyplynulo, že za hlavní projevy považují následující:

- etické chování a transparentnost (v této souvislosti byly uváděny např. jejich etické kodexy);
- být dobrým zaměstnavatelem náležitě pečujícím o své pracovníky;
- být dobrým sousedem (podporujícím rozvoj místního regionu a místní komunity);
- nabízet kvalitní výrobky a služby;
- platit řádně a včas daně.

5.2 Oblasti CSR

Mezi základní principy CSR jsou řazeny tři oblasti. Jedná se o oblast ekonomickou, sociální a environmentální. Každá z uvedených oblastí obsahuje mnoho činností, které si dané společnosti volí dle svého podnikatelského směru a současně také dle požadavků stakeholderů.

- Ekonomická oblast

  V této oblasti se od společností očekává transparentnost vztahující se k jejich podnikání. Současně je velice důležité, aby byly v této rovině nejen vytvářeny ale zároveň také dlouhodobě udržovány dobré a fungující vztahy s obchodními partnery, dodavateli, investory a zákazníky. Štorová (2012) dodává, že se zde sledují ekonomické dopady na lokální, národní i globální úrovni. Konkrétně může jít například o sledování skrze rozvoj zaměstnanosti, nebo také boj proti korupci.

- Sociální oblast

  U této oblasti jde o zaměření na přístup k pracovníkům a okolní komunitě formou podpory. Kuldová (2010) ve své publikaci řadí do sociální sféry firemní dobrovolnictví a firemní filantropii, dále zaměstnaneckou politiku, podporu vzdělávání zaměstnanců, sponzorství a dobrovolnictví, rovnost mužů a žen, dodržování lidských práv, outplacement či work-life balance.

- Environmentální oblast

  V rámci posledního pilíře společenské odpovědnosti firem se podnik zabývá ochranou životního prostředí. Zaměřuje se na aktivity, které mají pozitivní ekologické dopady. Snaží se chránit přírodní zdroje a současně svou činností co nejméně zatěžovat planetu. Putnová a Seknička (2007) uvádí, že jde také o zahrnutí ekologické výroby a současné vytvoření ekologické politiky firmy.

6 Praktická část

V teoretické části bakalářské práce byl představen koncept age managementu neboli řízení s ohledem na věk. Současně zde byl nastíněn postup realizace tohoto konceptu v organizaci do praxe. Na základě těchto poznatků, o které se následné opírá praktická část této práce, byl definován cíl kvalitativního výzkumu, jímž je analýza age managementu ve vybrané organizaci a následný návrh konkrétních doporučení na zlepšení této avizované problematiky. Pro účely této práce byla vybrána organizace, která bude podrobněji představena v kapitole níže, u které bylo třeba zjistit, jaké je její povědomí o konceptu age managementu, jakým způsobem jej chápe, případně zohledňuje a aplikuje jeho nástroje ve svém firemním prostředí.

Pro účely naplnění cílů výzkumu bylo využito kvalitativní zkoumání, konkrétně standardizované interview předložené v písemné podobě, taktéž dotazníkové šetření. Tyto dotazníky byly rozdány v papírové podobě vybranému vzorku respondentů, jímž byli zaměstnanci dané organizace. Po vyhodnocení tohoto šetření bylo ještě následně provedeno polostrukturované interview s vedoucím pracovníkem, konkrétně výkonným ředitelem dané společnosti panem Alešem Božovským. Toto interview sloužilo jako doplnění výsledků dotazníkového šetření pro ucelený rozbor age managementu ve společnosti a zajímavý kontrast toho, co je v rámci společnosti v návaznosti na tento koncept uplatňováno a toho, co vyplynulo z dotazníkového šetření a je v praxi skutečně vnímáno jejími zaměstnanci.

6.1 Představení společnosti

Pro výzkum, který je součástí této práce, byla vybrána společnost NH Car, s.r.o. (dále jen Společnost), se sídlem Praha 6, Chodecká 2341, která se aktuálně řadí k nejvýznamnějším hráčům českého automobilového průmyslu. Společnost poskytuje autorizovaný prodej i servis nových i ojetých vozů značek ŠKODA, Volkswagen, Audi a Fiat. V současnosti má 6 showroomů v Praze, konkrétně na Černém Mostě, v Malešicích a na Strahově a na trhu působí již 30 let. Její firemní kultura je zákaznicky orientovaná. Momentálně zaměstnává v průměru 120 zaměstnanců a patří mezi největší autorizované prodejce v České republice (NH Car, 2021a).

Na základě zakladatelské listiny byla společnost založena 20. března 1997, kdy byla současně zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze, oddíl C, číslo vložky 50929 dne 20.3.1997 (NH Car, 2021a). Statutárním orgánem této společnosti je k 27.10.2021 pan Petr Lehký, Ing. Pavel Řehák a Ing. Martin Slavíček (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2021).

Její široké portfolio spokojených a věrných zákazníků zahrnuje jak fyzické osoby, tak velké nadnárodní korporace. I přes úspěch na českém trhu nemá společnost k dnešnímu dni žádné pobočky na trhu zahraničním a expanzi mimo Českou republiku v nejbližších letech neplánuje. Společnost současně klade velký důraz na sledování celého hodnotového řetězce – od nákupu zprostředkovaného za pomoci interních procesů až po vztahy se zákazníky. Dále pak na podporu inovací prostřednictvím interního řízení nápadů a spoluprácí s externími partnery z oblasti obchodu, vědy i výzkumu. Zároveň rozvíjí spravedlivou hospodářskou soutěž, netoleruje žádnou formu korupce a chrání data svých zákazníků, obchodních partnerů i zaměstnanců. Od svých dodavatelů očekává společensky i ekologicky odpovědné chování a lpí na zajištění kvality poskytovaných služeb (NH Car, 2021b).

V rámci životního prostředí a technické bezpečnosti hlídá striktní dodržování všech platných zákonů týkajících se ochrany životního prostředí, likvidace materiálů, vypouštění chemických látek a plynů, ochrany vod, snižování emisí, třídění odpadu a taktéž technické bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Odpovědnosti ve vztahu k zaměstnancům, jakožto prevenci úrazů a nemocí z povolání, klade vysokou prioritu zejména v případě technického uspořádání pracovišť a řízení bezpečnosti při práci, které musí být vždy v souladu s platnými normami v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti (NH Car, 2021b).

6.2 Úvod do výzkumné části

S ohledem na povahu zkoumané problematiky byl pro účely této práce kvalitativní výzkum uchopen formou standardizovaného dotazování, v rámci kterého jsou zohledněny dvě možnosti získávání informací. První možností je dotazování písemnou formou, taktéž dotazníkem, které bylo využito u zaměstnanců zvolené společnosti. Za druhou možnost je považováno osobní dotazování, taktéž

rozhovor nebo interview, které bylo uskutečněno s vedoucím pracovníkem společnosti. Pro účely této práce budou dále blíže specifikovány základní pojmy týkající se zvolené metodiky.

Kvalitativní výzkum lze definovat jako nenumerické šetření, jehož cílem je zjištění podstaty, motivu a příčiny zkoumaného socioekonomického jevu (Linderová, 2016). Miovský (2006) jeho přístup dále popisuje jako *„přístup využívající principů jedinečnosti a neopakovatelnosti, kontextuálnosti, procesuálnosti a dynamiky, v jehož rámci cíleně pracujeme s reflexivní povahou jakéhokoli psychologického zkoumání“.*
Cílem výzkumu je porozumět situaci tak, jak jí rozumějí sami aktéři, jenž může být taktéž specifikováno jako „pohled z perspektivy subjektu“, kdy jsou lidé zkoumáni v přirozeném prostředí (Švaříček, a další, 2007).

Dotazník, taktéž dotazníkové šetření je vhodné zvláště tam, kde je třeba zadat jednu a tutéž sadu otázek většímu počtu respondentů. Ferjenčík (2010) jej označuje jako *„standardizované interview předložené v písemné podobě“* a jako jeho výhody uvádí úsporu času spolu s finančními prostředky a lepší kvantifikaci dat. Za nevýhody pak považuje menší pružnost z důvodu nemožnosti kladení doplňujících otázek, nižší věrohodnost dat či možnost neodstatečné srozumitelnosti formulací otázek.

Rozhovor je jednou z nejdůležitějších technik sběru primárních dat v kvalitativním výzkumu. V jeho průběhu je sledován nejen obsah sdělení, ale taktéž respondentovy názory a postoje vztahující se ke zkoumanému jevu. Představuje soubor standardizovaných otázek, které jsou kladeny v po sobě jdoucí logické vazbě. V porovnáním se standardizovaným interviewem v písemné podobě se jedná o časově náročnější metodu sběru dat a jeho vyhodnocení bývá obvykle složitější (Hendl, 2008).

Polostrukturované interview představuje určitý střed mezi interviewem strukturovaným a nestrukturovaným. Jedná se o rozhovor, kde má interviewující předem jasně definovaný seznam otázek, avšak forma odpovědí zůstává víceméně volná a respondent si její styl může vybrat. Nejedná se tedy o výběr z již připravených alternativ odpovědí, jako tomu je u strukturovaného rozhovoru, ani o nestrukturovaný rozhovor, u kterého není seznam otázek ani forma odpovědí předem definována (Ferjenčík, 2010).

6.3 Dotazníkového šetření

V rámci této kapitoly bude popsáno dotazníkové šetření, které bylo provedeno formou dotazníku distribuovaného vybranému vzorku respondentů, jímž byli zaměstnanci vybrané organizace, v papírové podobě. Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, jaké mají zaměstnanci povědomí o konceptu age managementu a jak či zda vnímají aplikaci jeho nástrojů uvnitř organizace, ve které pracují. Dotazník byl distribuován celkem 109 zaměstnancům. Z tohoto počtu se podařilo získat odpovědi od 76 z nich. Ač se dotazníku nevěnovali všichni z vybraného vzorku respondentů, stále se jeho zodpovězení věnovala jeho větší poměrová část, konkrétně 70 %, tudíž z něj lze obraz o povědomí konceptu age managementu napříč společností stanovit.

Dotazníku předcházelo úvodní slovo, které bylo doplněno o definici konceptu age managementu vycházející ze syntézy Štorové (2012), Cimbálníkové (2011) a Urbancové (2017) z důvodu lepšího pochopení zkoumaného tématu. Jeho kompletní znění je dále uvedeno níže:

„Vážení kolegové,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který má za cíl analyzovat situaci o povědomí konceptu age managementu v naší organizaci NH Car, s.r.o. Výstupem tohoto dotazníku bude návrh konkrétních doporučení a možností společnosti na zlepšení této problematiky, což může pozitivně přispět k Vaší celkové spokojenosti na pracovišti. Dotazníkové šetření je anonymní, týká se pouze zaměstnanců této společnosti a bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci.

Pro lepší pochopení zkoumaného tématu Vám níže uvádím definici tohoto konceptu:

„Age management neboli způsob řízení s ohledem na věk, reaguje na aktuální problematiku demografického stárnutí populace a bere v úvahu všechny věkové skupiny pracovníků od absolventů po zaměstnance před odchodem do důchodu. Koncept představuje takové vytváření pracovních podmínek, díky kterým se zaměstnanec cítí býti podporován v dosahování osobních i pracovních cílů, aniž by byl jakkoliv znevýhodňován z důvodu jeho věku. „

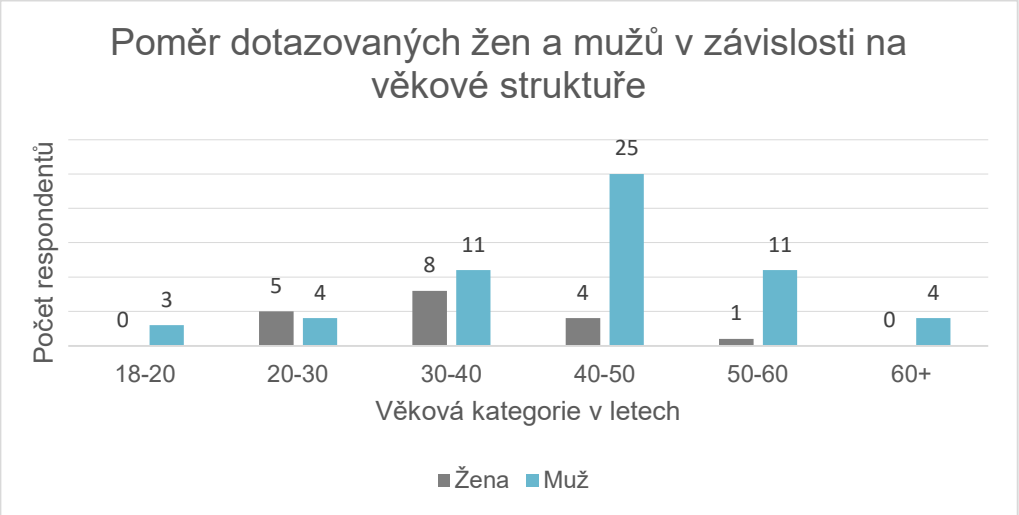
Předem Vám velice děkuji za spolupráci, ochotu podílet se na výzkumu a pomoc v rámci vypracování mé bakalářské práce.

Lucie Koulová“

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, z čehož bylo 14 s uzavřenou a 1 s otevřenou formou odpovědi a jeho kompletní znění je uvedeno v příloze 1 této bakalářské práce.

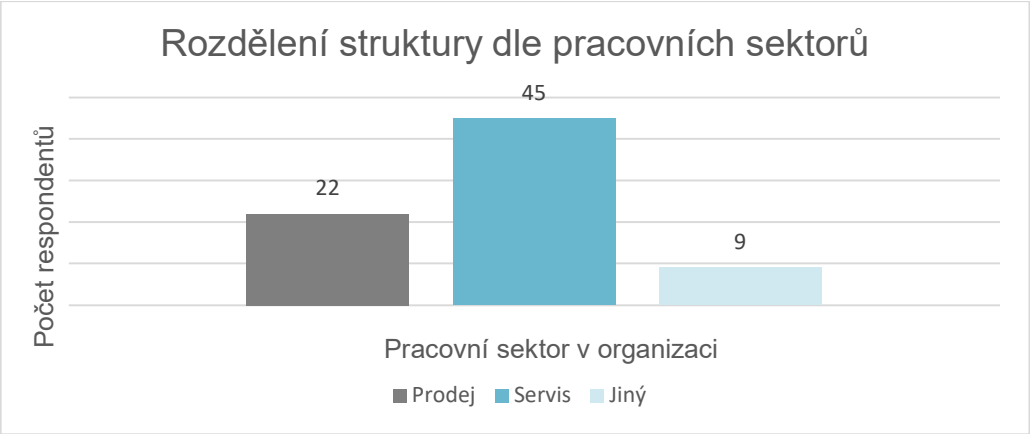
6.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

První čtyři otázky dotazníkového šetření se zaměřovaly na určení pohlaví, věkové struktury, konkrétního pracovního sektoru a druhu vykonávané práce daného respondenta. Výsledky jsou blíže graficky znázorněny na obrázku 6, 7 a 8.

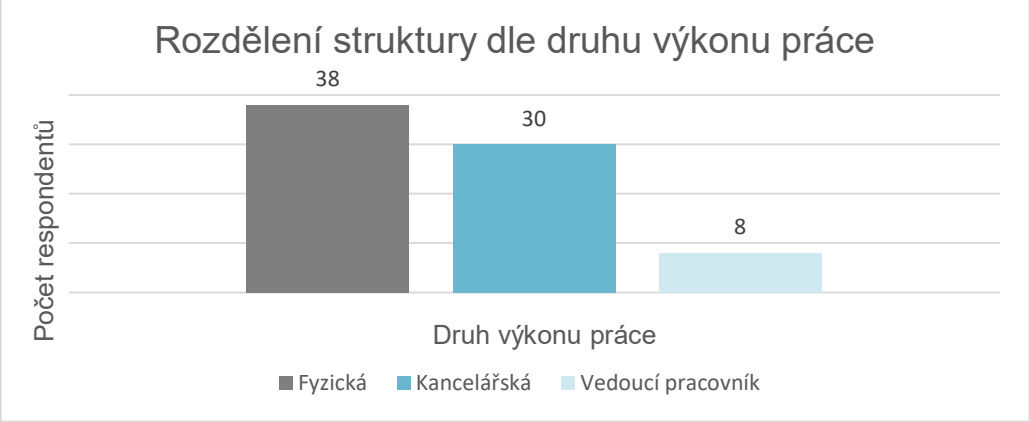


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 6 Rozdělení dle pohlaví a věkové struktury



Zdroj: vlastní zpracování
Obrázek 7 Rozdělení struktury dle pracovních sektorů

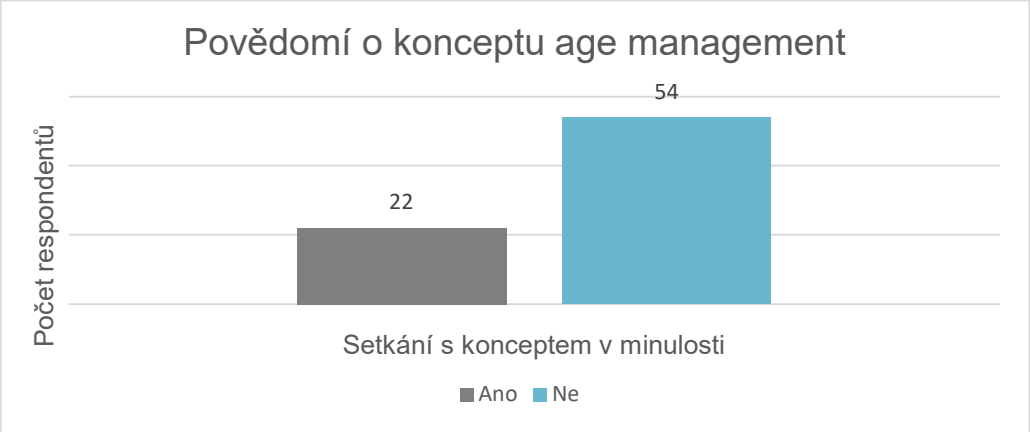


Zdroj: vlastní zpracování
Obrázek 8 Rozdělení struktury dle druhu výkonu práce

Z výše uvedených údajů vyplývá, že z vybraného vzorku respondentů se výzkumu zúčastnilo 24 % žen, jejichž největší zastoupení zde bylo ve věkové kategorii 30-40 let a 76 % můžů, kteří byli nejpočetněji zastoupeni v kategorii 40–50 let. Tento velký rozdíl v zastoupení žen a mužů v organizaci může být přisuzován skutečnosti, kdy je organizaci třeba dále rozdělit na konkrétní sektory dle jejího podnikatelského zaměření. Rozdělení sektorů dále popisuje obrázek 7, dle kterého jsou respondenti nejvíce zaměstnáni v oblasti servisu, konkrétně v 59 %. Tito zástupci zde pracují na pozicích jako automechanik, technik, skladník, lakýrník atp. V sektoru prodeje nových i ojetých vozů pak dále pracuje 29 % respondentů. Do posledního sektoru s hodnotou 12% zastoupení byla pak dále sloučena oddělení jako IT, Marketing či Účetní oddělení, jelikož nepředstavují hlavní podnikatelskou činnost společnosti a z tohoto důvodu je jejich zástupců méně, než je tomu v sektorech servisu a prodeje.

Obrázek 8 pak znázorňuje rozdělení struktury dle druhu vykonávané práce, kde 50 % respondentů vykonává práci fyzickou, 39 % kancelářskou a 11 % jako vedoucí pracovník.

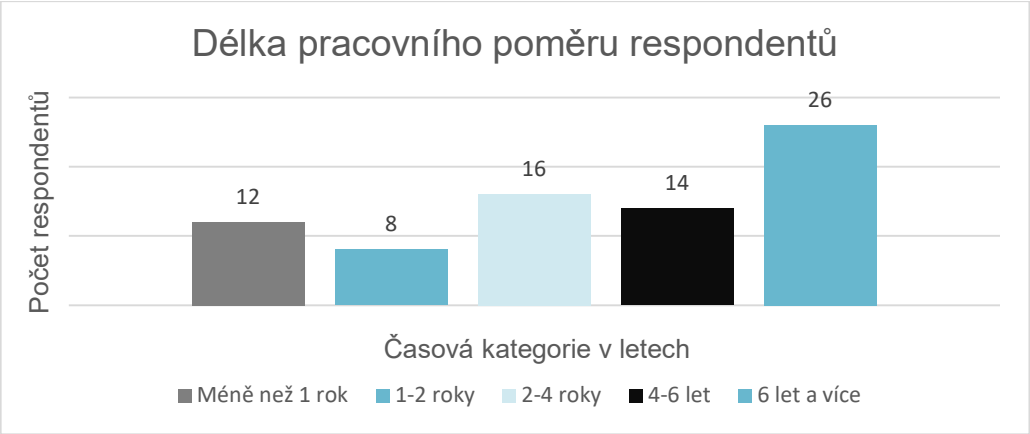
Následovala otázka, která měla za úkol objasnit, zda se respondenti s pojmem *„age management“* již někdy setkali. Dle výsledků se s pojmem setkalo 22 dotazovaných, konkrétně 29 % a zbylých 54, konkrétně 71 % jej do výzkumu neznalo vůbec (viz Obr. 9, Povědomí o AM). Tento výsledek poukazuje na poměrně nízkou informovanost týkající se této problematiky napříč společností.



Zdroj: vlastní zpracování
Obrázek 9 Povědomí o AM

U otázky *„Pracuje se Vám lépe s mladšími, stejně starými či staršími kolegy*?“ zohledňující individuální preference v rámci spolupráce s různými věkovými kategoriemi bylo zjištěno, že 54 % dotazovaných dává přednost spolupráci se stejně starými kolegy, 32 % s mladšími a 14 % se staršími spolupracovníky.

V navazující otázce *„Jak dlouho pracujete v této organizaci?“*, skrze kterou byla zkoumána délka průměrného pracovního poměru ve vybrané společnosti, bylo zjištěno, že v organizaci nedochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, což podrobněji znázorňuje obrázek 10.

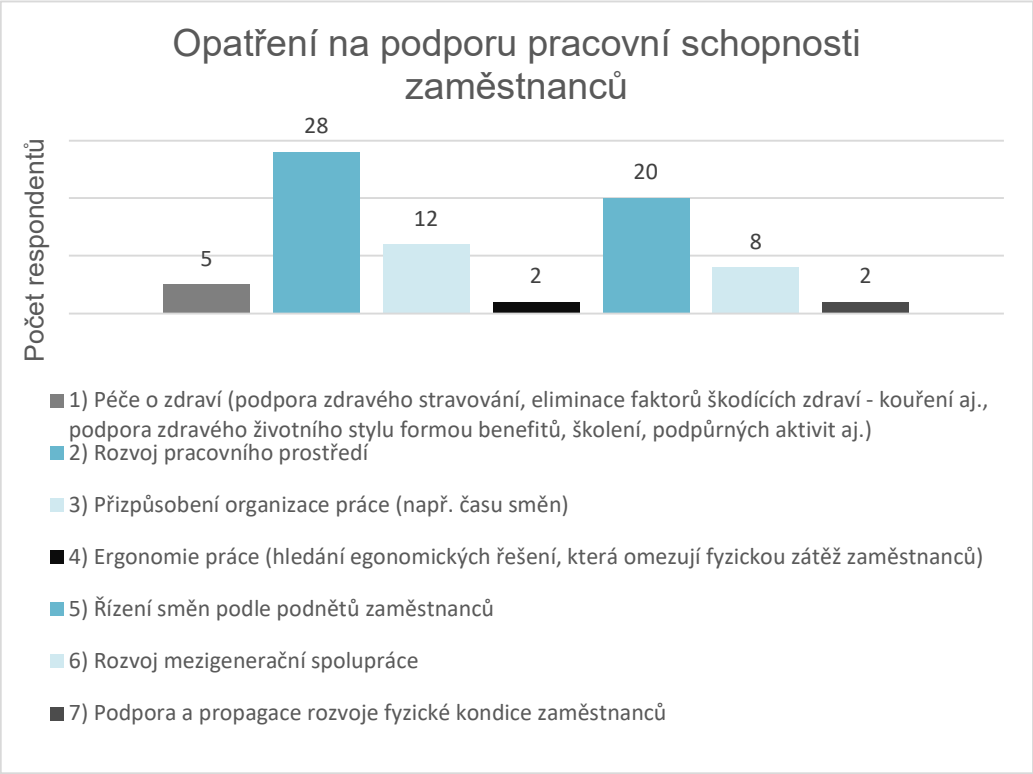


Zdroj: vlastní zpracování
Obrázek 10 Délka pracovního poměru

Skrze osmou otázku dotazníku se zněním *„Myslíte, že vedení společnosti bere ohledy na věk zaměstnanců, díky kterému je jim přizpůsobována pracovní náplň a školení?“* bylo zjištěno, že 55 % dotazovaných tuto skutečnost vyvrací, 29 % respondentů uvedlo, že o ní není obeznámeno a o případné aplikaci neví a pouhých 16 % dotazovaných ji naopak potvrdilo.

U navazující otázky *„Zaznamenal/a jste ve své společnosti některé z následujících opatření na podporu pracovní schopnosti?“* byla zkoumána schopnost organizace podporovat a udržovat pracovní schopnost svých zaměstnanců. Bylo zde sepsáno 7 specifických opatření, která z velké části vycházela z publikace Cimbálníkové (2012), a která byla dále upravena dle podnikatelského zaměření vybrané společnosti. Respondenti měli u této otázky možnost označit více odpovědí. Z tohoto důvodu bude vždy uveden přesný počet osob spolu s procentuálním zastoupením. Z průzkumu vyplynulo, že 37 % respondentů (konkrétně 28 osob), vnímá nejvíce kladený důraz v případě opatření na *„rozvoj pracovního prostředí“* ve společnosti. Následovalo opatření ve formě *„řízení směn podle podnětů zaměstnanců“*, které bylo označeno v 26 %, přesněji 20 respondenty. *„Přizpůsobení organizace práce (např. času směn)“* dále vyzdvihlo 12 respondentů (16 %), *„rozvoj mezigenerační spolupráce“* pak 8 respondentů (11 %). Nejméně se dle zaměstnanců společnost zaměřuje na opatření ve formě *„péče o zdraví (podpora zdravého stravování, eliminace faktorů škodících zdraví – kouření aj., podpora zdravého životního stylu formou benefitů, školení, podpůrných aktivit aj.)“*, které bylo označeno v 7% (konkrétně 5 respondenty)

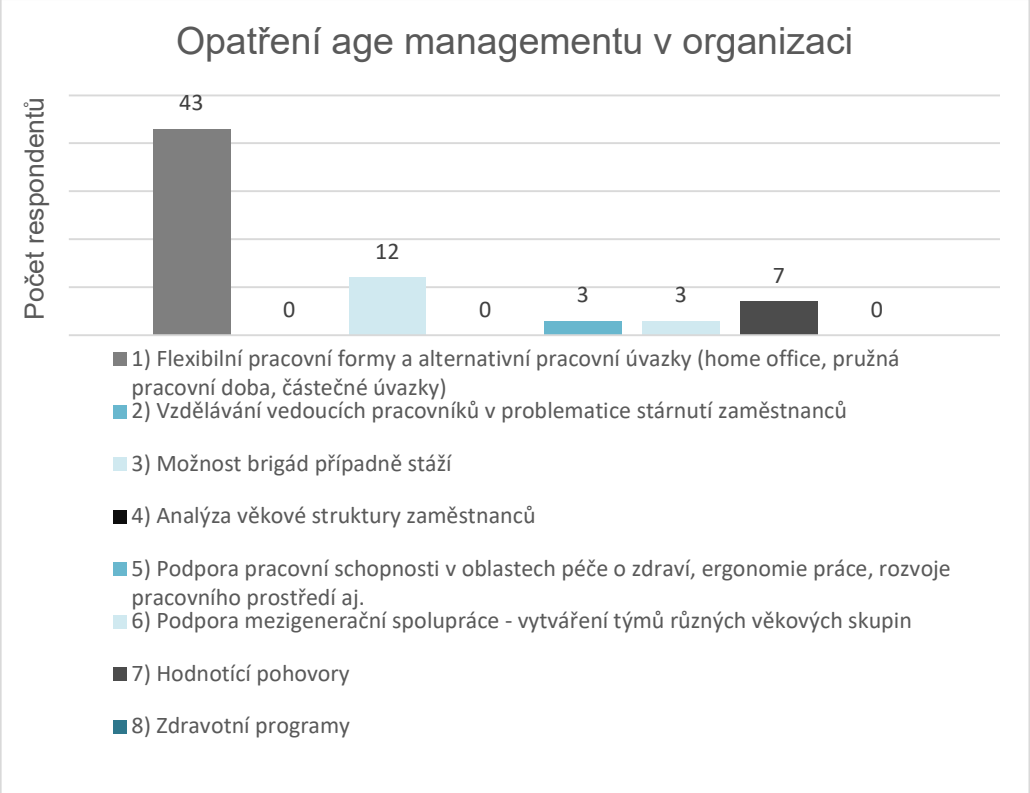
a dále pak opatření týkající se *„ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž zaměstnanců)“* a *„podpory a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců“*, která byla v obou případech označena pouhými 3% (vždy 2 respondenty) . Výsledky jsou dále graficky znázorněny na obrázku 11.



Zdroj: vlastní zpracování
Obrázek 11 Opatření na podporu pracovní schopnosti

Na otázku popisující konkrétní opatření na podporu pracovní schopnosti zaměstnanců bylo pak dále navázáno otázkou *„Zaznamenal/a jste ve své společnosti nějaké z následujících opatření age managementu?“*, v rámci které měli respondenti označit taková opatření tohoto konceptu, která jsou dle nich v jejich organizaci uplatňována. Z výsledků bylo zjištěno, že 57 % respondentů (konkrétně 43 osob) potvrzuje možnost flexibilních pracovních forem a alternativních pracovních úvazků. Jako další opatření, které jim společnost nabízí, označilo 12 respondentů (konkrétně 16 %) *„možnost brigád případně stáží“.* V 9 %, přesněji 7 respondenty, jsou dále zaznamenávány *„hodnotící pohovory“* a ve 4 % (vždy 3 respondenty) pak opatření jako je *„podpora pracovní schopnosti v oblastech péče o zdraví, ergonomie práce, rozvoje pracovního prostředí aj.“* a *„podpora mezigenerační spolupráce – vytváření týmů různých věkových skupin“.* Z výsledků současně plyne, že ve společnosti nejsou

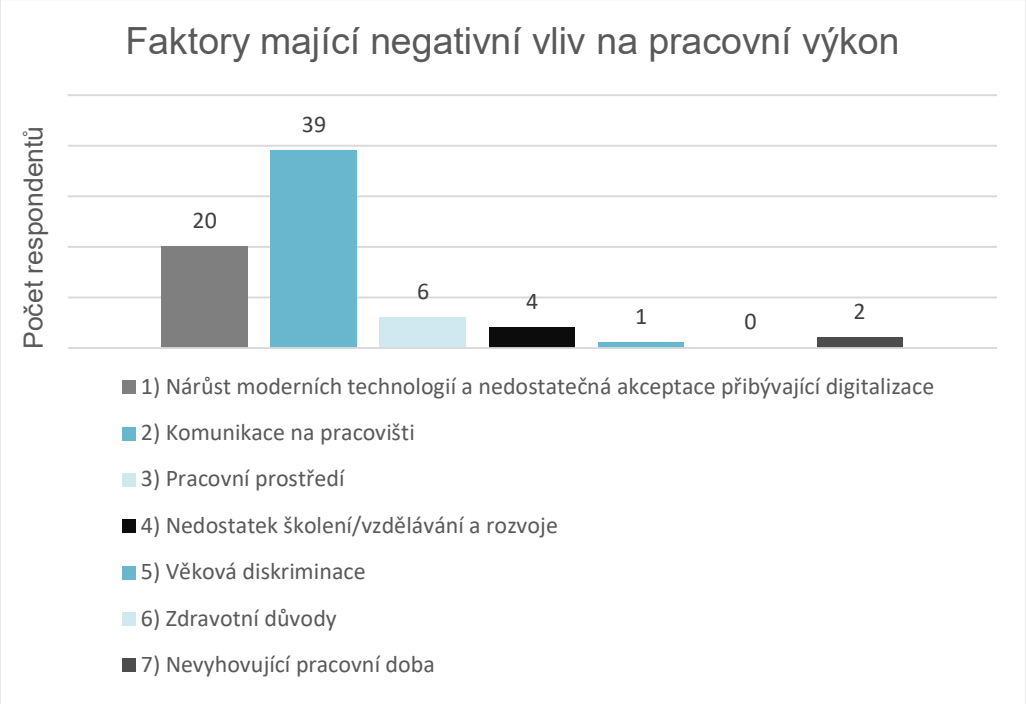
uplatňována opatření jako *„vzdělávání vedoucích pracovníků v problematice stárnutí zaměstnanců“*, *„analýza věkové struktury zaměstnanců“* či *„zdravotní programy“* (viz Obr. 12, Opatření AM v organizaci).



Zdroj: vlastní zpracování
Obrázek 12 Opatření AM v organizaci

Skrze následující otázku ve znění *„Vyhovuje Vám Vaše pracovní prostředí?“* bylo zjištěno, že 43 % respondentů (konkrétně 33 osob) tuto skutečnost potvrdilo, 53 % respondentů (40 osob) je se svým pracovním prostředím spokojeno částečně a pouhé 4 % respondentů, přesněji 3 osoby, tuto skutečnost vyvrátilo. Z výsledků je patrné, že je ze strany organizace kladen velký důraz na kvalitní pracovní prostředí, a že jej vnímá jako nepostradatelnou součást pro následnou spokojenost svých zaměstnanců.

Navazující otázka *„Která z následujících možností Vám komplikuje či negativně ovlivňuje pracovní výkon?“* měla za cíl odhalit slabé stránky na pracovišti, na které by se následně mohla organizace zaměřit. Respondenti zde vybírali ze 7 možných variant, díky kterým je dle nich jejich pracovní výkon oslabován. Nejčetněji označeným faktorem, se kterým se ztotožnilo 51 % dotazovaných (konkrétně 39 osob), byla nedostatečná *„komunikace na pracovišti“*. Následujícím faktorem, který negativně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, byl *„nárůst moderních technologií a nedostatečná akceptace přibývající digitalizace“*, který označilo 26 % respondentů (20 osob). Jako další komplikující faktor označilo 8 %, přesněji 6 respondentů, *„pracovní prostředí“*. Následoval *„nedostatek školení/vzdělávání a rozvoje“*, který byl označen v 5 % 4 respondenty, spolu s faktorem *„nevyhovující pracovní doba*“, který uvedli 3 % dotazovaných (2 osoby). Jeden respondent (s podílem 1 %) pak následně označil za komplikující faktor věkovou diskriminaci. Zdravotní důvody, které byly poslední možnou variantou v seznamu faktorů znesnadňujících pracovní výkon, neuvedl žádný z dotazovaných zaměstnanců. Výsledky současně graficky znázorňuje obrázek 13.



Zdroj: vlastní zpracování
Obrázek 13 Negativní vliv na pracovní výkon

Dalším zkoumaným faktorem skrze dotazník byly benefity a motivační faktory jednotlivých respondentů. Na tyto faktory byly hledány odpovědi za pomoci 2 otázek, konkrétně jedné s uzavřenou formou odpovědi a druhé s otevřenou formou odpovědi. Na první otázku *„Jsou pro Vás motivační odměny a benefity dostačující?“*, u které bylo možno zaškrtnout jednu ze čtyř odpovědí: ano, převážně, minimálně či vůbec, odpověděli respondenti ve většině případů záporně. Největší četnost byla zaznamenáná u odpovědi „minimálně“, kterou takto označilo 57 % dotazovaných (43 osob). Druhou nejčetnější odpovědí bylo „ne“ a to konkrétně u 21 % respondentů (16 osob). S odpovědí „převážně“ se ztotožnilo 11 osob (14 %) a s odpovědí „ano“ pouhých 6 osob (8 %). Z výsledků je patrný nedostatečně nastavený program motivačních odměn a benefitů, na který by bylo jistě vhodné se zaměřit.

Druhá otázka týkající se motivačních odměn ve znění *„Které benefity byste ve Vaší společnosti rád/a uvítal/a?“* dala respondentům možnost se formou otevřené odpovědi vyjádřit. Nejčetnější odpovědí byl příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele, který uvedlo přesně 25 % respondentů (19 osob). Druhým nejžádánějším benefitem bylo zdravé stravování, které ve své odpovědi zmínilo 20 % dotazovaných (15 osob) a následně také benefity se zaměřením na sportovní aktivity, které uvádělo 14 respondentů (18 %). Kompletní seznam uvedených benefitů je znázorněn v tabulce 7.

Tabulka 7 Faktory motivace respondentů

Faktor motivace	Počet respondentů
Příspěvek na penzijní připojištění	19
5 týdnů dovolené	9
Zdravé stravování	15
Benefity se zaměřením na sportovní aktivity	14
Jazykové kurzy	5
Příspěvek na životní pojištění	1
Alive karta	1

Zdroj: vlastní zpracování

U poslední otázky dotazníku ve znění *„Předpokládáte, že budete práci, kterou aktuálně vykonáváte, zvládat až do důchodového věku?“*, bylo zjištěno, že 53 % dotazovaných, konkrétně 40 osob, tuto skutečnost potvrzuje a naopak 47 % (36 osob) ji vyvrací. Toto zajímavé rozdělení bylo podloženo i faktem, kdy odpověď *„ano“* uvedli po většinu případů respondenti tzv. bílých límečků, kteří pracovali v kanceláři, a naopak respondenti tzv. modrých límečků, kteří uvedli, že vykonávají práci fyzickou, zvolili pro tuto otázku odpověď *„ne“*.

6.4 Polostrukturované interview

V návaznosti na dotazníkové šetření, které proběhlo u respondentů, jimiž byli zaměstnanci společnosti, bylo jako doplnění provedeno polostrukturované interview s vedoucím pracovníkem organizace, konkrétně výkonným ředitelem panem Alešem Božovským. Toto interview mělo za cíl ucelit rozbor age managementu ve vybrané společnosti a doplnit tak výsledky dotazníkového šetření. Sestávalo z celkem 13 předem připravených otázek, které byly vedoucímu pracovníkovi zaslány s týdenním předstihem. Odpovědi na tyto otázky byly následně nahrávány a budou proto pro účely této práce níže citovány.

1. Setkal jste se již s pojmem age management? Pokud ano, jak jej chápete?

   „S pojmem age management jsem se setkal již v historii. Aktuálně vnímám tento pojem jako problematiku stárnutí populace ve společnosti.“

   Z výsledků dotazníkového šetření byla zjištěna velice nízká informovanost zaměstnanců týkající se této problematiky. Cílem této otázky bylo potvrdit či vyvrátit toto tvrzení i v řadách managementu. Povědomí o tomto konceptu se zde potvrdilo.

2. Je podle Vás tento koncept uplatňován ve Vaší společnosti?

   „Ano, co se týká prodejního týmu, prodejní tým je složený jak z personálně mladších, tak i starších kolegů. Co se týká servisu tak také, jelikož máme vytvořeny týmy, kdy součástí těch týmů jsou jak starší, tak mladší kolegové, kteří spolupracují na jednotlivých dílčích případných zakázkách.“

   Z odpovědi na tuto otázku vyplývá, že společnost apeluje na podporu mezigenerační spolupráce, kdy si vytváří týmy všech věkových skupin.

3. Zaznamenáváte ve společnosti rovnoměrné zastoupení všech věkových struktur?

   „Ano, zaznamenáváme, protože týmy jsou všech generačních uskupení, která společně kooperují.“

   Cílem této otázky bylo zjistit, zda si společnost uvědomuje důležitost prvního pilíře AM, jímž je dobrá znalost o věkovém složení zaměstnanců organizace. Tato skutečnost byla dle výpovědi potvrzena, avšak v porovnání s výsledky dotazníku, v rámci kterého byla provedena analýza věkové struktury zaměstnanců, se plně neshoduje.

4. Reaguje Vaše podniková strategie na demografické stárnutí populace, díky kterému dochází k poklesu celkového počtu mladších zaměstnanců v organizacích z důvodu nízké porodnosti a současnému přibývání starších zaměstnanců z důvodu prodlužujícího se věku odchodu do důchodu? Pokud ano, jakým způsobem a za pomoci jakých konkrétních opatření?

   „Ano, naše společnost zareagovala změnou strategie. Bylo to způsobeno i primárně díky Covidu, kdy jsme naším zaměstnancům nabídli flexibilní pracovní formy, ať to byl home office, pružná pracovní doba, případně částečné úvazky. Snažíme se pracovat i na formě brigád a případných stáží ve spolupráci s učilišti, kde si vytváříme nové potencionální zaměstnance, plus samozřejmě se snažíme formou podpory mezigenerační spolupráce, a to je ta týmová spolupráce mladšího a staršího kolegy v jednom týmu.“

   Cílem této otázky bylo zjistit, jaká konkrétní opatření AM jsou v dané organizaci uplatňována. Aplikace několika opatření, která reagují na demografické stárnutí populace, zde byla potvrzena jak z řad zaměstnanců dle provedeného dotazníkového šetření, tak i managementu.

5. Jakým způsobem zajišťujete mezigenerační spolupráci?

   „U nás ve společnosti tvoříme týmy, jak na prodeji, tak na servisu, kdy starší kolegové předávají zkušenosti mladším kolegům a dělají mentory. A tím se snažíme vyhnout i nějaké věkové diskriminaci.“

Předcházení věkové diskriminaci taktéž převážně potvrdily i výsledky dotazníku, dle kterého se v organizaci cítil býti znevýhodňován z důvodu věku pouze jeden z dotazovaných respondentů.

6. Provádíte ve Vaší společnosti měření pracovní schopnosti? Znáte nástroj Work Ability Index?

   „Nástroj Work Ability Index znám, ale v naší společnosti není uplaňován.“

   Po této odpovědi bylo dále ještě zkoumáno, z jakého důvodu se ve společnosti neprovádí měření pracovní schopnosti. Na tuto otázku však nebylo odpovězeno.

   „Mohu se zeptat na důvod?“
   „Nevím“

7. Jakým způsobem podporujete ve Vaší společnosti udržování pracovní schopnosti zaměstnanců?

   „Snažíme se vytvářet pro naše kolegy příjemné vstřícné prostředí, snažíme se s nimi zaměřit na různé teambuildingy se sportovním využitím, snažíme se jim zajistit přívětivé pracovní prostředí, kde se snažíme spoustu věcí inovovat tak, abychom splňovali nejnovější standardy všech námi nabízených a zastupujících značek.“

   Odpověď na tuto otázku potvrdila skutečnost, která vyplynula i z dotazníkového šetření, kdy se organizace zaměřuje na rozvoj pracovního prostředí. Aktivity spojené se sportovním využitím jsou dle dotazníků však stále velice poptávané a nedostatečné.

8. Jsou Vaši vedoucí pracovníci proškolováni v oblasti stárnutí zaměstnanců?

   „Přímo speciální školení na toto téma neprovádíme, ale snažíme se kolegy provádět touto formou díky vizi naší společnosti a rozdělovat zaměstnance do týmu, kde jsou starší a mladší kolegové.“

   Cílem této otázky bylo zjistit, zda se organizace snaží vzdělávat své manažery v oblasti problematiky AM. Výpověď zde potvrdila i výsledky

dotazníku, ve kterém opatření v oblasti vzdělávání vedoucích pracovníků v problematice stárnutí zaměstnanců neuvedl ani jeden z respondentů.

9. Zohledňujete specifické potřeby starších zaměstnanců v rámci jejich školení?

   „Přímo naše společnost specifické ani jiné školení neprovádí. My spolupracujeme s námi zastupovanými značkami, kdy v rámci jejich školení, která máme předepsána díky standardům, je toto téma zahrnuto a program toho školení je přizpůsoben i jim.“

   Dle výpovědi bylo zjištěno, že individuální potřeby starších zaměstnanců jsou v rámci jejich školení zohledňovány v případě školení mimo organizaci. V případě porovnání s dotazníkem, ve kterém bylo zjišťováno, zda organizace bere ohledy na věk svých zaměstnanců, díky kterému je jim přizpůsobována jejich pracovní náplň a školení, se spolu však zaměstnanci a management neshodují.

10. Mají zaměstnanci možnost flexibilních pracovních forem a alternativních pracovních úvazků (home office, pružná pracovní doba, částečné úvazky)?

    „Ano, jak jsem již zmínil v jiném bodě, bylo to i přizpůsobeno hodně díky Covidu, kdy jsme spoustě kolegům umožnili využití home officu. Máme pružnou pracovní dobu, máme částečné úvazky, kdy se snažíme s konkrétním zaměstnancem najít řešení tak, aby to splňovalo jeho potřeby a očekávání.“

    Cílem této otázky bylo zjistit flexibilitu organizace, v rámci které by dokázala uspokojit individuální potřeby a preference všech jednotlivých generací, které jsou zastoupeny napříč celé její organizační struktury. Možnost alternativních pracovních forem byla v převážné většině potvzena i dle výsledků dotazníkového šetření.

11. Jakým způsobem zajišťujete zaškolení nově příchozích zaměstnanců? Dochází zde k předávání zkušeností od starších zaměstnanců?

„Všichni naši noví zaměstnanci prochází interním procesem zaškolení, kdy právě věkově starší kolegové předávají své zkušenosti nově příchozím kolegům, ať už je to v oblasti prodeje, tak je to i v oblasti servisu.“

Efektivní využívání potenciálu starších a zkušených zaměstnanců, kteří předávají své know-how nově příchozím, je jedním z důležitých pilířů funkční strategie age managementu. Dotazník i výpověď výkonného ředitele dané společnosti tuto formu mezigenerační spolupráce potvrdili.

12. Provádíte restrukturalizaci pracovních míst? Přizpůsobujete náplně práce tak, aby zohledňovaly stárnutí pracovníků a jejich individuální potřeby?

„Aktuálně neprovádíme žádnou restrukturalizaci. Naopak naše společnost aktuálně hledá velké množství nových kolegů na nově otevřené pozice i na stávající pozice, ať jsou to juniorní tak i seniorní místa.“

Restrukturalizace je vhodná nejen v případě, kdy podnik využívá rotace svých zaměstnanců z důvodu přizpůsobení ideálních podmínek jim samotným, ale taktéž může být díky ní posílena ziskovost dané organizace z důvodu zefektivnění a obnovy interních procesů. Tento proces, který má za cíl ve většině případů optimalizovat chod společnosti a zohlednit principy AM zde však nebyl dle výpovědi potvrzen.

13. Evidujete ve společnosti předčasné odchody do důchodu? Pokud ano, z jakého myslíte, že je to důvodu?

„Naše společnost neeviduje předčasné odchody. Naopak ve společnosti máme spoustu kolegů již v důchodovém věku, kteří pro nás pracují spoustu let a rádi pracují i v tomto věku tak, aby se udrželi v nějaké bystrosti. Jsou to kolegové, kterých si velice vážíme díky jejich zkušenostem, a právě tito kolegové ve velké míře často zaškolují nové pracovníky díky tomu, že za ta léta, která pro nás pracují, mají velké zkušenosti v daném oboru.“

Dle výpovědi si společnost starších zaměstnanců velmi váží, což potvrdily i výsledky dotazníku, dle kterého měli ve společnosti četné zastoupení.

7 Návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení aplikace age managementu

Dle výsledků kvalitativního výzkumu byly sestaveny návrhy konkrétních doporučení, které mají za cíl zlepšit aplikaci age managementu ve vybrané organizaci a tím taktéž zvýšit zaměstnaneckou spokojenost. Tyto návrhy se současně opírají o poznatky z teoretické části této bakalářské práce. V první řadě je důležité zmínit, že i přes relativně nízkou informovanost o tomto konceptu nedochází ve společnosti k věkové diskriminaci. Současně také zaměstnávají velký počet starších zaměstnanců, apelují na rozvoj mezigenerační spolupráce a kladou silný důraz na inovaci pracovního prostředí. Následující návrhy mají za cíl minimalizaci či případné úplné odstranění zjištěných nedostatků společnosti v aplikaci tohoto konceptu.

Jedním z hlavních nedostatků, který vyplynul z provedeného výzkumu, byla nedostatečná informovanost o tomto konceptu, jeho přínosech a výhodách. Bylo zjištěno, že společnost zcela automaticky aplikuje některá z opatření, aniž by si mnohdy uvědomovala, že se jedná o opatření age managementu. Důležitým krokem by tedy mělo být **zvýšení povědomí o tomto konceptu** u jednotlivých pracovníků spojené s proškolením manažerů tak, aby mezi těmito stranami docházelo k efektivní komunikaci. Tento krok je současně spojen s realizací vzdělávacích aktivit, která se jako nedostatečná ukázala v případě **proškolování vedoucích pracovníků v oblasti problematiky stárnutí zaměstnanců**. Těmto pracovníkům by měly být poskytnuty informace zohledňující relevantní data jako je firemní věková struktura a její rozdělení, aktuální demografický vývoj a taktéž konkrétní nástroje age managementu, které mohou být napříč společností jako reakce na tento trend uplatňovány, a díky kterým by byli seznámeni se specifickými potřebami jednotlivých věkových generací vyskytujících se v této organizaci.

Dalším důležitým krokem by mělo být zavedení **měření pracovní schopnosti**, díky kterému bude mít organizace zajištěný přehled o tom, jak zdraví, dovednosti a konkrétní motivace jednotlivých zaměstnanců odpovídají požadavkům na jejich aktuální práci. Zároveň bude následně organizace moci začít pracovat na podpoře pracovní schopnosti, která se v tomto konkrétním případě ukázala jako vhodná

a žádaná v případě **péče o zdraví formou zajištění zdravého stravování, eliminace faktorů škodících zdraví, podpory rozvoje fyzické kondice pracovníků či podpory zdravého životního stylu**. Taktéž zde bylo zaznamenáno opomíjení v případě **hledání ergonomických řešení**, která omezují fyzickou zátěž zaměstnanců. V tomto případě je vždy nezbytné, aby konkrétní povaha dané pracovní činnosti spolu s pracovním prostředím odpovídali zdravotnímu stavu pracovníků a zohledňovali jejich věk.

V případě nabídky benefitů a motivačních odměn byla zaznamenána jistá nespokojenost, která by v okamžiku obměny zajistila vyšší loajalitu jednotlivých zaměstnanců. Paleta nabízených benefitů by měla **zohledňovat motivační faktory jednotlivých generací** a měla by se taktéž snažit o rovnováhu mezi jejich osobním a pracovním životem.

V neposlední řadě by se vzhledem ke skutečnosti, kdy každý jednotlivý pracovník prochází po dobu své pracovní kariéry určitým množstvím různých životních fází, které se mění v souvislosti s jeho procesem stárnutí, pracovním prostředím nebo např. příchodem digitalizace a moderních technologií, měla společnost zaměřit na jeho neustálý rozvoj. Rozvoj schopností zaměstnanců lze zajistit taktéž restrukturalizací pracovních míst, kterou dle výsledků výzkumu společnost aktuálně neuplatňuje, a která je zde z tohoto důvodu doporučována. **Restrukturalizace pracovních míst** je vhodná pro přizpůsobení ideálních pracovních podmínek zaměstnancům. Současně může býti skrze ni značně posílena ziskovost podniku, která je taktéž spojena se zefektivněním interních procesů. Díky tomu může pak následně docházet k zoohledňování principů age managementu a celkové optimalizaci chodu společnosti.

Poslední doporučením je **pravidelný monitoring** všech nově zaváděných opatření age managementu. Vzhledem ke skutečnosti, kdy bude na pracovišti docházet ke změnám postojů pracovníků i managementu, je nutné si uvědomit, že se jedná o dlouhodobý proces a je z tohoto důvodu třeba počítat s určitou časovou náročností. Efektivitu jednotlivých opatření, která se organizace rozhodne zavést, se doporučuje **ověřovat kontrolním auditem** spojeným s opětovným měřením pracovní schopnosti zaměstnanců.

Zhodnocení a závěr

Vzhledem k současné demografické situaci a jejímu předpokládanému vývoji, kdy se v populaci bude i nadále zvyšovat podíl starších obyvatel a počet ekonomicky aktivní populace bude na trhu práce klesat, bude v organizacích nutné nastavit takové pracovní podmínky a procesy, které budou umět na tento trend adekvátně reagovat. V současnosti již v organizacích dochází k nahrazování produktivní složky ekonomicky aktivních zaměstnanců staršími pracovníky. Zároveň také mezi zaměstnanci vznikají zvyšující se věkové rozdíly. Aby byla co nejefektivněji využita mezigenerační spolupráce na pracovišti, která je taktéž velice důležitá v případě udržení konkurenceschopnosti, je důležité nastavit vnitřní procesy tak, aby zohledňovaly individuální potřeby zaměstnanců všech věkových skupin. Uplatňování principů age managementu, který reaguje na aktuální problematiku stárnutí a současně se snaží o efektivní využívání pracovního potenciálu bez ohledu na věk, bude pro zaměstnance, organizace, ale i celou společnost velice klíčovou přidanou hodnotou.

Tato bakalářská práce popisuje koncept age managementu, který vznikl jako reakce na demografické prognózy spojené se stárnutím populace, pracovní schopností, nízkou porodností a prodlužující se délkou života pracovníků. V teoretické části práce byla popsána a vysvětlena teoretická východiska tohoto konceptu. Byla zde vysvětlena aktuální demografická situace propojená se vznikem tohoto konceptu. Dále zde byly vytyčeny jednotlivé typy generací, se kterými je možné se setkat na pracovním trhu, jejich typické vlastnosti, stimulační faktory, vzájemné rozdíly a postoje k vykonávané práci. Zároveň zde byl podrobně vysvětlen koncept pracovní schopnosti, byla zde popsána strategie a proces realizace age managementu v organizaci a tento koncept zde byl taktéž představen jako součást společenské odpovědnosti firem.

V rámci praktické části práce byla provedena analýza age managementu v organizaci NH Car, s r.o. Zde bylo využito kvalitativního zkoumání ve formě dotazníkového šetření, v rámci kterého byl dotazník respondentům, jimiž byli zaměstnanci této organizace, předložen v papírové podobě. Zde byla zjištěna velice nízká informovanost v případě konceptu age managementu napříč společností, avšak současně také minimální fluktuace a silný důraz na inovaci

pracovního prostředí spolu s rozvojem mezigenerační spolupráce. Dotazník byl zároveň doplněn o polostrukturované interview s výkonným ředitelem dané společnosti, panem Alešem Božovským, které posloužilo jako ucelení celkového rozboru age managementu v organizaci. Po vyhodnocení kvalitativního výzkumu byl sestaven návrh konkrétních doporučení na zlepšení aplikace age managementu v dané organizaci, který jí může pomoci zlepšit pracovní život zaměstnanců a pozitivně přispět k jejich celkové spokojenosti na pracovišti.

Závěrem lze konstatovat, že znalost faktorů spojených s problematikou věku je pro organizace na trhu práce vzhledem k aktuálním demografickým predikcím velice klíčové. Na pracovištích bude vždy docházet k mezigeneračním střetům a v případě zohlednění prodlužujícího se pracovního života jednotlivců se bude znalost řízení věkově diverzifikovaných týmů stávat stále důležitější.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEJTKOVSKÝ, Jiří. *The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic*. Littera Scripta [online] 2016. České Budějovice: The Institute of Technology and Business in České Budějovice, [Citace: 06.10 2021]. ISSN 1805-9112.
Dostupné z http://journals.vstecb.cz/category/litterascripta/9-rocnik/2_2016/.

BUTLER, Robert N. *Why Survive? Being Old In America.* New York : Harper and Row Publishers, 1975. ISBN: 978-0-8018-7425-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+.* Praha : Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN: 978-80-904531-5-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku.* Praha : Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. ISBN: 978-80-904531-2-8.

ČEVELA, Rostislav a ČELEDOVÁ, Libuše. *Sociální gerontologie: východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří.* Praha : Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-4544-2.

Český statistický úřad. *Projekce obyvatelstva České republiky* [Online] 2018. [Citace: 06. 10 2021.] Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/61566242/13013918u.pdf/6e70728f-c460-4a82-b096-3e73776d0950?version=1.2

FERJENČÍK, Ján. Ú*vod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duší.* Praha: Portál, 2010. ISBN: 978-80-7367-815-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy.* Praha : Management Press, 2016. ISBN: 978-80-7261-430-1.

ILMARINEN, Juhani. *Towards a Longer Worklife!* Helsinki : Finnish Institute of Occupational Health, 2005. ISBN: 951-802-686-6.

KOTLER, Philip a LEE, Nancy. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause.* Hoboken : John Wiley & Sons, 2005. ISBN: 9780471704522.

KRAHN, Harvey J. a GALAMBOSOVÁ, Nancy L. *Work values and beliefs of 'Generation X'.* 2014. Journal of Youth Studies. ISSN: 1367-6261.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a KUKELKOVÁ, Adéla. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie.* Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN: 978-80-244-3961-7.

KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi.* místo neznámé : Kanina, OPS, 2010. ISBN: 978-80-87269-12-1.

KUNZ, Vilém a SRPOVÁ, Jitka. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-3157-5.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN: 978-80-247-3983-0.

LINDEROVÁ, Ivica. *Úvod do metodiky výzkumu.* Jihlava : Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

LINHART, Jiří, VODÁKOVÁ, Alena a PETRUSEK, Michal. *Velký sociologický slovník.* Praha : Karolinum, 1996. ISBN: 80-7184-310-5.

MCCRINDLE, Mark a WOLFINGER, Emily. *The ABC of XYZ: Understanding.* Sydney : UNSW Press, 2014. ISBN: 9781742230351.

Ministerstvo spravedlnosti ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online] 2021. [Citace: 14. 11 2021.] Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=479367&typ=UPLNY.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN: 80-247-1362-4.

NH Car, s.r.o. *Etický kodex společnosti NH Car, s.r.o.* [Online] 2021b. [Citace: 30. 10 2021.] Dostupné z: https://www.nhcar.cz/cs/o-nas/

NH Car, s.r.o. *Výroční zpráva 2020*. [Online] 2021a. [Citace: 30. 10 2021.] Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67738824&subjektId=479367&spis=138066

NOVOTNÝ, Petr. *Age management. Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice.* Praha : Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN: 978-80-904531-7-3.

PECHOVÁ, Jana a STEJSKALOVÁ, Lenka. Diversity and age management. [Online] 2019. [Citace: 08. 10 2021.] Dostupné z: https://msed.vse.cz/msed_2019/article/9-Pechova-Jana-paper.pdf

NOVOTNÝ, Petr. *Prostor pro uplatnění age managementu v českém prostředí.* Praha : DAHA, 2011, Andragogika: čtvrtletník pro vzdělávání dospělých. ISSN: 1211-6378

PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-1621-3.

RAŠTINCOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzních týmů v českých podnicích.* Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN:978-80-7204-809-0.

SEEMILLER, Corey a GRACE, Meghan. *Generation Z: A century in the making.* New York : Routledge, 2019. ISBN: 978-0-429-44247-6.

SOKAČOVÁ, Linda. *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce.* Praha : Alternativa 50+, 2014. ISBN: 978-80-905711-0-5.

STRAŠILOVÁ, Gabriela. *"Husákovy" versus "Havlovy děti".* [Online] 2013. [Citace: 07. 10 2021.] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/52002e2055.

ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky.* Praha : Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015. ISBN: 978-80-270-3155-9.

ŠTOROVÁ, Ilona. *TÉMA: Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení.* [Online] 2016. [Citace: 05. 10 2021.] Dostupné z: https://www.svkkl.cz/en/ctenar/clanek/614.

ŠTOROVÁ, Ilona. *Zaměstnanec a věk: Aneb age management na pracovišti.* Praha : Česko-moravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, 2012. ISBN: 978-80-87137-35-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha : Portál, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

URBANCOVÁ, Hana. *Age management v organizacích.* Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017. ISBN: 978-80-7552-772-1.

VIDOVIĆOVÁ, Lucie a RABUŠIC, Ladislav. *Věková diskriminace - ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh.* Brno : VÚPSV, výzkumné centrum Brno, 2005. ISBN: 80-239-4645-5.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Úrovně age managementu 12

Obrázek 2 Ukazatele očekávaného věkového složení, 2011-2100 17

Obrázek 3 Dům pracovní schopnosti 24

Obrázek 4 Pilíře Age Managementu 29

Obrázek 5 Schéma komplexního přístupu k age managementu 31

Obrázek 6 Rozdělení dle pohlaví a věkové struktury 39

Obrázek 7 Rozdělení struktury dle pracovních sektorů 40

Obrázek 8 Rozdělení struktury dle druhu výkonu práce 40

Obrázek 9 Povědomí o AM 41

Obrázek 10 Délka pracovního poměru 42

Obrázek 11 Opatření na podporu pracovní schopnosti 43

Obrázek 12 Opatření AM v organizaci 44

Obrázek 13 Negativní vliv na pracovní výkon 45

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklady věkové diskriminace 13

Tabulka 2 Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku 14

Tabulka 3 Očekávaný vývoj ukazatelů věkového složení obyvatel 16

Tabulka 4 Výsledky výzkumu motivačních faktorů generací X, Y, Z 22

Tabulka 5 Oblasti Indexu pracovní schopnosti 27

Tabulka 6 Zhodnocení pilířů age managementu 29

Tabulka 7 Faktory motivace respondentů 46

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník 63

Příloha 2 Polostrukturované interview 68

Příloha 1 Dotazník

Vážení kolegové,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který má za cíl analyzovat situaci o povědomí konceptu age managementu v naší organizaci NH Car, s.r.o. Výstupem tohoto dotazníku bude návrh konkrétních doporučení a možností společnosti na zlepšení této problematiky, což může pozitivně přispět k Vaší celkové spokojenosti na pracovišti. Dotazníkové šetření je anonymní, týká se pouze zaměstnanců této společnosti a bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci.

Pro lepší pochopení zkoumaného tématu Vám níže uvádím definici tohoto konceptu:

„Age management neboli způsob řízení s ohledem na věk, reaguje na aktuální problematiku demografického stárnutí populace a bere v úvahu všechny věkové skupiny pracovníků od absolventů po zaměstnance před odchodem do důchodu. Koncept představuje takové vytváření pracovních podmínek, díky kterým se zaměstnanec cítí býti podporován v dosahování osobních i pracovních cílů, aniž by byl jakkoliv znevýhodňován z důvodu jeho věku. „

Předem Vám velice děkuji za spolupráci, ochotu podílet se na výzkumu a pomoc v rámci vypracování mé bakalářské práce.

Lucie Koulová

1) Jsem
   a) Žena
   b) Muž

2) Pracuji v sektoru
   a) Prodej
   b) Servis
   c) Jiný

3) Vykonávám práci
   a) Fyzickou
   b) Kancelářskou
   c) Jako vedoucí pracovník

4) Kolik Vám je let?
   a) 18–20
   b) 20-30
   c) 30-40
   d) 40-50
   e) 50-60
   f) 60+

5) Setkal/a jste se již s pojmem age management?
   a) Ano
   b) Ne

6) Pracuje se Vám lépe s mladšími, stejně starými či staršími kolegy?
   a) Mladšími
   b) Stejně starými
   c) Staršími

7) Jak dlouho pracujete v této organizaci?
   a) méně než 1 rok
   b) 1–2 roky
   c) 2–4 roky
   d) 4–6 let
   e) 6 let a více

8) Myslíte, že vedení společnosti bere ohledy na věk zaměstnanců, díky kterému je jim přizpůsobována pracovní náplň a školení?
   a) Ano
   b) Ne
   c) Nevím

9) Zaznamenal/a jste ve své společnosti některé z následujících opatření na podporu pracovní schopnosti?
   a) Péče o zdraví (podpora zdravého stravování, eliminace faktorů škodících zdraví – kouření aj., podpora zdravého životního stylu formou benefitů, školení, podpůrných aktivit aj,)
   b) Rozvoj pracovního prostředí
   c) Přizpůsobení organizace práce (např. času směn)
   d) Ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž zaměstnanců)
   e) Řízení směn podle podnětů zaměstnanců
   f) Rozvoj mezigenerační spolupráce
   g) Podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců

10) Zaznamenal/a jste ve své společnosti nějaké z následujících opatření age managementu?
   a) Flexibilní pracovní formy a alternativní pracovní úvazky (home office, pružná pracovní doba, částečné úvazky)
   b) Vzdělávání vedoucích pracovníků v problematice stárnutí zaměstnanců
   c) Možnost brigád případně stáží
   d) Analýza věkové struktury zaměstnanců
   e) Podpora pracovní schopnosti v oblastech péče o zdraví, ergonomie práce, rozvoje pracovního prostředí aj.
   f) Podpora mezigenerační spolupráce – vytváření týmů různých věkových skupin
   g) Hodnotící pohovory
   h) Zdravotní programy

11) Vyhovuje Vám Vaše pracovní prostředí?
   a) Ano
   b) Částečně
   c) Ne

12) Která z následujících možností Vám komplikuje či negativně ovlivňuje pracovní výkon?
   a) Nárůst moderních technologií a nedostatečná akceptace přibývající digitalizace
   b) Komunikace na pracovišti
   c) Pracovní prostředí
   d) Nedostatek školení/vzdělávání a rozvoje
   e) Věková diskriminace
   f) Zdravotní důvody
   g) Nevyhovující pracovní doba

13) Jsou pro Vás motivační odměny a benefity dostačující?

a) Ano
b) Převážně
c) Minimálně
d) Vůbec

14) Které benefity byste ve Vaší společnosti rád/a uvítal/a?

Odpověď:

……

15) Předpokládáte, že budete práci, kterou aktuálně vykonáváte, zvládat až do důchodového věku?

a) Ano
b) Ne

Příloha 2 Polostrukturované interview

1) Setkal jste se již s pojmem age management? Pokud ano, jak jej chápete?

2) Je podle Vás tento koncept uplatňován ve Vaší společnosti?

3) Zaznamenáváte ve společnosti rovnoměrné zastoupení všech věkových struktur?

4) Reaguje Vaše podniková strategie na demografické stárnutí populace, díky kterému dochází k poklesu celkového počtu mladších zaměstnanců v organizacích z důvodu nízké porodnosti a současnému přibývání starších zaměstnanců z důvodu prodlužujícího se věku odchodu do důchodu? Pokud ano, jakým způsobem a za pomoci jakých konkrétních opatření?

5) Jakým způsobem zajišťujete mezigenerační spolupráci?

6) Provádíte ve Vaší společnosti měření pracovní schopnosti? Znáte nástroj Work Ability Index?

7) Jakým způsobem podporujete ve Vaší společnosti udržování pracovní schopnosti zaměstnanců?

8) Jsou Vaši vedoucí pracovníci proškolováni v oblasti stárnutí zaměstnanců?

9) Zohledňujete specifické potřeby starších zaměstnanců v rámci jejich školení?

10) Mají zaměstnanci možnost flexibilních pracovních forem a alternativních pracovních úvazků (home office, pružná pracovní doba, částečné úvazky)?

11) Jakým způsobem zajišťujete zaškolení nově příchozích zaměstnanců? Dochází zde k předávání zkušeností od starších zaměstnanců?

12) Provádíte restrukturalizaci pracovních míst? Přizpůsobujete náplně práce tak, aby zohledňovaly stárnutí pracovníků a jejich individuální potřeby?

13) Evidujete ve společnosti předčasné odchody do důchodu? Pokud ano, z jakého myslíte, že je to důvodu?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	**Lucie Koulová**		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	**6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**		
NÁZEV PRÁCE	**Age management a možnosti jeho uplatnění v organizaci**		
VEDOUCÍ PRÁCE	**Mgr. Tibor A. Brečka, MBA, LL.M.**		
KATEDRA	**KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů**	**ROK ODEVZDÁNÍ**	**2021**

POČET STRAN	**71**
POČET OBRÁZKŮ	**13**
POČET TABULEK	**7**
POČET PŘÍLOH	**2**

STRUČNÝ POPIS	**Bakalářská práce se zabývá age managementem neboli způsobem řízení s ohledem na věk, který reaguje na aktuální situaci demografického vývoje obyvatelstva. Cílem této práce je analýza age managementu ve vybrané organizaci a následný návrh konkrétních doporučení a možností dané společnosti na zlepšení této problematiky. Pro dosažení cíle práce je využito kvalitativního zkoumání ve formě dotazníkového šetření, jehož respondenty jsou zaměstnanci dané společnosti, které je současně doplněno o polostrukturované interview s vedoucím pracovníkem. Na základě výsledků šetření jsou doporučena opatření zohledňující oblasti, na které by se organizace měla v rámci aplikace tohoto konceptu zaměřit pro posílení celkové spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.**
KLÍČOVÁ SLOVA	**Age management, demografický vývoj, věk, pracovní schopnost, analýza vnitřního prostředí, diverzita, stárnutí populace**

ANNOTATION

AUTHOR	**Lucie Koulová**		
FIELD	**6208R190 Business Administration and Human Resources Management**		
THESIS TITLE	**Age management and possibilities of its application in the organization**		
SUPERVISOR	**Mgr. Tibor A. Brečka, MBA, LL.M.**		
DEPARTMENT	**KRLZ - Department of Human Resources Management**	**YEAR**	**2021**

NUMBER OF PAGES	**71**
NUMBER OF PICTURES	**13**
NUMBER OF TABLES	**7**
NUMBER OF APPENDICES	**2**

SUMMARY	**The bachelor thesis deals with age management, i.e. the way of management regarding the age, which responds to the current situation of demographic development of the population. The aim of this thesis is the analysis of the age management in chosen organization and subsequent proposal of specific recommendations and options of the company to improve this issue. For achieving the goal of the thesis is used qualitative research in the form of a questionnaire survey, whose respondents are employees of the company, and which is also supplemented by a semi-structured interview with an Executive Director. Based on the results of the survey, measures are recommended taking into account the areas that the organization should focus on when applying the concept of age management to enhance overall employee satisfaction in the workplace.**
KEY WORDS	**Age management, demographic development, age, work ability, analysis of internal environment, diversity, population ageing**