

# Aplikace age managementu v průmyslovém sektoru

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Bc. Kateřina Krejčová

Brno 2017



Děkuji paní doc. PhDr. Martině Rašticové, PhD., za užitečnou metodickou pomoc, cenné rady, vstřícnost, čas a ochotu, kterou mi poskytla při zpracování diplomové práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za její podporu během celého mého studia.



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Aplikace age managementu v průmyslovém sektoru** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 17. května 2017

---

## **Abstract**

Krejčová, K. Application of age management in the industrial sector. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2017.

Diploma thesis deals with an issue of age management and its introduction to the selected industrial companies. Literary research of the thesis defines general concepts related to human resources, specifications of older employees and their status on labour market and examines problematics of the age management in context of present demographic development in Czech Republic. In the thesis there is a survey amongst the employees of the selected companies. These surveys also contains an interviews with top management. In the final part of the thesis there are recommendations based on the findings which leads to the effective application of the age management in the industrial sector.

## **Keywords**

Human resources management, demographic development in CZ, population ageing, age management.

## **Abstrakt**

Krejčová, K. Aplikace age managementu v průmyslovém sektoru. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Diplomová práce se zabývá problematikou age managementu a jeho zavedením ve vybraných průmyslových podnicích. Literární rešerše diplomové práce vymezuje základní pojmy týkající se vedení a řízení lidských zdrojů, specifik starších pracovníků a jejich postavení na trhu práce, a rozebírá problematiku age managementu v kontextu současného demografického vývoje v České republice. Ve vlastní práci je provedeno dotazníkové šetření mezi pracovníky vybraných firem, doplněné o rozhovory s vedením. V závěrečné části práce jsou na základě zjištěných poznatků formulována doporučení vedoucí k efektivní aplikaci age managementu v průmyslovém sektoru.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, demografický vývoj v ČR, stárnutí populace, age management.







# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>11</b>
1.1	Úvod .....	11
1.2	Cíl práce.....	12
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>13</b>
2.1	Vedení a řízení lidských zdrojů.....	13
2.1.1	Personální procesy v podniku .....	13
2.1.2	Diversity management .....	16
2.2	Demografický vývoj v ČR a jeho prognóza .....	18
2.2.1	Demografický vývoj Jihomoravského kraje .....	27
2.2.2	Demografický vývoj v Kuřimi.....	28
2.3	Stárnutí.....	29
2.3.1	Specifika starších pracovníků .....	30
2.3.2	Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 - 2017.....	31
2.4	Situace na trhu práce .....	32
2.4.1	Zaměstnanost a nezaměstnanost .....	32
2.4.2	Postavení pracovníků ve věku 50+ na trhu práce.....	34
2.5	Age management.....	35
2.5.1	Opatření age managementu.....	36
2.5.2	Tři úrovně age managementu .....	37
2.5.3	Osm pilířů age managementu .....	38
2.5.4	Koncept pracovních schopností.....	39
2.5.5	Přínosy age managementu .....	42
2.6	Mezigenerační spolupráce.....	43
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>47</b>
4.1	Charakteristika sledovaných firem .....	47
4.2	Kvantitativní výzkum.....	49

---

4.2.1	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.....	50
4.3	Kvalitativní výzkum.....	70
4.3.1	Výsledky kvalitativního výzkumu.....	71
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení</b>	<b>77</b>
5.1	Přínosy doporučení .....	80
5.2	Odhadované náklady návrhů a doporučení.....	81
<b>6</b>	<b>Diskuze</b>	<b>82</b>
<b>7</b>	<b>Závěr</b>	<b>83</b>
<b>8</b>	<b>Literatura</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>90</b>
<b>10</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>92</b>
<b>A</b>	<b>Dotazník pro zaměstnance</b>	<b>94</b>
<b>B</b>	<b>Tematické rozhovory s personalisty</b>	<b>97</b>

# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Směrem, kterým se ubírá demografický vývoj v České republice, ale i ostatních zemích Evropy i světa, je stárnutí populace. Tyto výrazné změny v demografické struktuře obyvatelstva ve svém důsledku způsobují prodlužování délky života a následné zvětšování seniorské populace, přičemž často je tento podíl ovlivněn poklesem porodnosti.

Vzhledem k okolnosti, že je naše populace čím dál starší, roste důležitost starších lidí a jejich přínos nejen ve prospěch ekonomik, ale i sebe samých. Okolnost, že lidé mohou žít zdravěji a déle, je velkým úspěchem společnosti. Stárnutí s sebou přináší spoustu příležitostí a výzev, je plně v rukách státu, zaměstnavatelů, ale i samotných zaměstnanců, zda na tyto výzvy budou odpovídajícím způsobem reagovat.

Prodlužování délky života populace jde ruku v ruce s prodlužováním délky pracovního života, což bude klást a mnohdy již klade nároky zejména na manažery a jejich postoje a znalosti o stárnutí. Nově vzniklá situace, týkající se věkové diversity na pracovištích, představuje příležitost pro spolupráci různých věkových skupin prostřednictvím zvyšování silných a eliminace slabých stránek jednotlivých generací.

Před zaměstnavateli se tak objevuje nová výzva, a to jakým způsobem co nejlépe využít potenciálu každého pracovníka bez ohledu na jeho věk. Z hlediska demografického vývoje a specifických potřeb a požadavků pracovníků různých věkových skupin se důležitým personalistickým nástrojem jeví koncept age managementu.

Diplomová práce reaguje na současnou demografickou situaci v České republice a její prognózy do budoucnosti. Vzhledem k zaměření diplomové práce je prostor věnován vedení a řízení lidských zdrojů, s podrobnějším zaměřením na personální procesy v podniku a diversity management, jehož nedílnou součástí je age management, který je stěžejní problematikou práce. Neméně důležitou částí práce je charakteristika demografického vývoje v České republice, v Jihomoravském kraji a následně v Kuřimi, neboť vlastní výzkum byl prováděn v průmyslových podnicích na území města se zaměřením na specifika starších pracovníků a jejich postavení na trhu práce.

## 1.2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je, na základě provedené analýzy současného stavu age managementu ve vybraných průmyslových podnicích, navrhnout vhodná opatření a doporučení pro jeho realizaci v praxi. Především vedení firem, jejich personalisté a manažeři mohou dát první impuls k realizaci zásadních kroků směřujících ke zlepšení spokojenosti a zvýšení pracovní efektivity, zejména starších zaměstnanců, jehož výsledkem bude udržení vysoké produktivity práce a konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Při formulaci cíle diplomové práce byly kladeny následující otázky pro kvantitativní a kvalitativní výzkum, na něž se diplomová práce pokusí odpovědět:

1. Nabízejí firmy možnost profesního vzdělávání vhodné pro všechny své zaměstnance?
2. Setkali se zaměstnavatelé a zaměstnanci na pracovišti s generačním konfliktem? Setkávají se s generačním konfliktem muži a ženy stejně často?
3. Funguje na pracovišti předávání profesních zkušeností mezi generacemi různého věku?
4. Jaké zaměstnanecké benefity firmy nabízejí? Jsou dle zaměstnavatelů i zaměstnanců současné nabízené benefity odpovídající potřebám starších zaměstnanců?
5. Jaký je postoj firem a zaměstnanců k zaměstnávání starších osob? V čem spatřují jejich výhody?
6. Chtějí jít zaměstnanci do důchodu ihned po dosažení důchodového věku? Jak se k této otázce staví sami zaměstnavatelé – podporují zaměstnance, aby zůstali v pracovním procesu?

Následně na základě provedeného výzkumu budou v závěrečné části práce formulována doporučení vedoucí k efektivní aplikaci age managementu v průmyslovém sektoru, jejichž realizace prostřednictvím manažerů a personalistů může vést ke zlepšení spokojenosti a pracovní efektivity nejen starších zaměstnanců.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Vedení a řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je charakteristické svým důrazem na řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – zaměstnanců, kteří v organizaci pracují a jak individuálně, tak týmově přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007). Cílem řízení lidských zdrojů je najít nejvhodnějšího zaměstnance, zajistit trvalé využívání jeho pracovního potenciálu k dosahování cílů zaměstnavatele a současně se snažit o vytváření všech předpokladů ke spokojenosti zaměstnanců (Václavková a kol, 2007).

Úspěch, ale i neúspěch každé organizace závisí z velké části na lidech, kteří v ní pracují. Cílem je schopné pracovníky nejen najít a získat, ale mnohem těžší je si je udržet, tedy dosáhnout toho, aby byli správně a patřičně motivováni, stimulováni, odměňováni a rozvíjeni jejich schopnosti. *„Důležitá je tedy nejen práce s lidmi a řízení lidských zdrojů, ale i jejich rozvoj“* (Vnoučková, Urbancová, s. 6, 2014).

Investice do rozvoje pracovníků je tedy důležitým krokem organizace k získání kvalifikovaných, loajálních a dobře motivovaných zaměstnanců. Cílem organizace v souvislosti s rozvojem zaměstnanců by měla být snaha o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Každý člověk v organizaci by měl mít takové znalosti, dovednosti a schopnosti, které vedou ke zlepšování výkonu jedinců a týmů a k rozvoji zaměstnanců způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst. Organizace se totiž nerozvíjí, pokud se nerozvíjí její zaměstnanci (Vnoučková a Urbancová, 2014).

Manažer, který pracuje s lidmi, by je měl umět nejen řídit, ale hlavně vést. Metodu řízení (management) uplatňuje manažer v případech, kdy přiděluje podřízeným práci, provádí pravidelné hodnocení jejich pracovního výkonu, rozhoduje v otázkách výběru, odměňování, vzdělávání nebo uvolňování zaměstnanců. Naopak metoda vedení (leadership) se uplatňuje především v oblasti strategie, kdy vedoucí (leader) přesvědčí svoje zaměstnance, že firemní strategie je správná, že případné změny jsou nutné k dosažení strategických cílů a „získá si je pro danou věc“. Pojmy manažer a leader se v češtině většinou nerozlišují. Jak ukazuje praxe ve firmách má mnoho vedoucích řídící i vůdčí schopnosti - jsou tedy dobrými manažery i leadery zároveň (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

#### 2.1.1 Personální procesy v podniku

Personálními procesy v podniku jsou myšleny takové procesy, se kterými je spojena určitá konkrétní pracovní činnost nebo soubor činností vykonávané jednotlivými zaměstnanci. Mezi typické personální činnosti, které jsou spojené s životním cyklem zaměstnance v podniku, patří (Němec, Bucman, Šikýř, 2014):

- **Personální plánování**, které by mělo být celopodnikovou záležitostí a vycházet z podnikové strategie. Na základě definovaných cílů by měl podnik usilovat o to, aby měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti dostatek pracovních sil. Jde tedy o to, aby měl dostatečný počet zaměstnanců, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní, připravené na změny a rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků, ve správný čas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2015).
- **Vytváření a analýza pracovních míst**. Na základě zjištěných skutečností kolik, a jakých zaměstnanců bude firma potřebovat, jsou vytvořeny jednotlivé popisy pracovních funkcí (např. operátor výroby), které specifikují kvalifikační požadavky na zaměstnance na této pozici, jeho úkoly a odpovědnost a další potřebné informace (Němec, Bucman, Šikýř, 2014). Koubek (2015) je toho názoru, že analýza práce a pracovního místa je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Firmě poskytuje obraz náplně práce a popis pracovního místa, a vytváří tím i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.
- **Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců** neboli snaha organizace o získání, výběr a přijetí nejvhodnějšího uchazeče. Dle Armstronga (2007, s. 343) je obecným cílem získávání a výběru pracovníků: „*získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů*“. Koubek (2015) dále uvádí, že jde o získání takových zaměstnanců, kteří se svými individuálními zájmy a hodnotami co nejvíce přibližují zájmům, resp. hodnotám podnikovým. Po výběru vhodného uchazeče nastává přijímání osob do organizace, které je spojeno s podpisem pracovní smlouvy, vstupní lékařskou prohlídkou a postupným seznámením s chodem firmy. Pro nového zaměstnance je také vhodná příručka pracovníka, která by měla obsahovat stručnou charakteristiku podniku, základní pracovní podmínky, podniková pravidla, možnosti vzdělávání, otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce, možnosti stravování a další (Armstrong, 2007).
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**, kdy rozdíl je zejména v tom, že řízení pracovního výkonu je nepřetržitým, mnohem širším, komplexnějším, přirozenějším procesem řízení zaměřeným na budoucnost a zdůrazňujícím roli manažerů, kteří mají působit jako koučové. Naproti tomu hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje na formální hodnocení a posuzování zaměstnanců jejich manažery (Armstrong, 2007). Hradečný (2016) však zastává názor, že pravidelné hodnocení, jehož základem je hodnotící pohovor, přináší bonusy zaměstnavateli i zaměstnanci. Důležitou roli při tom hraje dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kde si nastaví osobní cíle směřující k jeho rozvoji. Organizace hodnotí a řídí pracovní výkon svých zaměstnanců, protože jí to následně umožňuje lépe stimulovat své zaměstnance a efektivněji řídit výkonnost organizace a dosáhnout vytyčených cílů (Vnoučková a Urbancová, 2014).

- **Odměňování** náležející zaměstnancům za vykonanou práci. Stanovuje se na základě analýzy pracovní funkce a na základě dosaženého pracovního výkonu (Němec, Bucman, Šikýř, 2014). Systém odměňování by měl pracovní sílu dostatečně motivovat a stimulovat, aby bylo dosaženo žádoucího pracovního výkonu. Odměňování zahrnuje nejen mzdu nebo plat, ale také povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci pouze z titulu pracovního poměru (Koubek, 2015). Jedním z nejdůležitějších témat pro uchazeče o zaměstnání jsou vedle mzdy (platu) zaměstnanecké benefity, které se dělí na finanční (různé příspěvky od zaměstnavatele) a nefinanční (pružná pracovní doba, možnost práce z domova a další). V důsledku změn demografického vývoje posledních let a z celospolečenského hlediska by zaměstnavatelé měli uvažovat nad dalšími možnostmi podpory zaměstnanců. Zaměstnavatel může zaměstnance motivovat k zodpovědnému spoření na důchod či adekvátnímu zajištění v případě nenadálých životních situací prostřednictvím příspěvků na důchodové či životní pojištění (Ruml, 2017).
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** jako nástroj vedoucí k rozvoji organizace a její konkurenceschopnosti. Aby byla společnost úspěšná, potřebuje kromě dalších výhod i výhodu vzdělaných zaměstnanců, kteří jsou ochotni se neustále zdokonalovat a rozvíjet své schopnosti získáváním nových znalostí a dovedností. Vzdelávání je nutno chápat jako celoživotní proces vzdělávání, jediné tak budou zaměstnanci připraveni na měnící se pracovní trh. K rozvoji a vzdělávání zaměstnanců může docházet přímo na pracovišti v podobě instruktáže při výkonu, koučinku, mentoringu, konzultování či asistování, nebo mimo pracoviště jako přednáška, seminář, workshop, praktické vyučování či e-learning. Vzdelávání pracovníků by mělo být úzce spojeno s podnikovou strategií, pracovníci by měli být připraveni a ochotni se vzdělávat. Touto vzdělávací strategií firma v krátkém i dlouhodobém horizontu pocítí pozitivní vliv vzdělávání na rozvoj jednotlivce a potažmo i prosperitu celé firmy (Vnoučková a Urbancová, 2014).
- **Péče o zaměstnance**, která vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky a pracovní vztahy. Zahrnuje nastavení vhodné pracovní doby (rovnoměrná, nerovnoměrná) a pracovního režimu (kratší pracovní doba, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa a distanční práce), vytvoření příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí s ohledem na prostorové řešení, barevnou úpravu, mikroklimatické podmínky, osvětlení a hluk na pracovišti. Zaměstnavatel je dále povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci a předcházet tak ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci. Příznivé pracovní podmínky, které jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, pozitivně ovlivňují motivaci, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).
- **Ukončení pracovního poměru** ať už z důvodu přesunu pracovníka v rámci podniku (povýšení, převedení na jinou práci), propouštění či odchodu do dů-

chodu. V souvislosti s penzionováním a propouštěním pracovníků by firma měla hledat odpovědi na otázky, jak zacházet s pracovníky důchodového věku, jaké vztahy s bývalými pracovníky udržovat, jak zacházet s přebytečnými zaměstnanci nebo jak by mělo být načasováno penzionování (příp. propouštění) vzhledem k předpokládané situaci na trhu práce, aby nebyl narušen chod a rozvoj firmy (Koubek, 2015).

### 2.1.2 Diversity management

Úspěch firem přichází s různorodými, vzdělanými a motivovanými zaměstnanci. Klíčovým úkolem personalistů je proto sestavit takové týmy, které nejen dobře fungují, ale současně vedou k růstu produktivity a konkurenceschopnosti. Každému člověku vyhovují jiné podmínky, jiné benefity, jiná role. Koncept diversity managementu respektuje individuální potřeby všech zaměstnanců (Maříková a kol, 2015).

Manažeři či personalisté se při práci s lidmi vždy setkávají s určitou mírou diverzity (rozmanitosti) ve svých pracovních týmech. Pracovní síla není homogenní, ale pracovníci se liší rasou, pohlavím, národností, věkem, mentálními a fyzickými schopnostmi, rodinným stavem, vzděláním, náboženstvím, pracovními zkušenostmi a mnohými dalšími kritérii (viz. 4 okruhy dimenzí Gardenswartz a Rowe<sup>1</sup>). Využití schopností a potenciálu diverzitního pracovního týmu je cílem řízení diverzity v organizacích (Rašticová a Senichev, 2011).

Diversity management je v současné době neodmyslitelnou součástí řízení lidských zdrojů. Rašticová a Senichev (2011) definují diversity management z pohledu Marion Keil jako aktivní, vědomý, do budoucna a na hodnoty orientovaný, strategický, komunikativní a manažerský proces, který spočívá v přijetí a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciálu rozvoje dané organizace, vytvářející tým její přidanou hodnotu. Jde tedy o koncept, jehož cílem je vytvořit podmínky pro všechny bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, které jim umožní plně rozvinout jejich osobní potenciál (Velíšková, 2007).

Demografické stárnutí společnosti v posledních desetiletích je hlavním důvodem, proč se o diverzitě mluví stále častěji. Jak uvádí Kalousová a kol. (2015), v budoucnu budou zaměstnavatelé čelit potížím s náborem zaměstnanců, a to jak z důvodu poklesu ekonomicky aktivního obyvatelstva, tak i s ohledem na konkrétní pracovní pozice. Zejména v některých oborech pak půjde i o otázku ekonomické udržitelnosti. Ženy s malými dětmi, starší pracovníci a pracovnice, lidé s handicapem, příslušníci menšin nebo cizinci se tak pro zaměstnavatele stanou vyhledávanou cílovou skupinou, kde budou hledat nové lidské zdroje a talenty.

Stejného názoru je i Velíšková (2007), která uvádí, že jedním ze způsobů jak oživit pracovní trh je lepší začlenění dosud opomíjených pracovních sil – žen s malými dětmi, zdravotně postižených občanů, starších lidí, ale i absolventů

---

<sup>1</sup> **Organizační dimenze** (pracovní pozice, pracovní prostředí, délka zaměstnání), **vnější dimenze** (jazyk, zvyky, územní příslušnost, zájmy, vzhled), **vnitřní dimenze** (gender, sexuální orientace, sociální třída) a **osobní dimenze** (jedinečné osobní vlastnosti).



bez praxe. Autorka také zastává názor, že oživit pracovní trh může i dobře řízená integrace přistěhovalců z ekonomicky méně vyspělých zemí. Dle jejího názoru zmiňované typy opomíjených pracovních sil představují jak nevyužité rezervy, tak i možnosti oživení a zajištění potřebné různorodosti pracovních týmů.

Dle Kislingerové (2008) je důležité věnovat se diverzitě v organizacích v důsledku rostoucí individualizace a globalizace, existence heterogenity trhů a vzniku etických norem a antidiskriminačních opatření.

Existují tedy **dva důvody** proč do firem diversity management zavádět - **ekonomické**, které zahrnují reakce na globalizaci trhů a pracovní síly, využití schopností všech zaměstnaných, potřebu porozumět zákazníkům a jejich potřebám či snahu o získání konkurenční výhody, a **sociální**, které vycházejí z teorie sociální spravedlnosti, nediskriminace, z politiky rovných příležitostí i z problematiky sociálního začleňování (Maříková a kol, 2015).

Spolupráce lidí s různými zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy, představuje pro společnost a její zákazníky významný přínos. Kromě zvýšení prestiže a image dané zaměstnavatelské organizace, patří mezi konkrétní přínosy zavedení diverzity (Velíšková, 2007; Kalousová a kol, 2015; Maříková a kol, 2015):

- **Přínosy lidského kapitálu**, které jsou spojené s výběrem z většího množství potencionálních pracovníků a pracovníc, talentů a schopností. Lepší pozice v oblasti získávání lidských zdrojů, kdy každý jednotlivec může naplno využít svůj potenciál a kdy se zvyšují kompetence pracovníků a pracovníc, s sebou přináší lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí, jehož výsledkem může být také přístup k novým typům zákazníků a zákaznic či zlepšení zákaznického servisu.
- **Kulturní změna a zvýšení organizačního kapitálu** mají pozitivní přínos k firemní kultuře, posílení kulturních hodnot uvnitř organizace, posílení spolupráce, zlepšení kvality řízení a flexibility a adaptability zaměstnanců. Současně dochází k růstu organizace a zisku, zvyšování povědomí o diverzitě, omezení diskriminace, lepšímu začleňování či snižování fluktuace a absencí, protože v pestřejším prostředí panuje lepší atmosféra.
- **Zvýšení tržních příležitostí**, které jsou spojeny s vyšší mírou konkurenceschopnosti. Zaměstnavatel prostřednictvím rozmanitého pracovního týmu může lépe rozšířit sortiment a služby pro menší nebo doposud opomíjené skupiny zákazníků. Zvýšená míra inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanými vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zákaznic a lepšímu přístupu k trhu.

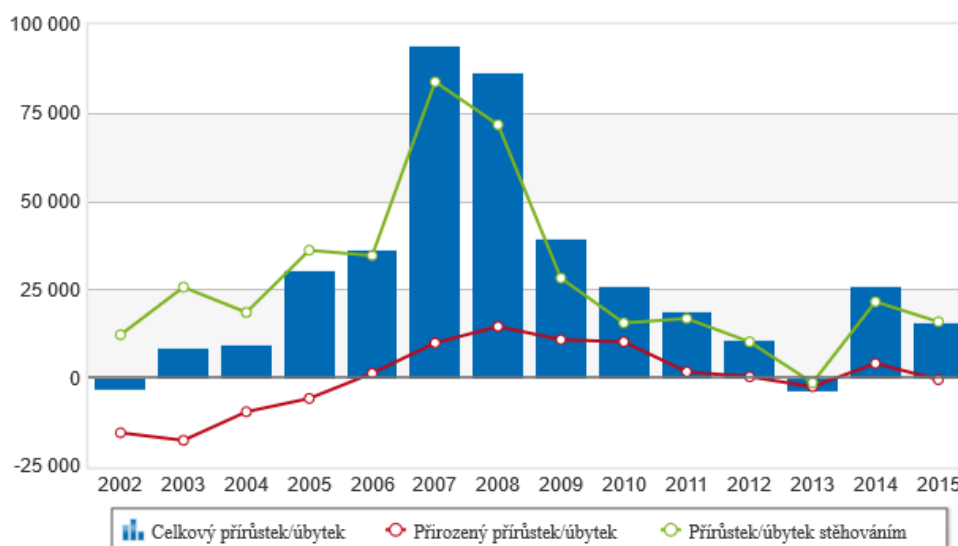
Demografické změny, které mají vliv na skladbu populace v jednotlivých zemích, vlivy globalizace a legislativy, nově formují podmínky a možnosti uplatnění jedinců na lokálních trzích práce. Právě vlivem těchto změn nemohou manažeři či personalisté pracovat s lidmi podle zažitých vzorců řízení a dle Maříkové a kol. (2015) si: „*musí osvojit nový styl práce, který bude brát v potaz individuální odlišnosti zaměstnaných, z nichž lze v podnikatelském i nepodnikatelském prostředí učinit jejich přednost a konkurenční výhodu*“.

## 2.2 Demografický vývoj v ČR a jeho prognóza

Demografické chování obyvatelstva významně ovlivňuje jejich složení podle věku a pohlaví. Změny ve věkové struktuře obyvatelstva jsou odrazem dlouholetého populačního vývoje a s tím souvisejícího reprodukčního chování a migrace obyvatelstva. S měnícím se zastoupením jednotlivých věkových skupin je spojen jeden z nejvýznamnějších demografických procesů, a to stárnutí populace (Lustigová a kol., 2007).

Tento jev lze pozorovat u většiny zemí světa a postupně se z něj stává celosvětový problém. Vzhledem ke změnám věkové struktury obyvatelstva lze očekávat zvýšené počty zaměstnaných i nezaměstnaných ve věku nad 50 let. Jak uvádí Kalousová (2015, s. 7): „Starší zaměstnanci budou v budoucnu tvořit jednu z nejpočetnějších skupin osob“ a tak se důležitým předpokladem pro budoucí zvládnutí řízení stárnoucí pracovní síly stane potřeba vytvářet a zlepšovat vhodné příležitosti pro jejich pracovní uplatnění.

Počet obyvatel České republiky (dále jen ČR) se v průběhu roku 2015 zvýšil o 15 568 osob, tedy z 10 538 275 na 10 553 843. Tato situace vypadá příznivě (i proto, že k 30. 09. 2016 byl počet obyvatel 10 572 427), avšak přírůstky populace především zapříčinila imigrace. Bilance přirozené změny byla v roce 2015 záporná, počet zemřelých převýšil o 409 počet živě narozených dětí (ČSÚ, 2016).

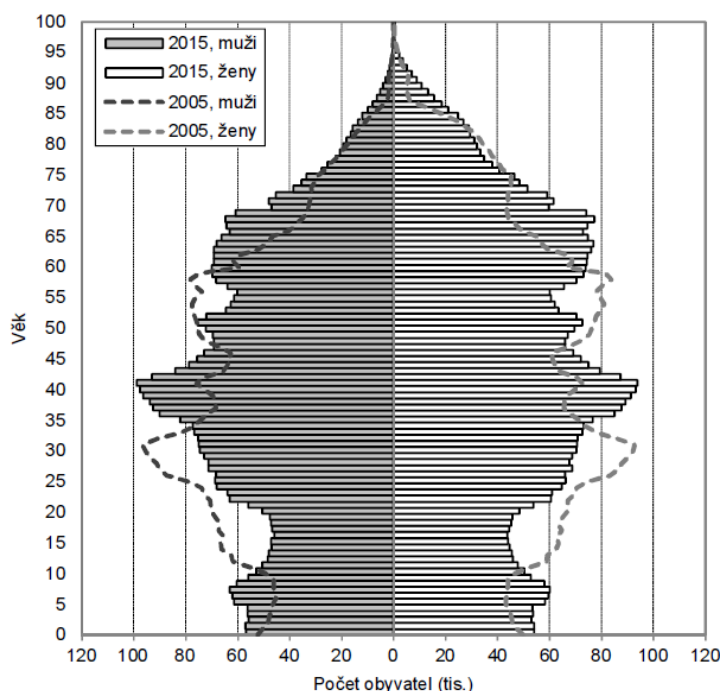


Obr. 1 Přírůstek/úbytek počtu obyvatel

Zdroj: ČSÚ, Obyvatelstvo, (czso.cz,2017)

Z demografického hlediska bývá sledován podíl tří hlavních věkových skupin obyvatelstva v populaci, a to dle předpokládané ekonomické aktivity většiny osob daného věku. Věkovou strukturu lze rozdělit na **předproduktivní** (dětskou) složku populace (0-14 let), **produktivní** složku obyvatelstva (15-64 let) a věkovou skupinu **poproduktivních** osob (nad 65 let). Zastoupení jednotlivých věkových katego-

říí populace graficky velice přehledně znázorňuje věková pyramida (Lustigová a kol., 2007).



Obr. 2 Obyvatelstvo ČR podle pohlaví a věku, 2005 a 2015 (k 31. 12.)

Zdroj: ČSÚ, Obyvatelstvo podle věku a rodinného stavu, (czso.cz,2016)

V závislosti na velikosti dětské a poprodukční složky rozlišuje Novotná a kol. (2011) tři populační typy, resp. typy věkových struktur. **Progresivní typ**, kdy dětská složka převažuje nad poprodukční, předpokladem je vysoká úroveň plodnosti, jejíž růst je však znemožněn vysokou intenzitou úmrtnosti, tedy vysoký podíl dětí a malý podíl starých lidí s nízkou nadějí na dožití. Progresivní typ populace je obvyklý v rozvojových zemích. **Stacionární typ**, který je charakteristický stabilním počtem narozených a zemřelých osob. Situaci, kdy obyvatelstvo početně neroste, lze označit jako stagnující typ populace. Vzniká v souvislosti s dlouhotrvajícím poklesem porodnosti, kdy úroveň narozených pouze nahrazuje počet zemřelých lidí. **A regresivní typ**, u kterého převládá počet starších osob. Vyloučíme-li vliv migrace, dochází z dlouhodobého pohledu u regresivního typu k snižování početního stavu populace a početně ji ani nenahrazuje. Věková pyramida v České republice, ale i v dalších zemích Evropské unie (dále jen EU) patří v současné době k regresivnímu typu, kde převažuje poprodukční složka nad dětskou.

V důsledku změn v charakteru demografické reprodukce dochází k demografickému stárnutí, při kterém se mění zastoupení dětské a poprodukční složky populace. Existují dva typy stárnutí populace – **ze spodu věkové pyramidy**, které se vyznačuje poklesem porodnosti a tím celkového počtu dětí a **na vrcholu věkové pyramidy**, které souvisí s prodlužováním naděje na dožití, tj. zlepšováním úrovně úmrtnosti. Avšak častým případem bývá situace, kdy oba uvedené typy

demografického stárnutí probíhají současně, případně i na úkor snižující se váhy obyvatel v reprodukčním věku (Novotná a kol, 2011).

Tab. 1 Složení obyvatelstva ČR dle hlavních věkových skupin během let 2005-2015 (v %)

věk/rok	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>0 - 14</b>	14,6	14,4	14,7	14,8	15,0	15,2	15,4
<b>15 - 64</b>	71,1	70,1	69,1	68,4	67,6	67,0	66,3
<b>65+</b>	14,2	15,5	16,2	16,8	17,4	17,8	18,3

Zdroj: ČSÚ, Obyvatelstvo podle věku a rodinného stavu, (czso.cz,2016)

Změny v podílech hlavních věkových skupin jsou pro společenský vývoj mnohem významnější než pouhý početní růst či pokles počtu obyvatel. V roce 2015 bylo dětí mladších 15 let o 122 400 více než v roce 2005, během deseti let se tak podíl dětské složky zvýšil z 14,6 na 15,4 %. Od roku 2009 se počet obyvatel plošně nezvyšuje, přibývá hlavně dětí a seniorů, přičemž postupně klesá počet obyvatel produktivního věku. Meziročně (2015) klesl jejich počet pod hranici 7 milionů (o 59 100 osob). V produktivním věku jsou přítom nejsilnější ročníky 70. let 20. století, posilněné zahraniční migrací. Rovněž však silně početné generace narozené v letech 1939-1948 produktivní věk opustily. Nejvýrazněji se v posledních letech proměnil počet seniorů ve věku 65+, kteří v roce 2015 představovali 18,3 % populace. V roce 2005 tato skupina představovala 14,2 %, jejich počet se během deseti let zvýšil téměř o 476 000. Pouhým porovnáním, o kolik se během deseti let zvýšil počet dětí (122 400) a počet seniorů (476 000) lze trend stárnutí populace potvrdit. Česká populace stárne a postupně tak dochází k převaze populace starších 65 let nad dětskou složkou (ČSÚ, 2016).

Dle metodiky Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ), patří mezi standardně používané ukazatele, které je možné použít pro charakteristiku věkové struktury obyvatelstva, tyto:

- **Průměrný věk** obyvatel, který je aritmetickým průměrem věku určité skupiny jedinců žijících v daném časovém okamžiku na daném území.
- **Věkový medián** udává věk, kterého dosáhla právě polovina populace. Jedná se o střední hodnotu, která rozděluje celou populaci uspořádanou podle věku na dvě stejně početné části. Ve srovnání s průměrným věkem je vždy nižší, protože není tolik ovlivněn extrémními hodnotami.
- **Index stáří** udává počet osob ve věku 65 a více let připadajících na 100 dětí ve věku 0-14 let. Čím vyšší je index stáří, tím se zvyšuje počet seniorů.
- **Index ekonomického zatížení**, udává kolik osob v ekonomicky neaktivním věku (0-14 let a 65+) připadá na 100 osob v ekonomicky aktivním věku (15-64 let).

Tab. 2 Vybrané charakteristiky věkové struktury obyvatelstva ČR

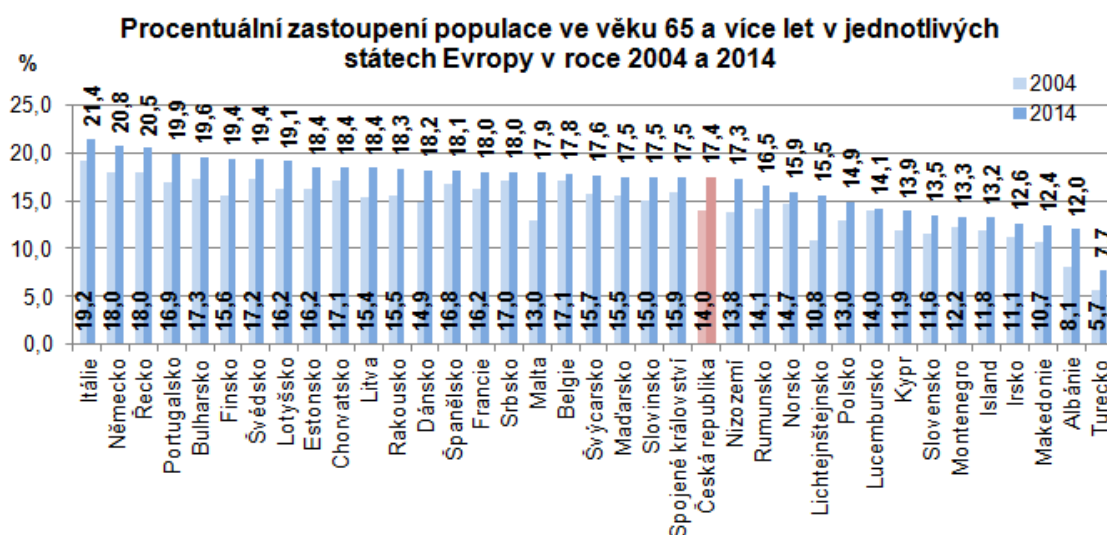
Ukazatel	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Průměrný věk</b>	40,0	40,8	41,1	41,3	41,3	41,7	41,9
<b>Věkový medián</b>	38,9	39,6	40,1	40,4	40,8	41,1	41,5
<b>Index stáří v %</b>	97,0	107,8	110,4	113,3	115,7	117,4	119,0
<b>Index ek. zatížení</b>	40,6	42,7	44,6	46,3	47,9	49,3	50,8

Zdroj: ČSÚ, Obyvatelstvo podle věku a rodinného stavu (cszo.cz, 2016)

Dle ČSÚ (2016) se průměrný věk obyvatel ČR od 80. let 20. století neustále zvyšuje. Během deseti let (2005-2015) se zvýšil téměř o 2 roky, ze 40 let na 41,9 let. Přibližně stejným tempem se pohyboval i věkový medián, který rozdělil populaci v 41,5 letech – u mužů je pak tato hranice 40,4 let, u žen 42,8 let. Situace napovídá tomu, že trend postupného zvyšování průměrného věku bude pokračovat i v dalších letech. Dle budoucích prognóz by se v roce 2101 měl průměrný věk obyvatel přiblížit až hranici 50 let (Štyglarová, 2013).

Stárnutí populace dokresluje index stáří, který se zvyšuje už více než 30 let. Od počátku roku 2007 pak poprvé počet seniorů ve věku 65 a více let početně převyšil skupinu dětí do 15 let. Protichůdné trendy vývoje velikosti dětské a seniorské složky populace povedou k růstu indexu stáří a tato situace by se již měnit neměla. Pro srovnání v roce 2013 připadlo na 100 dětí 113 seniorů, v roce 2063 na 100 dětí připadne 277 seniorů. Jak uvádí Štyglarová (2013a): „*Stav, kdy seniorů bude 2,5krát více než dětí, by měl trvat celou druhou polovinu století.*“

V případě porovnání produktivní a neproduktivní složky populace, lze pozorovat rostoucí trend, který je odrazem zejména vývoje početnosti seniorské složky. Růst indexu ekonomické zátěže, tak významně roste v neprospěch osob produktivního věku (ČSÚ, 2016).



Obr. 3 Podíl obyvatelstva 65+ v jednotlivých státech Evropy v roce 2004 a 2014

Zdroj: ČSÚ, Senioři (cszo.cz, 2015)

Populace nestárne jen ČR, ale i v dalších zemích Evropy. Itálie, Německo a Řecko patří ke státům, které mají nejvyšší podíl obyvatelstva 65+. Naopak lépe na tom jsou státy jako Kypr, Slovensko, Černá Hora, Island, Irsko, Makedonie, Albánie, které mají obyvatelstvo 65+ pod hranicí 14 %. Dle Řezníčkové (2016) je v rámci celé Evropské unie podíl osob starších 65 let 18,5 %. Tomuto evropskému průměru se v roce 2014 přiblížila i ČR s hranicí 17,4 %. Naopak nejmenší podíl obyvatelstva 65+ má Turecko (7,7 %).

Příčina, proč společnost stárne, je dána výsledkem dvou výrazných trendů – **snížující se porodností** a **zvyšující se nadějí na dožití**. Tyto demografické změny mají vliv na věkové složení obyvatel.

Tab. 3 Úhrnná plodnost, naděje na dožití a saldo migrace v letech 2005-2015

Ukazatel	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Úhrnná plodnost</b>	1,28	1,49	1,43	1,45	1,46	1,53	1,57
<b>Naděje</b> <b>muži</b>	72,9	74,4	74,7	75,0	75,2	75,8	75,8
<b>na dožití</b> <b>ženy</b>	79,1	80,6	80,7	80,9	81,1	81,7	81,4
<b>Saldo migrace</b>	36 229	15 648	16 889	10 293	-1 297	21 661	15 977

Zdroj: ČSÚ, Vybrané demografické údaje v České republice (cszo.cz, 2016b)

Mezi nejzávažnější problémy, které vyvolávají stárnutí obyvatel, patří nízká porodnost a plodnost. Hasmanová Marhánková (2014, s. 8) uvádí, že: „*Jakkoliv je otázka stárnutí společnosti interpretována především v termínech narůstajícího počtu seniorů, jeho příčinnou je především rozhodnutí mít méně dětí*“. Z tabulky č. 3 lze vidět, že během deseti let se úroveň úhrnné plodnosti zvýšila z 1,28 dítěte v roce 2005 na 1,57 dítěte za rok 2015. Avšak jak uvádí Rašticová (2012, s. 43): „*K udržení stálé populace bez migrace je zapotřebí, aby se míra plodnosti pohybovala okolo 2,1*“. Od poloviny 60. let 20. století klesá plodnost v celé EU a ve většině zemí je již delší dobu podstatně nižší než tato hodnota.

Dle dostupných údajů z databáze Eurostat za rok 2014 nedosahuje žádný stát EU hranice 2,1 dítěte na jednu ženu, avšak nejbližší je jí Francie s 2,01 dítětem na jednu ženu. V rámci statistiky je sledováno také Turecko, které prozatím do společenství EU nepatří, ale je jejím nejstarším žadatelem (Tuček, 2017). Úhrnná plodnost v Turecku je sledována od roku 2007 a její hranice se pohybuje v rozmezí 2,03-2,17 dítěte na jednu ženu. Ze sledovaných zemí, tak dosahuje nejvyšší úrovně plodnosti.

Zpráva *Demografie a zaměstnanost* (Institut für Beschäftigung und Employability, 2017) označuje za možnou příčinu ne příliš příznivého vývoje porodnosti - změnu rolí, a to zejména u žen. **Úroveň vzdělání a kvalifikace** se především u žen v posledních desetiletích významně zvýšila. V některých oblastech je dokonce zjevná vyšší úroveň vzdělání u žen. S rostoucí úrovní vzdělání, stoupá i význam jejich kariéry. Na druhé straně **zvyšující se nejistota zaměstnání** vede k tomu, že oba partneři chtějí být výdělečně činní, aby snížili ekonomické riziko nezaměstnanosti. Aby byla dosažena jistota schopnosti zaměstnávání, jsou kvalifikace stejně jako kontinuální vzdělávání nutností. V posledních letech dochází k výraznému

**zvýšení životních nákladů** a některé páry si nemohou dovolit vzdát se příjmu. Ve většině případů vede jeho přerušení také ke snížení životní úrovně. Pochopení změny rolí také vyplývá z **nestabilního životního průběhu** - rozchody a rozvody přispívají k tomu, že zaměstnání nabývá na významu. Slučitelnost povolání a rodiny, tak bude důležitějším tématem jak u žen, tak i u mužů.

Díky pokrokům ve zdravotnictví se prodlužuje průměrná délka života. Za posledních deset let se naděje na dožití zvýšila u mužů o 2,9 roku a u žen o 2,3 roku. U vývoje rozdílů středních délek života mezi pohlavími lze pozorovat určitý trend, a to pozvolné snižování tohoto rozdílu. Příčinou je zlepšení ukazatelů úmrtnosti zejména u mužů, což má za následek zintenzivnění demografického stárnutí populace (ČSÚ, 2016).

Avšak samotný proces stárnutí je třeba vnímat jako příležitost pro změnu vnímání starších lidí, vždyť je největším triumfem lidstva a současně jeho největší výzvou (Hasmanová Marhánková, 2014).

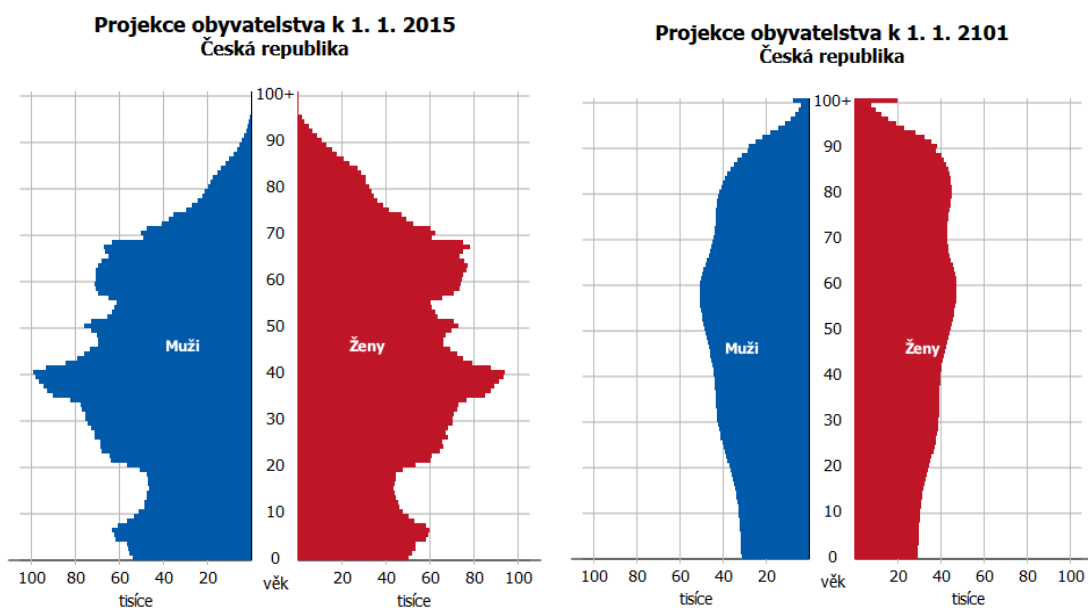
Dle Evropské komise (2014) má pro řešení demografických problémů a nedostatku pracovních sil v EU klíčový význam pracovní mobilita a pružnost. Pracovní migrace může být značným zdrojem nabídky pracovních sil a pracovní migranti, kteří zde mají trvalé bydliště, mohou zvýšit sňatečnost, porodnost a částečně tak napomoci překlenout nepříznivou demografickou situaci.

Jak uvádí Burcin, Drbohlav a Kučera (2008): „*migrací můžeme stárnutí populace ovlivnit pouze ve velmi omezené míře*“. I migranti stárnou a pouhý nárůst populace, proces stárnutí nevyřeší. Autoři však zastávají názor, že vhodně načasovaná a cíleně řízená migrace svůj význam má. Především v řešení nedostatku pracovních sil na trhu práce a v důsledku výraznějších poklesů porodnosti, může pomoci zmírnit nebo vyrovnat většinu strukturálních nerovností pohlavně-věkové struktury obyvatelstva.

### **Prognóza budoucího vývoje ČR**

ČR bude mít v roce 2101 jen 7,68 mil. obyvatel, přičemž třetinu z toho budou tvořit osoby starší 65 let. Naproti tomu dětí do 15 let bude jen 12 %. Jak je dříve uvedeno, v roce 2013 měla Česká republika 10,51 mil. obyvatel, osoby starší 65 let tvořily téměř 17 % a podíl dětské složky 15 % (Štyglerová, 2013).

V rámci srovnání budoucího vývoje obyvatel ČR, je na následujícím obrázku graficky znázorněn vývoj obyvatelstva ČR dle pohlaví a věku v roce 2015 a 2101. Naplní-li se předpoklady budoucí projekce, začne počet obyvatel ČR (ve všech hlavních věkových kategoriích) klesat. Nejvýraznější úbytky obyvatelstva jsou očekávány v letech 2050-2080. Zmenšování populace bude ovlivněno zejména mírou přirozeného úbytku. Ani kladné saldo zahraniční migrace totiž nebude stačit na vyrovnání tak velké převahy počtu zemřelých osob nad živě narozenými (Štyglerová, 2013).



Obr. 4 Obyvatelstvo ČR podle věku a pohlaví, srovnání 2015 a 2101

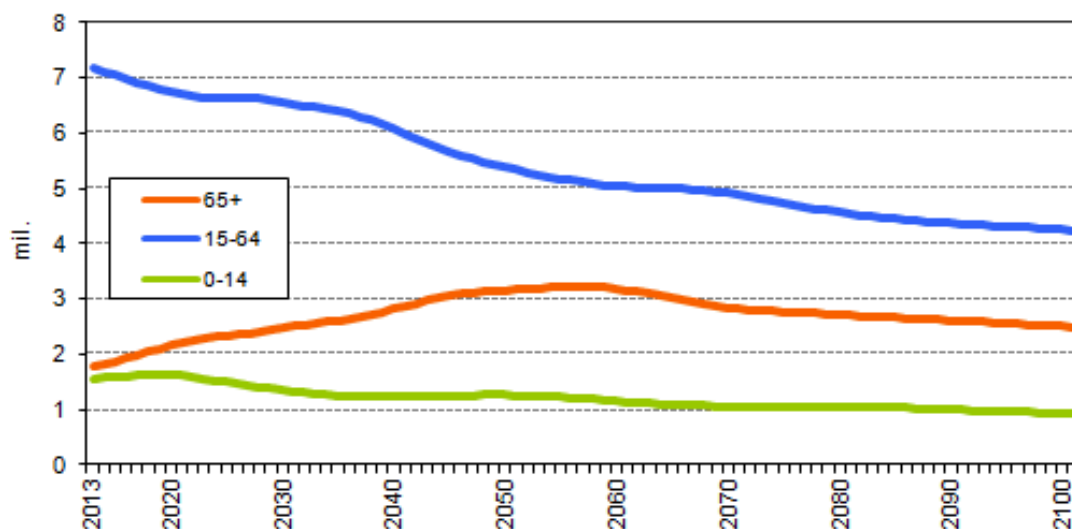
Zdroj: ČSÚ, Projekce obyvatel 1950 - 2101, (czso.cz,2013)

ČSÚ vydal v roce 2013 Projekci obyvatelstva ČR, jejímž cílem je nastínit směr budoucího populačního vývoje a ukázat na neodvratitelné a výrazné změny ve věkovém složení obyvatel. Projekce je zpracovaná ve třech variantách (nízké, střední a vysoké), přičemž za nejpravděpodobnější je považována střední varianta, která je vymezena krajními variantami – nízkou a vysokou. Jak uvádí Vidovičová (2008, s. 31) sociální vědci i demografové jsou si vědomi, že: „objektivně jsou populační prognózy velmi omezeným nástrojem pro předvídaní budoucnosti“ a tyto odhady jsou omezené: „ne proto, co zahrnují, ale především proto, co zůstává mimo jejich predikci“. Vzhledem k okolnosti, že senioři roku 2040 se již narodili, lze jejich vývoj předvídat s velkou přesností, což podporuje argumenty o nezvratitelnosti tohoto procesu. Avšak ne všechny děti budoucího populačního stromu jsou narozeny. Existuje proto vysoká variabilita možných intervenujících faktorů.

V souvislosti s demografickým stárnutím obyvatelstva je důležitým aspektem věková struktura obyvatelstva. Současné věkové složení obyvatel ČR se vyznačuje relativně nízkým počtem dětí, silným zastoupením osob v ekonomicky aktivním věku a zatím ne příliš vysokým počtem osob vyššího věku. Dlouhodobé prognózy budoucího vývoje celkového počtu obyvatelstva udávají že, podíl starších osob v populaci bude stále narůstat.

Na následujícím obrázku lze vidět, že se zmenšuje složka ekonomicky aktivních obyvatel, přičemž seniorská složka se naopak zvětšuje. Podíl osob starších 65 let se bude zvětšovat přibližně až do roku 2060, kdy dojde k jejímu zastavení a za počne pozvolné snižování jejího počtu. Nicméně lze pozorovat neměnný vývoj produktivní i dětské složky.





Obr. 5 Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin do roku 2101

Zdroj: Projekce obyvatelstva ČR do roku do roku 2101 (czso.cz,2016c)

Dle očekávaného vývoje počtu obyvatel, lze vypočítat, že podíl dětské složky populace v průběhu celého sledovaného období klesá, avšak tempo poklesu je poměrně mírné a mezi jednotlivými léty vykazuje přechodně i růst. Budoucí vývoj napovídá tomu, že zastoupení dětí v populaci by se mělo pohybovat v úzkém pásmu 12-13 %. Naopak velmi významné změny se odehrají ve věkové skupině ekonomicky aktivních obyvatel, jejichž počet začne v blízké budoucnosti klesat. Do roku 2020 nastane nerychlejší pokles v této věkové kategorii, jelikož silné ročníky narozené koncem 40. let a v první polovině 50. let minulého století začnou tuto věkovou kategorii opouštět, a naopak vstupovat do ní budou děti z populačně slabých ročníků, narozené na přelomu 20. a 21. století. Tento trend bude pokračovat i na konci 30. let tohoto století, kdy početně silné ročníky 70. let minulého století dosáhnou důchodového věku. Podle střední varianty se počet osob ve věku 15-64 let mezi roky 2040 a 2060 sníží z šesti na pět milionů, po krátké stagnaci až na 4,25 mil. v horizontu projekce. Koncem století bude podíl osob v produktivním věku 55 %, dojde tak k poklesu o necelých 12 % (ČSÚ, 2013).

Bezesporu největší změny se odehrají v kategorii seniorů. Podle všech variant demografického vývoje se v průběhu první poloviny 21. století zastoupení osob nad 65 let zhruba zdvojnásobí. Zejména nepravidelnosti věkové struktury a očekávané prodlužování naděje dožití se budou odrážet v jejich počtu, který by měl kulminovat v roce 2057 na úrovni 3,2 mil. osob (v současné době 1,8 mil. osob 65+). V dalším období by pak měl počet seniorů ubývat, přesto by i druhá polovina tohoto století měla „patřit“ seniorům. Jedinou částí populace, která bude početně růst, bude věková kategorie seniorů (Štyglarová,2013).

Tab. 4 Základní parametry projekce

Ukazatel	varianta	2015*	2030	2050	2100
Úhrnná plodnost	nízká	1,57	1,45	1,45	1,45
	střední	1,57	1,50	1,56	1,56
	vysoká	1,57	1,52	1,61	1,61
Naděje na dožití (muži/ženy)	nízká	75,8/81,4	78,2/83,8	81,1/86,2	84,2/88,8
	střední	75,8/81,4	79,5/85,1	83,0/88,0	86,6/91,1
	vysoká	75,8/81,4	80,6/86,1	84,6/89,3	88,4/92,9
Saldo migrace	nízká	15 977	2 226	5 571	10 350
	střední	15 977	11 659	14 384	17 671
	vysoká	15 977	21 110	23 291	25 400

\*reálná data

Zdroj: ČSÚ, Projekce obyvatelstva České republiky (cszo.cz, 2013)

Projekce obyvatelstva ČR, kterou v roce 2013 vydal ČSÚ, počítala s úhrnnou plodností 1,45 za rok 2015. Z tabulky lze vidět, že za rok 2015 reálně připadlo na jednu ženu 1,57 dítěte. Tato hodnota je nejvyšší od roku 1993. Tento vývoj se zdá být velice příznivý, avšak může se jednat o krátkodobý jev, neboť rodičkami jsou ženy narozené ještě v relativně silných ročnících v 80. letech 20. století.

Další vývoj úrovně plodnosti v ČR bude záviset zejména na ekonomické situaci, nastavení rodinné a sociální politiky v souvislosti s podporou rodin s dětmi a možnosti sladění pracovního a rodinného života rodin s malými dětmi - větší rozšíření zkrácených pracovních úvazků, dostupnost mateřských školek a zařízení pro děti mladší tří dětí (ČSÚ, 2016d).

Výše zmiňovaná projekce ČSÚ (2013) předpokládá, že po celé sledované období se bude střední délka života, neustále pozvolně zvyšovat. V rámci nejpravděpodobnější střední varianty projekce je očekáván růst střední délky života ze současných 75,8 roku pro muže a 81,4 let roku u žen na 86,6 let a 91,1 let. Nejvíce pak ke změně naděje na dožití při narození přispěje zlepšení úmrtnosti mužů.

V souvislosti se zvyšováním naděje na dožití při narození, považuje Hasmanová Marhánková (2014) za paradoxní, že je proces demografického stárnutí spojen s negativními pocity a představuje starší generaci jako hrozbu, neboť je výsledkem především pozitivních trendů zkvalitňující se zdravotní péče a prodlužující se délky života.

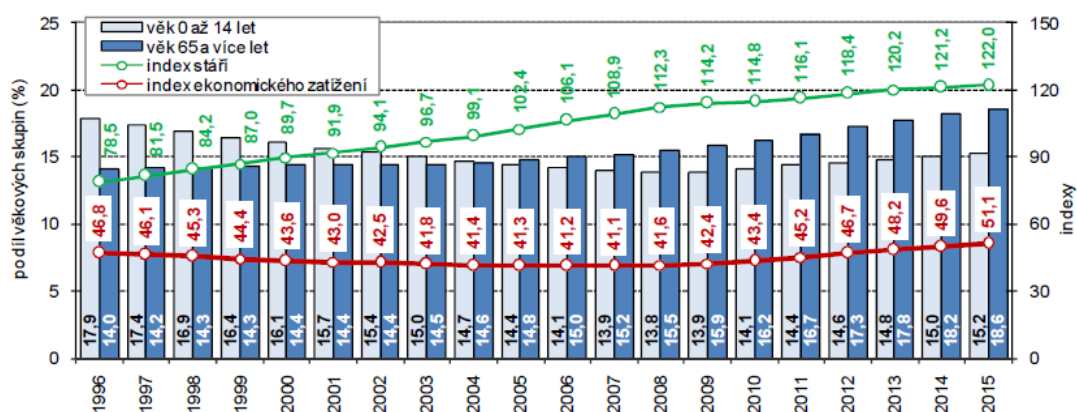
Vývoj zahraniční migrace je obtížně předvídatelný, vliv na ni mají především legislativní opatření, ekonomická situace v ČR, ale i v potencionálních zemích. Dle projekce ČSÚ (2013) je ČR pro cizince atraktivním místem a ve střední variantě se výsledné saldo zahraničních migrantů pohybuje v rozmezí 8,6 tis. - 17,7 tis. osob po celou dobu projekce.

Zahraničním stěhováním by ČR mohla ve střední variantě získat do konce století více než jeden a čtvrt milionu osob, avšak přirozenou měnou ztratí více než čtyři miliony. Migrace tak nezabrání demografickému procesu stárnutí obyvatel. Podle Štyglerové (2013) by budoucí úbytek obyvatel ČR mohla zvrátit pouze vysoká a stabilní plodnost.

## 2.2.1 Demografický vývoj Jihomoravského kraje

Jihomoravský kraj (dále jen JMK) je čtvrtým největším krajem ČR, stejné místo mezi kraji zaujímá i počtem obyvatel. Meziročně se počet obyvatel zvýšil o 2 172 osob, na konci roku 2015 žilo na území JMK 1,18 mil. obyvatel. Dvěma třetinami se na přírůstku počtu obyvatel podílelo stěhování a od roku 2007 trvá zvyšování počtu obyvatel kraje zásluhou přirozeného přírůstku, přičemž nejvyšší přírůstky jsou v nejbližším okolí města Brna – ve Šlapanicích, Židlochovicích, Slavkově u Brna, Pohořelicích a Kuřimi (ČSÚ, 2016e).

Největší část obyvatel kraje tvoří obyvatelé v produktivním věku (15-64), kteří zaujímají celých 66,2 %. Druhou nejpočetnější skupinou obyvatel jsou lidé v poproduktivním věku (65+) s celkovým zastoupením 18,6 % a nejnižší podíl 15,2 % mají děti ve věku do 14 let. Srovnáním ČR a JMK lze usoudit, že se trend vývoje podílu hlavních věkových skupin a tím stárnutí populace vyvíjí stejným směrem. Posledním rokem, kdy podíl dětské složky převýšil podíl osob ve věku nad 65 let, byl rok 2004. I přesto, že se podíl osob do 14 let zvyšuje už šestým rokem (od roku 2009), podíl osob v poproduktivním věku se narůstá každoročně a převyšuje dětskou složku populace. Průměrný věk obyvatel kraje dosáhl v roce 2015 42,0 roku, od roku 2005 (40,3 roku) tak vzrostl o necelé dva roky (ČSÚ, 2016e).



Obr. 6 Věková struktura, index stáří a index ekonomického zatížení v JMK

Zdroj: ČSÚ, Základní tendence vývoje Jihomoravského kraje v roce 2015 (cszo.cz, 2016e)

Z výše uvedeného obrázku lze vypočítat nepřetržitý růst indexu stáří a od roku 2008 také pozvolný růst indexu ekonomického zatížení, způsobený především zvyšujícím se podílem osob nad 65 let a podílem dětské složky v populaci. Hodnota indexu stáří udává, že na 100 dětí v roce 2015 připadlo 122,0 osob starších 65 let. Pro srovnání v roce 1996 to bylo pouze 78,5 osob nad 65 let. Posledním rokem, kdy byl index stáří pod hranicí 100, byl již zmiňovaný rok 2004, od kterého podíl osob starších 65 let převyšuje podíl dětské složky populace v kraji (i přes postupný nárůst v posledních letech). Index ekonomického zatížení, který vypovídá o poměru počtu seniorů a dětí k počtu obyvatel v ekonomicky aktivním věku, dosáhl v JMK

v roce 2015 hodnoty 51,1 (v ČR 50,8). Z pohledu věkové struktury vypovídá o příznivějším poměru mezi ekonomicky neaktivní a aktivní složkou obyvatel nižší výsledná hodnota indexu (ČSÚ, 2016e).

Od roku 2000 je možné v kraji pozorovat růst počtu narozených dětí a postupně se tak zvyšuje úhrnná plodnost. V roce 2015 pak úhrnná plodnost dosáhla maxima posledních let, kdy na jednu ženu v reprodukčním období připadlo 1,58 dítěte. Během posledních let se výrazně zvýšila úroveň plodnosti i za celou ČR, k čemuž přispívá nadprůměrná plodnost kraje (ČSÚ, 2016e).

Naděje na dožití se stejně jako v ČR, i v JMK postupně zvyšuje. Muž narozený v roce 2015 se pravděpodobně dožije 76,32 let, naopak žena narozená v roce 2015 se pravděpodobně dožije 82,22 let. Střední délka života v JMK se u mužů během dvaceti let zvýšila o 5,37 roku a u žen o 4,41 roku (ČSÚ, 2016e).

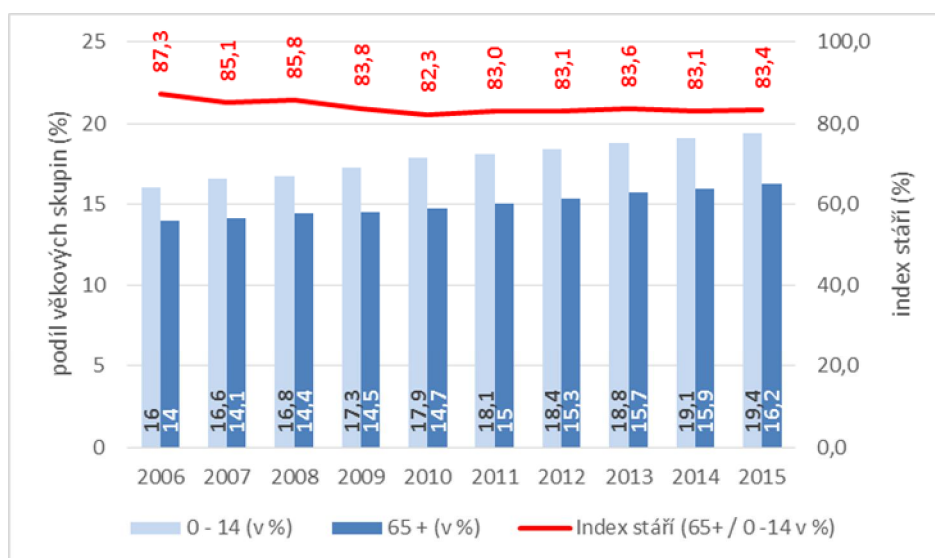
V souvislosti s migrací se do JMK přistěhovalo 10 537 osob, avšak ve stejném období se z kraje vystěhovalo 9 030 osob. Zásluhou stěhování se počet obyvatel v JMK zvýšil o 1 507 osob. Nejvíce stěhováním přibyli lidé ve věku 15-34 let, naopak lidé ve věku 0-14 let a nad 35 let měli záporné saldo migrace, počet vystěhovaných převyšoval počet přistěhovaných (ČSÚ, 2016e).

### 2.2.2 Demografický vývoj v Kuřimi

Kuřim je největším městem v okrese Brno-venkov. Změny uplynulých let vytvořily prostředí, které umožnilo využít výhodné polohy města a zhodnotit jeho průmyslovou tradici. V současnosti je Kuřim jedním z nejrychleji rostoucích měst v ČR a patří k nejvýznamnějším hospodářským centrům JMK (MěÚ Kuřim, 2013).

V roce 2015 bydlelo ve městě 11 051 obyvatel, přičemž nejvíce zastoupenou skupinou byly osoby ve věku 35-44 let, tedy osoby narozené v 70. letech v době zavedení propopulačních opatření československé vlády. **Současná věková struktura kuřimské populace** je ve srovnání s většinou měst a celou populací ČR, **výrazně mladá**. Pro kuřimskou populaci je charakteristický nadprůměrný podíl dětské složky populace, který je 19,4 % oproti 15,4 %v ČR (resp. 15,2 % v JMK). Důvodem je zintenzivnění bytové výstavby ve městě a migrační atraktivita, které omlazují věkovou strukturu a přivádí do města ženy, které plánují založení rodiny. Podíl obyvatel v produktivním věku je 64,5 %, a je tak oproti ČR (66,3 %), resp. JMK (66,2 %) naopak podprůměrný. Senioři tvořili v roce 2015 celkem 16,2 % populace města, zatímco v ČR i JMK to bylo více než 18 %. Jako v jednom z mála měst a územních celků ČR zde poměrně výrazně převyšuje počet dětí počet osob starších 65 let (ČSÚ, 2016f).

Na konci roku 2015 byl průměrný věk obyvatel města 39,5 let, což je o 2,4 roku méně než v celé ČR a o 2,5 roku méně než v JMK. Na následujícím obrázku je kromě podílu poměru dětské a seniorské složky populace, vidět také index stáří, který oproti celorepublikovému i krajskému vývoji vykazuje mírně klesající trend. V roce 2015 byl index stáří nižší o 3,9 % než v roce 2006. Ve stejné době přitom v ČR (resp. kraji) narostl o 18,8 % (resp. o 15,9 %). Ovšem i kuřimská populace je přes svůj příznivý vývoj v uplynulých letech postižena procesem demografického stárnutí, i když dosud méně než jinde v ČR (ČSÚ, 2016f).



Obr. 7 Věková struktura a index stáří ve městě Kuřimi v letech 2006-2015

Zdroj: ČSÚ, Demografická ročenka měst – 2006 až 2015, (cszo.cz, 2016f)

Relativně příznivá věková struktura, která přispěla k omlazení populace, je výsledkem zvýšení porodnosti po roce 2000 a zejména výsledkem kladného migračního salda. Rychlý populační růst města v první dekádě století byl vyvolaný intenzivní výstavbou především v lokalitě Díly za Sv. Janem. Na celkovém populačním přírůstku se migrace podílela rozhodujícím způsobem. Z celkového přírůstku 2 014 osob v letech 2002 až 2015 připadlo 1258 osob (62,5 %) na přírůstek migrací. Současně vysoce kladné migrační saldo příznivě ovlivnilo i přirozený přírůstek, což se projevilo tím, že z celkové hodnoty salda v letech 2002 až 2015 tvořily 20,8 % děti do 15 let, mezi přistěhovalými v produktivním věku převažovaly osoby ve věku 20-35 let a naopak počet osob v poproduktivním věku se zmenšil o 54 osob (MěÚ Kuřim, 2013; ČSÚ, 2016f).

Migrační vývoj Kuřimi byl ve srovnání s jinými městy ČR v první dekádě 20. století výjimečný, jelikož většina měst v této době ztrácela obyvatelstvo jak migrací, tak přirozenou měnou. Příznivý populační vývoj města je především výsledkem jeho příznivé polohy v rámci brněnské aglomerace. Podobně jako v uplynulé dekádě bude další populační vývoj ovlivňovat hlavně intenzita bytové výstavby, podmíněná celkovou ekonomickou situací v zemi (MěÚ Kuřim, 2013).

### 2.3 Stárnutí

Každý jedinec, rodina, dokonce i celá společnost prochází stárnutím. Proces stárnutí je důsledkem zákonitých biologických změn, které jsou spojovány s úbytkem určitých schopností důležitých pro optimální výkon (Cimbálníková a kol, 2012). Novotný a kol (2014) uvádějí, že: „představy o stárnutí jsou kulturně determinovány, vytvářejí se na podkladě sociální percepce a vnímání sebe sama“. Kromě chronologického či fyziologického věku, tedy důležitou roli hrají individuální faktory

v podobě vlastního pocitu stárnutí a sociálního srovnání. Dosažení vyššího chronologického věku samo o sobě neznamená, že je člověk starý a automaticky přestává vyhovovat požadavkům trhu práce.

Jak uvádí Rašticová (2012), obecně uznávaná definice pojmu „starší pracovníci“ stále neexistuje. Za starší pracovníky se obvykle označuje populace ve věku 50-64 let. Některé organizace (např. EU) je vymezují úžeji jako skupinu 55-64 letých (Petrová Kafková, Rabušic, 2010).

Jedním z mnoha dalších faktorů, kterými lze posuzovat starší pracovníky jsou nároky dané profese (například lékaře a sportovce, kdy jeden je ve 30 letech na začátku a druhý na konci kariéry). Rozdíly lze sledovat i mezi jednotlivými odvětvími průmyslu, kdy věkový průměr ve farmaceutickém průmyslu je vyšší než v IT společnostech (Rašticová, 2012).

Nově se s pojmem stárnutí objevuje koncept vitality, jehož prvkem je vitalita (životní síla). Rozdíl mezi zdravím a vitalitou spočívá v tom, že lidé můžou být zdraví, avšak pokud nic nedělají či nechťejí dělat, ovlivňuje to kvalitu jejich života podobně jako nemoc. Vitalita je tedy postavena na rovnováze mezi zdravím a vlastní aktivitou. Není vrozená, je potřeba na ní vědomě pracovat a rozvíjet ji (Novotný a kol, 2014).

### 2.3.1 Specifika starších pracovníků

Bohaté pracovní zkušenosti a pracovní návyky nabyté dlouholetou praxí v oboru, společně s vyšší mírou odbornosti, zručnosti a profesní vyzrálosti, patří k nevýznamnějším a nejčastěji zmiňovaným výhodám starších pracovníků (Svobodová a kol, 2009). Jak uvádí Navrátil (2014) nenahraditelným přínosem, zejména v průmyslu, výrobě a technických oborech, jsou pro personalisty úspěšných společností zkušenosti zaměstnanců nad 50 let, kteří své know-how a znalosti přirozeně předávají mladší generaci.

Při výkonu činnosti hrají roli, kromě charakteristik odrážejících vztah pracovníků k práci, také osobní vlastnosti. Starší pracovníci jsou považováni za spolehlivé, pečlivé, rozvážné, vytrvalé, trpělivé, loajální a se schopností nést odpovědnost. Mají ujasněné priority, znají své reálné možnosti a nekladou si tak nereálné požadavky (Svobodová a kol, 2009).

Kategorie zaměstnanců 50+ preferuje stabilní zaměstnání s odpovídajícím finančním ohodnocením a dlouhodobější perspektivou, což pro zaměstnavatele znamená nízkou míru fluktuace na pracovních místech obsazených staršími pracovníky (Navrátil, 2014).

Na druhé straně je skupině starších pracovníků přisuzováno množství handicapů a jejich pracovní výkon je spojován s celou řadou předsudků. Starším pracovníkům jsou přisuzovány vlastnosti typu nižší výkonnost, neochota se dále vzdělávat, pomalé tempo při sběru dat, nízká odolnost či častá nemocnost (Covarrubias Venegas, Groblschegg, 2013).

Rostoucí věk je také spojen se zhoršováním zdravotního stavu, úbytkem senzorických a motorických funkcí, což může zvláště ve fyzicky náročnějších profesích významně zneprůjemnit výkon povolání (Cimbálníková a kol, 2012).

Autoři Kotíková a Remr (2007) uvádějí, že zejména kombinace nízkého vzdělání a špatného zdravotního stavu jsou důvodem, pro který se starší osoba na trhu práce stává prakticky nezaměstnatelnou. Starší pracovníci nezaměstnanost vnímají velmi citlivě a při hledání dalšího zaměstnání nemají příliš velké sebevědomí, jsou flegmatictí. Proto je zaměstnavatelé často nevidí jako dobrou investici ve srovnání s mladými pracovníky (Svobodová a kol, 2009).

### 2.3.2 Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 - 2017

Na návrh Evropské komise byl rok 2012 Evropským parlamentem a Radou vyhlášen rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity, jehož hlavním výstupem je Národní akční plán. Záměrem tohoto strategického dokumentu je: „*komplexní přístup k řešení problematiky stárnutí populace, koordinace a propojování jednotlivých strategií resortů v oblasti přístupů ke stárnutí a vytvoření společných priorit všech přijatých opatření*“ (MPSV, 2015).

Na úrovni poradního orgánu vlády je zřízena Rada vlády pro seniory a stárnutí populace, která ve své činnosti usiluje o vytvoření podmínek pro zdravé, aktivní a důstojné stárnutí a stáří v ČR, a aktivní zapojení starších osob do ekonomického a sociálního rozvoje společnosti v kontextu demografického vývoje (MPSV, 2015).

Akční plán vznikl ve spolupráci neziskových organizací, podnikatelských subjektů, samospráv, akademických pracovníků i samotných zástupců seniorů a stanovil několik klíčových priorit pro následující období:

- **Zajištění a ochrana lidských práv starších osob**, jehož cílem by mělo být zvýšení ochrany práv starších osob, zvýšení ochrany před projevy špatného zacházení a diskriminace na základě věku.
- **Celoživotní učení** nabývá na významu v souvislosti s růstem globalizace, technického a inovačního pokroku, které často mění povahu a charakter pracovního trhu. Koncept celoživotního vzdělávání by se měl stát součástí každého a povede k rozvoji nových znalostí a dovedností. Součástí je i celoživotní učení seniorů, které je dobře zavedené prostřednictvím univerzit třetího věku, dalších vzdělávacích kurzů nestátních organizací a veřejných knihoven.
- **Zaměstnávání starších pracovníků a seniorů ve vazbě na systém důchodového pojištění**, jehož předpokladem je maximální využití potenciálu pracovní síly, nevytvářet podněty k předčasnému opuštění trhu práce ani bariéry pro ekonomickou aktivitu seniorů. Součástí je i vhodné nastavení důchodového systému.
- **Dobrovolnictví** jako důsledek zvýšení kvality života seniorů a **mezigenerační spolupráce**, která má za následek vytvoření pozitivních mezigeneračních sociálních vazeb prospívajících společnosti, rodinnému životu, sektoru sociálních a zdravotních služeb.
- **Kvalitní prostředí pro život seniorů**, jehož cílem je poskytnout seniorům kvalitní prostředí s odpovídající infrastrukturou, dostatečnou nabídkou bydlení a možností aktivně se zapojit do komunitního života.

- **Zdravé stárnutí** jako základní předpoklad pro zvýšení kvality a prodloužení aktivního života ve stáří. Zdravý životní styl a prevence nemoci, které jsou podmínkou pro účast na trhu práce a pro zapojení do společenských i dobrovolnických aktivit.
- **Péče o nejkřehčí seniory s omezenou soběstačností.** V rámci individuálních potřeb seniorů je potřeba, aby existovala široká nabídka provázaných sociálně-zdravotních služeb včetně zapojení pečovatелů.

## 2.4 Situace na trhu práce

Jedním z významných faktorů, které mají vliv na vývoj na trhu práce, je již zmiňovaná demografická struktura a s ní spojené stárnutí populace. Mezi další faktory, které ovlivňují vývoj na trhu práce, patří národnostní, vzdělanostní, profesní či ekonomická struktura (MPSV, 2016).

Obyvatelstvo, které dosáhlo věku 15 a více let tvoří osoby ekonomicky aktivní a ekonomicky neaktivní. Ekonomicky aktivní obyvatelé představují zdroj pracovní síly. Tato skupina zahrnuje osoby zaměstnané i nezaměstnané. Skupinu ekonomicky neaktivních potom tvoří osoby mladší 15 let, důchodci, žáci a studenti a osoby pečující o rodinu (ČŠÚ, 2016e).

Dva základní pilíře při hodnocení trhu práce jsou zaměstnanost a nezaměstnanost. Vzhledem k okolnosti, že se ve své práci zabývám age managementem v průmyslovém sektoru, následující kapitola podrobněji rozebírá zaměstnanost a nezaměstnanost v průmyslu.

### 2.4.1 Zaměstnanost a nezaměstnanost

Počet zaměstnaných dosáhl v roce 2015 ve všech sférách národního hospodářství 5 041,9 tis. osob, meziročně jejich se jejich počet zvýšil o 67,6 tis. osob (o 1,4%). Přičemž **na celkovém nárůstu zaměstnanosti** se podílel sekundární sektor, **především průmysl**, kde se zvýšil počet zaměstnaných osob o 42,8 tis., na 1521,0 tis osob. Podíl sekundárního sektoru v ČR je vysoký a v rámci mezinárodního srovnání států EU dokonce dosahuje nejvyšší hodnoty (MPSV, 2016).

Druhý největší meziroční nárůst zaměstnanosti byl zaznamenán u pracujících s bydlištěm v JMK o 11,6 tis. osob, avšak na jeho zvýšení se především podílel terciální sektor. I přes to, že se počet zaměstnanců meziročně zvýšil o 1,8 tis. osob, podíl zaměstnaných v sekundárním sektoru se snížil z 38,79 % na 36,06 % (ČŠÚ, 2016e).

V následující tabulce lze vidět strukturu zaměstnaných osob podle odvětví ekonomické aktivity za rok 2011, kdy probíhalo Sčítání lidu, domů a bytů. V tabulce je porovnávána Kuřim, Brno a celá ČR. Město Kuřim má dlouholetou průmyslovou tradici a stále zůstává průmyslovým městem, jak dokládají uvedená data. Podíl průmyslu na zaměstnanosti je vyšší než v Brně, a dokonce i v české populaci jako celku. Na celkové zaměstnanosti za rok 2011 představovala Kuřim s podílem 26 % nejvíce zastoupené odvětví (MěÚ Kuřim, 2013).

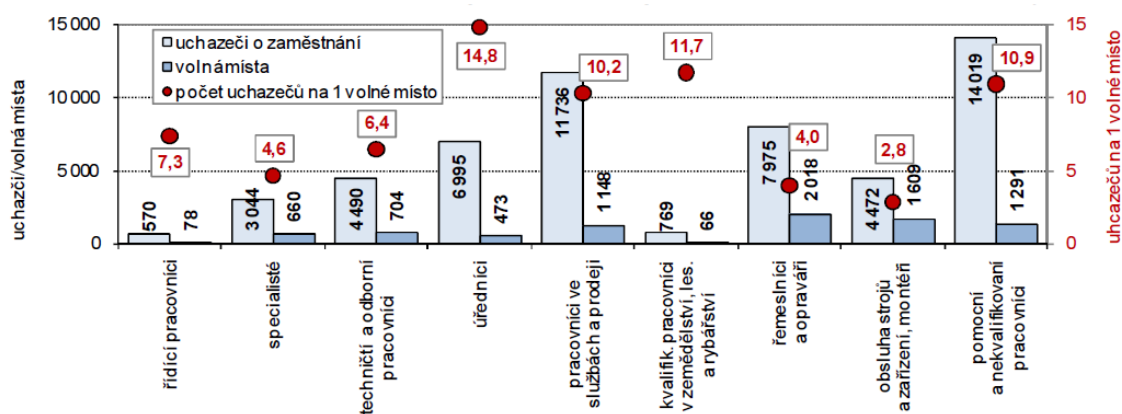


Tab. 5 Struktura zaměstnaných osob podle odvětví ekonomické aktivity v % za rok 2011

	Kuřim	Brno	ČR
<b>Zemědělství, lesnictví, rybářství</b>	0,8	0,6	2,7
<b>Průmysl</b>	<b>26,2</b>	<b>15,8</b>	<b>25,4</b>
<b>Stavebnictví</b>	6,6	6,9	6,8
<b>Obchod</b>	10,6	11,2	10,2
<b>Doprava a skladování</b>	3,8	4,6	5,6
<b>Ubytování, stravování</b>	2,2	3,0	3,1
<b>Informační a komunikační technologie</b>	4,6	6,1	3,0
<b>Peněžnictví a pojišťovnictví</b>	2,8	3,0	2,5
<b>Terciární služby</b>	10,5	12,9	7,8
<b>Veřejná správa a obrana</b>	8,4	5,5	5,9
<b>Vzdělávání</b>	6,4	8,4	6,0
<b>Zdravotní a sociální péče</b>	6,5	8,0	6,5
<b>Nezjištěno</b>	10,5	14,0	14,5

Zdroj: MěÚ Kuřim, Strategický plán rozvoje města Kuřimi (2013)

Příznivý vývoj ekonomiky se projevil poklesem nezaměstnanosti, kdy na pracovištích Úřadu práce ČR bylo na konci roku 2015 evidováno 453,1 tis. uchazečů o zaměstnání. Došlo k meziročnímu poklesu o 88,8 tis. osob. Podíl nezaměstnaných osob, který udává počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let k obyvatelstvu stejného věku, dosáhl na konci roku 2015 6,2 % (MPSV, 2016). Z dostupných údajů z ČSÚ (2017a) lze vypočítat postupný pokles tohoto ukazatele v ČR, JMK i v Kuřimi. K 28. 2. 2017 byl podíl nezaměstnaných osob v ČR 5,14 %, v JMK 6,06 % a v Kuřimi 4,31 %.



Obr. 8 Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa podle klasifikace zaměstnání v JMK

Zdroj: ČSÚ, Základní tendence vývoje Jihomoravského kraje v roce 2015 (cszo.cz, 2016e)

V souvislosti s uplatněním uchazečů na trhu práce měli nejpříznivější postavení v JMK v roce 2015 pracovníci zařazení jako **obsluha strojů a zařízení, montéři**,

kde na 1 volné místo bylo **pouze 2,8 uchazečů**. Z předchozího obrázku je zřejmé, že naopak nejhůře na tom byli úředníci, kdy na 1 místo připadlo 14,8 uchazečů.

#### 2.4.2 Postavení pracovníků ve věku 50+ na trhu práce

Postavení lidí ve věku 50+ je v současné době vnímáno spíše z pohledu negativ, které tato věková hranice představuje. Právě vyšší věk je dle dostupných výsledků výzkumů označován za zásadní negativní faktor, který znesnadňuje uplatnění na trhu práce. Případná ztráta zaměstnání znamená pro většinu osob starších 50 let konečnou závislost na sociálním systému, a to navzdory faktu, že tito lidé mají na trhu práce i ve společenském životě co nabídnout – a co je potřeba zdůraznit i velkou motivaci a chuť pracovat. S ohledem na již zmíněný demografický vývoj by tak bylo vhodnější orientovat se na jejich pozitiva (Cimbálníková a kol., 2012).

V ČR neupravuje zaměstnávání osob starších 50 let speciálně žádný zákon. Obecně je zaměstnávání osob upraveno v **zákoně č. 262/2006 Sb. zákoník práce**, který upravuje především právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při výkonu závislé práce nebo v souvislosti s ním a v **zákoně č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti**, který upravuje státní politiku zaměstnanosti s cílem dosažení plné zaměstnanosti a ochrany proti nezaměstnanosti. V rámci zákona 435/2004 Sb. o zaměstnanosti je jako jedné z ohroženějších skupin na trhu práce, věnována zvýšená péče uchazečům o zaměstnání, kteří ji pro svůj zdravotní stav, **věk**, péči o dítě nebo z jiných vážných důvodů potřebují (§33).

Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) se společně s úřadem práce snaží této skupině pomoci prostřednictvím rekvalifikací, sdílených míst či cíleném poradenství a příspěvcích na mzdy. Zaměstnavatel, který přijme uchazeče staršího 50 let, resp. 55 let může získat až 15 tisíc korun, resp. 24 tisíc korun. Na základě uzavřené dohody tak zaměstnavatel, který přijme dlouhodobě nezaměstnaného uchazeče, může dostat od Úřadu práce České republiky příspěvek na mzdu včetně pojištění, či třeba příspěvek na vytvoření takového místa. Zpravidla lze příspěvek získat na šest měsíců až jeden rok. Jak říká sama ministryně práce a sociálních věcí Michaela Marksová, ministerstvo se snaží pomoci lidem nad 50 let, kteří trpí věkovou diskriminací a jsou na trhu práce znevýhodňováni (INTEGRACENTRUM, 2015).

Stárnutí populace, doprovázené pozvolným zvyšováním průměrné délky života, vyvolává otázky týkající se možnosti prodloužení věku odchodu do důchodu a s tím související prodloužení ekonomické aktivity, aby si jedinec udržel osobní životní standard. Naplnění legislativního rámce posunutí věku odchodu do důchodu záleží na reálných podmínkách požadovaných zaměstnavateli, které umožní starším pracovníkům dosahovat kvalifikace, znalosti a dovednosti potřebné k tomu, aby obstáli v konkurenci na trhu práce. Celoživotní edukace je cestou vedoucí k posílení jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Další neméně důležitou podmínkou je vyhovující zdravotní stav.

V roce 2016 vláda schválila věkový strop odchodu do důchodu na 65 let, avšak přijala i návrh, který počítá s tím, že MPSV každých pět let předloží vládě zprávu o důchodovém systému se zřetelem na demografickou situaci a na očeká-

vaný populační a ekonomický vývoj. Ministryně práce a sociálních věcí Michaela Marksová podporuje zastropování věku odchodu do důchodu v 65 letech dlouhodobě a uvádí, že: „*Není přece reálné, aby lidé byli nuceni pracovat ve věku starším 65 let. Pro některé profese je i tato hranice příliš vysoká, návrh, který zohlední náročnost vybraných profesí, připravujeme. Po šedesátém roce věku totiž prudce stoupá invalidita a zaměstnavatelé už dnes nechtějí zaměstnávat lidi nad 55*“. Dle současné legislativní úpravy navrhovanou hranici důchodového věku 65 let dosáhnou muži, bezdětné ženy a ženy s jedním dítětem až v roce 2030. Po dobu 14 let tak návrh stropu nebude mít žádný dopad na odchody do starobního důchodu (Habáň, 2016).

## 2.5 Age management

Vznik myšlenky age managementu je spojen s reakcí na demografický vývoj a prognózy stárnutí populace. Koncept age managementu definuje Štorová (2015) jako: „*způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům*“. Hlavním principem je, aby zaměstnanci měli možnost svůj potenciál a své schopnosti dále a aktivně využívat, a aby nebyli znevýhodňováni kvůli svému biologickému věku. Při plánování pracovních činností, vykonávání konkrétních úkonů na pracovišti i vytváření pracovních podmínek zohledňuje age management věk, schopnosti a potenciál pracovníků s cílem vytvořit strategie a postupy podporující věkovou diverzitu na pracovišti, předávání znalostí, příjemnou atmosféru a zdraví zaměstnanců.

Průkopníkem age managementu je Finský institut pracovního zdraví, který se problematice stárnoucích pracovníků věnuje již od 80. let minulého století. Finští odborníci hledali odpověď na výzkumnou otázku: „*Jak dlouho mohou lidé pracovat a jaký je vhodný věk odchodu do důchodu?*“, a také jakým způsobem měřit pracovní schopnost během stárnutí. Pod vedením profesora Ilmarinena sestavil tým vědců metodu Index pracovní schopnosti, která byla aplikována a testována na 6500 pracovnících státní správy a trvala 28 let (Horváthová, 2016). Pracovníci Finského institutu tak s dvacetiletým náskokem před ostatními zeměmi rozpoznali aktuálnost a společenskou a ekonomickou závažnost tohoto tématu. Jak uvádí Cimbálníková (2011): „*Je tedy pochopitelné, že právě finské zkušenosti jsou tím, čím se uplatnění a rozšíření Age Managementu může v České republice nechat inspirovat*“.

Age management je v ČR poměrně novým pojmem. Celý koncept přinesl mezinárodní projekt Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost s názvem *Strategie Age Managementu v České republice*, který v letech 2010-2012 realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví. Hlavním cílem projektu bylo přenést unikátní metodiku z Finska do ČR, zajistit její širokou publicitu a hlavně upozornit veřejnost na problematiku zaměstnávání osob 50+ v souvislosti s demografickým vývojem v ČR. „*Důležitým výstupem je zpracování Metodické příručky pro úřady práce, vzdělávací a výzkumné instituce a další organizace, které pracují s danou cílovou skupinou*“ (Horváthová, 2016).

V letech 2013-2015 realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR projekt s názvem *Implementace Age managementu v České republice*, který na výše uvedený projekt navazuje. Cílem projektu bylo za podpory mezinárodní spolupráce vytvořit nástroje k řešení problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce formou implementace principů age managementu (Horváthová, 2016).

V oblasti age managementu dlouhodobě působí občanské sdružení Age management, které zahrnuje odborníky z oblasti rozvoje lidských zdrojů a aktuálně se realizuje projekt *Aktivní přístup, věk nerozhoduje*. Age managementu se věnují také organizace Gender studies či nevládní platforma Byznys pro společnost, která spolupracuje v rámci prosazování a propagace age managementu nyní i s Unii zaměstnavatelských svazů (Horváthová, 2016).

Koncept age managementu je spojován se všemi věkovými skupinami zaměstnanců. Zohledňuje generaci absolventů vstupujících do svého prvního zaměstnání, rodičů na mateřské dovolené, „děti“ pečující o své děti a současně už i o své nemohoucí rodiče. Avšak v současné době je tento koncept spojován nejvíce se stárnoucími zaměstnanci (Bejtkovský, 2015).

Změny vnějšího prostředí (globalizace, znalostní ekonomika, informační technologie, společenská odpovědnost), které ovlivňují i faktory vnitřního prostředí (změna obsahu, charakteru, dělby a organizace práce), mění požadavky na pracovní místa a na kompetence pracovníků. Při každodenním řízení organizace práce je nutné, aby zaměstnavatel v zájmu udržení produktivity a zisku, reagoval na měnící se trh práce a rozvoj technologií, což představuje vypořádání se se změnou demografie ve firmě, s nedostatkem kvalitních pracovníků, se změnami ve struktuře znalostí, schopností a zkušeností pracovníků. K nástrojům, které umožňuje věkovou rozmanitost na pracovišti podpořit a řídit, patří Age Management. Představuje řízení pracovní schopnosti pracovníků a úspěchu firmy. Jde o každodenní řízení organizace práce se zřetelem k průběhu života a lidských zdrojů a bere v úvahu individuální potřeby měnící se s věkem (Ilmarinen, 2008).

### 2.5.1 Opatření age managementu

Jedním z hlavních opatření v rámci age managementu je zajištění možnosti každému pracovníkovi využít svého potenciálu a nebyť znevýhodněn kvůli svému věku. Jak uvádí Cimbálníková a kol (2012), opatření age managementu se týkají širokého spektra činností. Tato opatření jsou zaměřena na udržení zaměstnanců ve společnosti delší dobu, na udržení vysoké úrovně jejich výkonu, ale také na pomoc starším pracovníkům – zůstat zdraví a aktivní, udržet si životní rovnováhu a předávat znalosti mladším kolegům. Mezi opatření age managementu zejména patří (Štorová, 2015; Cimbálníková a kol, 2012):

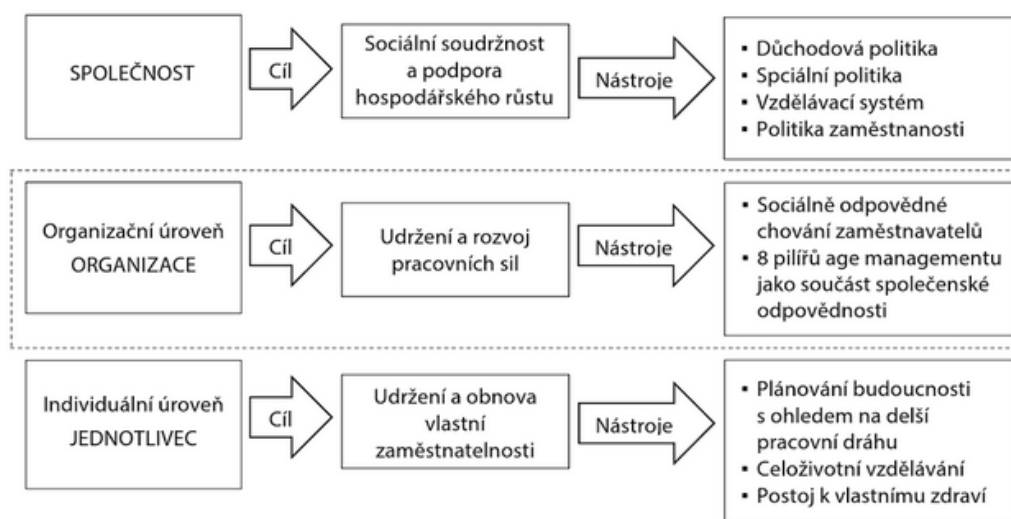
- péče o zdraví, podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců;
- vzdělávací aktivity, podpora mezigenerační spolupráce;
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody, opatření na sladování rodinného a pracovního života, motivace dle různých věkových skupin;

- restrukturalizace pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce, řízení směn dle podnětů zaměstnanců;
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebám jednotlivých generací na pracovišti.

Cílem organizace a její nastavené politiky řízení lidských zdrojů by mělo být využití silných stránek pracovníků jakéhokoliv věku. Ve vztahu ke stárnoucím zaměstnancům pak opatření směřují zejména k podpoře jejich pracovní schopnosti (Horvátová, 2016). Profesor Ilmarinen (2005) uvádí klíčová opatření na podporu pracovní schopnosti stárnoucích zaměstnanců. Jedná se především o zlepšení flexibility práce, přizpůsobení obsahu práce na základě možnosti zaměstnanců, organizace aktivit na podporu zdraví, možnost celoživotního vzdělávání, zdravá životospráva, zajištění pravidelných zdravotních prohlídek.

### 2.5.2 Tři úrovně age managementu

Age management lze rozlišit na třech klíčových úrovních – společnosti, firmy a jedince. Cimbálníková a kol (2012) uvádí, že není možné dosáhnout efektivních výsledků v oblasti age managementu, bez toho, aniž by tyto úrovně navzájem nespolečně spolupracovaly. Na následujícím obrázku jsou zachyceny opatření, která řeší problémy a příležitosti dané úrovně, kdy cílem řešení je dosažení určitých předem definovaných cílů a výsledků.



Obr. 9 Vybraná opatření age managementu na různých úrovních systému

Zdroj: Cimbálníková a kol., 2012

Opatření age managementu na **úrovni společnosti** je spojeno zejména s maximalizací příspěvku starších pracovníků k ekonomickému a společenskému rozvoji. Samotný trh práce otázky týkající se řízení stárnoucí pracovní síly komplexně neřeší, a především proto vyžaduje veřejnou intervenci. Česká republika

se k potřebě age managementu přihlásila prostřednictvím Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017. Vedle státu svůj zájem na řešení otázek vyjadřující také mezinárodní a nadnárodní instituce. V dané problematice stát a veřejné politiky mají za úkol vyvažovat negativní důsledky stárnutí populace, řešit otázky zaměstnanosti a nezaměstnanosti, sladit nabídky a poptávky na trhu práce, nastavení systému ochrany zdraví při práci atd. Rigidní pravidla generovaná penzijními systémy aplikovaná na přechod z práce do důchodu jsou obecně považována za největší problém zaměstnávání starších pracovníků. Pobídky k setrvání v zaměstnání, flexibilita přechodu z práce do důchodu, možnosti kombinovat penzi a práci atd. jsou penzijní schémata, která se mohou lišit v mnoha aspektech (Novotný a kol, 2014).

Opatření age managementu na **organizační úrovni** souvisí s potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce (Cimbálníková a kol, 2012). Organizace musí reagovat na měnící se trh práce a rozvoj technologií, což úzce souvisí se změnou demografie ve firmě, fluktuací či předčasnými odchody do důchodu, se změnami ve struktuře znalostí, schopností a zkušeností zaměstnanců. Age management představuje pro zaměstnavatele nástroj umožňující každodenní řízení organizace práce se zřetelem k průběhu života a lidských zdrojů a beroucí v úvahu potřeby měnící se s věkem (Lazarová, Rabušicová a Novotný, 2011).

Strategie age managementu na **úrovni jedince** jsou zaměřeny na podporu zdraví, rozvíjení pracovních kompetencí, rozvoje sociálních vztahů a kvalitu profesního i osobního života. Účast na pracovním životě v maximální možné míře podporuje udržování dobrého zdraví, možnost seberealizace, celoživotního učení a zajišťuje pocit užitečnosti i smysluplnosti. K nejdůležitějším pozitivům patří naučit se využívat výhod věku, jako jsou zkušenosti, nadhled, odstup, schopnost posoudit řešitelnost pracovních úkolů a odhad vlastních sil. Vedle svých profesních kompetencí, tím může starší pracovník výrazně přispět k posílení potenciálu pracoviště jako prostoru pro mezigenerační sdílení. Odpovědnost tedy není jen na společnosti a organizacích, ale zejména na pracovnících samotných. Především v jejich rukou je zvyšování kvality života a osobní pohody (Cimbálníková a kol, 2012).

### 2.5.3 Osm pilířů age managementu

Cimbálníková a kol (2012) uvádí, že k úspěchu age managementu vedou především komplexní opatření, která vycházejí z národní politiky, respektují specifika organizace a současně charakter pracovní síly v organizaci. Jednotlivé pilíře spolu při správném fungování vytváří jeden celek, doplňují se a podporují synergií zájmů na všech úrovních. Z hlediska implementace age managementu na úrovni organizace identifikovali experti Finského institutu pracovního zdraví, těchto 8 pilířů age managementu:

1. **Dobré znalosti o věkovém složení**, které by vedení organizace mělo mít, aby si bylo vědomo problémů spojených s budoucností pracovní síly

jako např. stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu nebo nedostatek mladých pracovníků.

2. **Vstřícný postoj vůči věku**, kdy management a vedoucí pracovníci zaujímají pozitivní postoj vůči stárnoucím pracovníkům a jejich znalostem, které jsou plně zužitkovány.
3. **Dobry management, který chápe individualitu a rozmanitost**. Vedení organizace by mělo přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií a podporovat je v různých fázích pracovního života.
4. **Fungující věková strategie**, která je součástí osobních plánů a politiky organizace. Na významu nabývá ocenění a rovnoprávnost pracovníků různého věku, spolupráce mezi různě starými lidmi, celoživotní vzdělávání a chuť starších pracovníků pokračovat ve spolupráci.
5. **Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci**, která povede k tomu, že starší zaměstnanci by rádi ve firmě pracovali až do odchodu do důchodu.
6. **Vysoká úroveň znalostí**, které jsou spojeny s konceptem sdílených kompetencí a učení se. Tento koncept se odráží v důležitých rozhodnutích organizace. Vedení také zabezpečuje, aby byly získané zkušenosti starších pracovníků předávány jejich mladším kolegům.
7. **Dobrá organizace práce a pracovního prostředí**, které jsou po fyzické i sociální stránce přizpůsobeny odpovídajícím způsobem potřebám zaměstnanců různého věku.
8. **Spokojený život**, jehož cílem je zlepšení kvality života a pracovní pohoda starších zaměstnanců, takže pracovníci odcházejí do důchodu v důstojnosti.

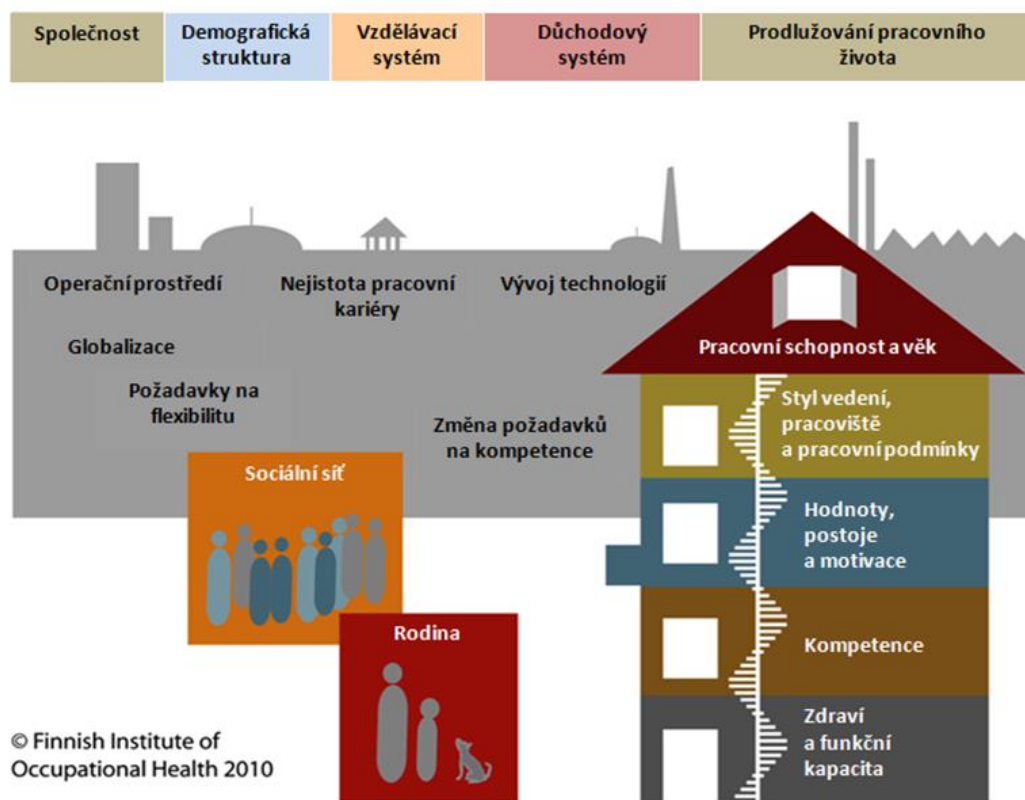
#### 2.5.4 Koncept pracovních schopností

Otázky související s pracovní schopností stárnoucích pracovníků a vytvářením vhodných podmínek na pracovišti se v souvislosti s demografickým vývoje v ČR a s tím souvisejícím prodlužováním pracovního života, dostávají do centra zájmu i u nás (Horváthová, 2016).

**Pracovní schopnost** je základním prvkem konceptu age managementu a představuje **soulad** mezi **individuálními zdroji pracovníka** – jeho zdravím, vzděláním, znalostmi, dovednostmi, hodnotami, postoji a motivací, a **pracovními požadavky, které jsou na něho kladeny** – tedy obsahem práce, její náročností a organizací, ale i nároky z pracovního prostředí, kolektivu, způsobu řízení (Štorová, 2015).

Všechny tyto výše uvedené faktory ovlivňují pracovní schopnost a jsou uspořádány do tzv. **Domu pracovních schopností**. Ten se skládá ze čtyř poschodí navzájem propojených schodištěm, takže změny v jakémkoliv patře mohou mít vliv

na patra další a tím mohou ovlivňovat celkovou pracovní schopnost. Z širšího rámce pak všechna tato poschodí ovlivňuje rodinná situace pracovníka, jeho sociální síť, ale také vnější operační prostředí, sociálně politické vlivy, demografický vývoj, stanovený věk odchodu do důchodu, politika zaměstnanosti, vzdělávací systém. Protože se v každé fázi života zaměstnance jeho osobní zdroje a pracovní prostředí mění, je pracovní schopnost považována za dynamický systém (Štorová, 2015).



Obr. 10 Dům pracovní schopnosti

Zdroj: Cimbálníková a kol., 2012

### První patro – Zdraví a funkční kapacita

Základním předpokladem pracovní schopnosti je podpora zdraví a funkční kapacity. Odpovědnost za vlastní zdraví je primárně odpovědností každého zaměstnance, který by se měl starat o vlastní dobrou kondici zdravým životním stylem, sebevzděláním a dalším rozvojem svých dovedností (Štorová, 2015). Sekundárně pak k opatřením na podporu zdraví a funkční kapacity přispívá i zaměstnavatel prostřednictvím podpory sportovních aktivit, nabídky možností rekreací a rehabilitací, podpory zdravého životního stylu a zdravého stravování či nabídky pravidelného měření tlaku, cukru, BMI (Horváthová, 2016).

### Druhé patro – Kompetence

Díky zvyšujícím se požadavkům na vykovávanou práci vyžaduje udržení pracovní kvalifikace neustálé doplňování dovedností a schopností. Starším lidem je posky-



tována odborná příprava na pracovišti spolu s různými druhy speciálních školení, možnost posilovat své schopnosti. V úvahu je však třeba brát změny v procesu učení se starších pracovníků, jelikož získávání znalostí je u mladší a starší generace odlišné. Důležitým faktorem úspěšného aktivního stárnutí je učení se během stárnutí (Novotný a kol, 2014). To potvrzuje i Štorová (2015), která uvádí, že předpokladem pro osobnostní růst i uplatnění se na trhu práce je koncept celoživotního učení.

### **Třetí patro – Hodnoty, postoje a motivace**

Celoživotně se zaměstnanec snaží nalézt správnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. V důsledku změn životního cyklu, společenských změn či změn v legislativě se mohou měnit hodnoty, postoje, ale i motivace zaměstnanců. Zaměstnavatel může v této oblasti realizovat programy na podporu pracovníků při přílišném stresu, věnovat se problematice sladování rodinného a pracovního života či realizovat programy pro pracovníky, kteří se po delší době vrací do práce např. po mateřské či rodičovské dovolené (Horváthová, 2016).

### **Čtvrté patro – Styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky**

Celý dům pracovní schopnosti zastřešuje čtvrté patro, kde hlavní roli má management, v jehož kompetenci je svými rozhodnutími toto poschodí organizovat a měnit, jak v oblasti pracovních procesů, tak i v pracovních úkolech pro jednotlivce. Cílem je vytvořit takové pracoviště, které splňuje všechny požadavky na bezpečnost práce a které je v souladu s uplatňovaným stylem vedení, atmosférou na pracovišti a firemní kulturou přátelskou k různým věkovým generacím (Štorová, 2015). K dalším opatřením je dle Horváthové (2016) možno zařadit zlepšování poskytování zpětné vazby a podpory, zvyšování nezávislosti a zodpovědnosti zaměstnanců, přizpůsobení organizace práce, omezování časového stresu, uvažování zásad ergonomie práce či umožnění cvičení při práci.

Pro hodnocení pracovní schopnosti zavedli pracovníci finského institutu **Index pracovní schopnosti** (Work Ability Index), který má formu sebepoznávacího dotazníku. Hodnotící dotazník obsahuje sedm oblastí, ve kterých musí pracovník posoudit svou prácechopnost, přičemž v úvahu jsou brány požadavky na práci, zdraví a duševní stav pracovníka. Index pracovní schopnosti je považován za vhodného ukazatele odchodu do důchodu, jeho pomocí lze včas odhalit blížící se problémy a podniknout preventivní opatření (Horváthová, 2016).

Index pracovní schopnosti nabývá hodnoty v rozmezí 7-50 bodů, přičemž skóre 7-36 se považuje za neuspokojivé. Naopak vyšší značí plný soulad nároků na pracovníka a jeho možnosti. Výsledná hodnota je porovnána s tzv. referenční hodnotou, která je získána z rozsáhlých zahraničních výzkumných studií a představuje průměrnou hodnotu pracovní schopnosti pro muže či ženy stejného věku a vykonávající stejný typ práce. Různé trendy tak lze pozorovat v jednotlivých odvětvích hospodářství, kde pracovní schopnost je výrazně nižší v zemědělství, dřevozpracujícím průmyslu, kovoprůmyslu a dopravě (Štorová, 2015).

### 2.5.5 Přínosy age managementu

Příležitost a výzvu, jak co nejefektivněji využít znalostí a potenciálu přibývajících počtu starších lidí, může pro společnost představovat demografické stárnutí. Starší lidé představují pro společnost přínos v souvislosti s vykonáváním vysoce odborných pracovních činností v rámci některých profesí a rovněž při předávání svých zkušeností a znalostí mladší generaci (MPSV, 2015).

Jak uvádí Novotný a kol. (2014) zaměstnavatelé chtějí udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Je stále důležitější schopnost pracovat a komunikovat se svými zaměstnanci. Vzhledem k okolnosti, že se age management zahrnuje do personální politiky firem, klíčovou roli při zavádění hraje personalista. Age management firem stále častěji zahrnuje flexibilní pracovní dobu, práci z domova, týmovou práci či podíl většího počtu zaměstnanců na řízení (Kalousová, 2015).

Dle Štorové (2015) patří mezi výhody uplatňování strategie age managementu pro zaměstnavatele:

- **Zachování si konkurenceschopnosti v tržním prostředí.** Zachovat si konkurenceschopnost a prosperitu v konkurenci globálního trhu umožňuje firmám dobrý a plánovaný přístup k age managementu. Strategickým cílem firem posilující pozici na trhu je zvýšení míry spokojenosti zákazníků. Je ověřeno, že přizpůsobit se požadavkům různorodé zákaznické základny vedoucí následně ke zlepšení péče o zákazníky lépe pomáhá různorodá pracovní (Cimbálníková a kol, 2012).
- **Snížení finančních nákladů,** které se projeví nižší mírou absencí, snížením fluktuace pracovníků a tím i snížením nákladů na odstupné.
- **Vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly,** která s ohledem na delší pracovní život vede k aplikaci konceptu celoživotního učení. Pro úspěšnost každé organizace je důležitá vysoce kvalifikovaná, inovativní, věkem a zkušenostmi různorodá pracovní síla (Cimbálníková a kol, 2012).
- **Dosažení optimálního mixu dovedností a určení požadavků pro budoucnost.** Pro přizpůsobení se novým technologickým změnám je nezbytné zajistit opatření plánování kvalifikačních požadavků vedoucí k dosažení optimálního mixu dovedností.
- **Zlepšení veřejné image firmy** jako prvotřídního a sociálně odpovědného zaměstnavatele. Mezi aktivity, které firmám pomáhají zlepšit společenské postavení a přispívají k šíření hodnot a zásad, patří spolupráce s akademickými a výzkumnými institucemi, prosazování rovnosti a diverzity, podpora přístupu ke vzdělání a školení, rozvoj sportovních aktivit (Cimbálníková a kol, 2012).
- **Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost.** Ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců, které přináší personální stabilitu, snižuje absence, fluktuaci a také přináší větší loajlnost zaměstnanců, velkou měrou přispívá zlepšování pracovních podmínek.

Budoucí ekonomický růst, konkurenceschopnost a efektivita budou stále více záviset na tom, jak dobře budou zaměstnavatelé schopni řídit a vést své stárnoucí za-

městnance. Cílem personálního oddělení je větší zapojení napříč všemi generačními skupinami a podpora týmové práce. Základem generačního managementu je vytvoření vyrovnaných vztahů ve vícegeneračním pracovním kolektivu, které jde ruku v ruce s pochopením rozdílů a silných stránek jednotlivých skupin. Organizace čelí v oblasti hodnot, cílů a preferencí generačním rozdílům. Aby bylo možné pokrýt potřeby a preference vícegeneračního pracovního kolektivu, bude docházet k nezbytným změnám v kultuře a pracovním prostředí (Rašticová, 2012).

## 2.6 Mezigenerační spolupráce

Jak již bylo uvedeno dříve, stárnutí populace je pro společnost výzvou a současně námětem k zamyšlení, jak podpořit spolupráci mladší a starší generace, jak spojit letité zkušenosti a mladé ambice. Každá generace má své hodnoty, priority, pracovní návyky a vzájemné pochopení rozdílů mezi jednotlivými generacemi, povede k lepší vzájemné spolupráci.

V současné době jsou na pracovním trhu čtyři hlavní generace – baby boomers, generace X, generace Y a generace Z. Jejich rozdílné touhy, chování, přístup k životním hodnotám i postoje k moderním technologiím vnášejí do pracovního procesu odlišné pohledy na realizaci konkrétních úkolů. Je plně v jejich rukách, jakým způsobem a zda případné pracovní neshody ovlivní pracovní kolektiv a jeho produktivitu (Dóžová, 2016).

Tab. 6 Vlastnosti generací narozených 1943-2009

Generace	Charakteristika	Základní hodnoty
<b>Generace baby boomers</b> (1945-1964)	Touží po pracovním úspěchu, jsou kritičtí k odlišným názorům	Optimismus, osobní uspokojení a růst
<b>Generace X</b> (1965-1980)	Zpochybňují zákazy, vyhýbají se pravidlům, hledají osobní svobodu	Rozmanitost, zábava, technická gramotnost, neformálnost
<b>Generace Y</b> (1981-1995)	Připojení 24 hodin/7 dní v týdnu, věří v celoživotní vzdělávání, chtějí mít více volného času, jsou flexibilní	Optimismus, občanská povinnost, úspěch, sebevědomí
<b>Generace Z</b> (1996-2009)	Sdílejí informace, žijí na síti, vše si chtějí vyzkoušet sami, milují cestování	Individualita, multikulturalismus, sebevědomí

Zdroj: Rašticová, 2012; Dóžová, 2016

V předchozí tabulce jsou uvedeny charakteristiky jednotlivých generací a jejich základních hodnot. Každý generační vývoj je provázen řadou změn, které jsou její nedílnou součástí. Některé postupy se mění, jiné opouští, osvědčené se přebírají nebo je vytvořeno něco zcela nového.

**Generace baby boomers** je v porovnání s ostatními generacemi považována za dobré týmové hráče, což se odráží v kolegiálním stylu vedení založeném na shodě. Lze ji charakterizovat jako generaci zvyklou pracovat mnoho hodin, z důvodu touhy splnit všechny stanovené úkoly. Mnohdy upřednostňují pravidelnou pracovní dobu. Velmi účinnou motivací je pro baby boomers důchodový plán, protože obvykle pracují v jedné organizaci dlouhou dobu nebo i celý život (Rašticová, 2012).

Největší zastoupení na pracovním trhu mají v současnosti generace X a Y. **Generace X** je zaměřena na sebe, na rodinu a současně je otevřena novým pracovním možnostem. Investuje do osobního rozvoje, získávání nových znalostí a dovedností, protože chce využívat hlavně svůj talent. Oproti generaci baby boomers vyhledává možnosti work-life balance (Dóžová, 2016). Příslušníci generace X vnímají týmovou práci jako proces rozdělený do několika individuálních úkolů pouze s malou kontrolou nebo dohledem. Poradenství jako jeden z personálních nástrojů je pro tuto skupinu velmi důležitý. Flexibilní pracovní doba, možnost práce z domu či zvláštní pracovní plán, je to, co motivuje zástupce generace X (Rašticová, 2012).

**Generace Y** je první globální generací, která vyrostla na digitálních technologiích a ve velké míře je také využívá. Zástupci generaci Y chtějí efektivně využívat svůj čas, chtějí být hodnoceni za výsledky a nikoli za čas strávený na cestě k výsledku. Jejich prioritou je soustavné vzdělávání, získávání dalších dovedností a nových zkušeností. Pokud získají pocit stagnace, odcházejí na jiné pracovní místo. Tuto okolnost mohou organizace řešit rotací, přemístěním na jiné pracovní místo v rámci společnosti či přidělením náročnějšího projektu. Generace Y věří v tvrdou práci, jen odmítá pracovat zažitým, starým a neefektivním způsobem (Dóžová, 2016). Jak uvádí Rašticová (2012) různé studie popisují generaci Y jako nejtolerantnější a nejidealističtější generaci, která je zvyklá na multikulturalismus ve smyslu rozmanitosti etnik, náboženství a původu v běžném i pracovním životě.

**Generace Z**, je popisována jako generace velmi silné individuality, která pracuje s digitálními technologiemi jako by to byla její vrozená vlastnost. „*Kdo není online, je mimo*“, avšak oproti generaci Y má požadavky a nároky na sociální sítě mnohem vyšší (Dóžová, 2016). Horváthová (2016) uvádí, že lidé z generace Z si chtějí vše vyzkoušet na vlastní kůži, avšak jejich pozornost rychle opadá. Chybí jim všeobecný přehled, trpělivost a loajalita.

Každá generace potřebuje na pracovním trhu jiný přístup. Nelze očekávat, že nové generace budou akceptovat a dělat věci tak, jak je řešily a vytvářely generace předchozí. Změny jsou nedílnou součástí vývoje a pokroku. Důležité je předávat vše dobré, co jednotlivé generace vlastní a vzájemně se obohacovat. K realizaci je nutný nejen vzájemný respekt jednoho ke druhému, ale i respekt ke starým hodnotám a v neposlední řadě i respekt ke všem novým cestám, které se před námi otvírají. Rovněž celoživotní vzájemné vzdělávání je nedílnou součástí celého procesu, kterým je pokrok (Dóžová, 2016).

### 3 Metodika

Ve vlastní práci byl nejprve proveden kvantitativní výzkum mezi pracovníky vybraných podniků. Jako metoda sběru dat byl použit nestandardizovaný dotazník. Dotazník byl zaměstnancům předán prostřednictvím personalistů, a to v tištěné podobě. V dotazníku byly kladeny otázky týkající se délky zaměstnání, pracovní pozice, profesního vzdělávání, mezigenerační spolupráce, pracovních podmínek a pracovního prostředí, specifík starších zaměstnanců a vůli pracovat v důchodovém věku. Ve většině případů se jednalo o uzavřené otázky s možností odpovědi – ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne. U části otázek, které to svým charakterem vyžadují, byly nabídnuty možnosti odpovědi relevantní otázce.

Následně byly odpovědi z dotazníků přepsány do elektronické verze, aby mohly být společně vyhodnoceny. Pro tvorbu elektronické verze odpovědí byl využit webový nástroj pro tvorbu dotazníků – Google Docs, prostřednictvím něhož bylo umožněno data efektivně převést do tabulkového procesoru Microsoft Excel. Získaná data byla dále zpracována pomocí statistických metod, poté vyhodnocena kvantitativně v tabulkách a grafech, a následně interpretována.

Vzhledem k okolnosti, že byla data statisticky zpracována v tabulkovém procesoru Microsoft Excel, bylo nejprve provedeno tzv. kódování, které přiřadilo každé položce v dotazníku a každé kategorii odpovědi určitý číselný kód. Data byla následně vyhodnocena pomocí Studentova t-testu, který umožňuje zjistit, zda mají dva soubory dat stejný či odlišný aritmetický průměr. Podmínkou proveditelnosti Studentova t-testu je dodržení požadavku homogenity rozptylu ve dvou srovnávaných souborech dat. Odpověď na otázku, zda jsou rozptyly shodné či nikoliv byla ověřena pomocí testu významnosti dvou rozptylů (F-testu). Pomocí Studentova t-testu byly na hladině významnosti  $p = 0,05$  ověřovány nulové hypotézy  $H_0$ . Proti nulovým hypotézám stály alternativní hypotézy  $H_1$ . Následně byla vypočítaná hodnota testovacího kritéria srovnávána s kritickou hodnotou testového kritéria a bylo rozhodnuto o platnosti, případně neplatnosti nulové hypotézy. Pokud se vypočtená hodnota testovacího kritéria nacházela v intervalu možných hodnot (vypočtená p-hodnota byla větší než hladina významnosti testu), nulová hypotéza byla přijata. V opačném případě byla hypotéza  $H_0$  zamítnuta a byla přijata alternativní hypotéza  $H_1$  (Chrástka, 2016).

Data získaná kvantitativním výzkumem byla následně doplněna výzkumem kvalitativním, a to polostrukturovaným rozhovorem, jehož výhodou je větší flexibilita, možnost pokládat doplňující otázky a zpracovávat téma do hloubky, do jaké je to užitečné vzhledem k cílům a definovaným výzkumným otázkám (Miovský, 2006). Tato metoda byla použita u rozhovorů s personalisty a manažery.

Pro kvalitativní výzkum byly vybrány tři společnosti, jejichž předmět podnikání patří do oblasti průmyslu. Kvalitativního výzkumu se účastnilo 6 respondentů působících na manažerské pozici nebo na pozici personalisty, se kterými byl proveden hloubkový rozhovor na dané téma.

Sběr dat byl uskutečněn formou osobních rozhovorů pomocí metody kladení otázek a získávání odpovědí. Rozhovor byl zaznamenáván ručně a následně analy-

zován v softwaru MAXQDA, který je určen pro profesionální analýzu kvalitativních dat. Výsledky rozhovorů byly znázorněny prostřednictvím MAXmap dle jednotlivých tematických okruhů.

Komplexní vyhodnocení dat bylo podpořeno sekundárními daty z interních zdrojů jednotlivých firem. K vyhodnocení byla použita metoda analytická, syntetizující a zobecnění.

V závěrečné části práce byla na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu navržena doporučení k efektivní aplikaci age managementu v průmyslovém sektoru.

## 4 Vlastní práce

Kvantitativního a kvalitativního výzkumu se zúčastnily 3 společnosti podnikající v sektoru výrobního průmyslu na území města Kuřimi, které je významným průmyslovým centrem JMK. Firmy působící v oblasti průmyslu jsou klíčovými podnikatelskými subjekty soustředujícími se do dvou průmyslových zón. Nejvýznamnější zónu zaujímá průmyslová zóna sever, druhou je průmyslová zóna západ. Vzhledem k poměrně značné konkurenci a blízkosti jednotlivých firem, si dvě ze sledovaných společností nepřály být v diplomové práci jmenované. Z tohoto důvodu je tedy jejich charakteristika pouze stručná.

### 4.1 Charakteristika sledovaných firem

#### Firma A

Společnost KSK Precise Motion, a. s., se řadí k tradičním výrobcům kuličkových šroubů, které se v Kuřimi vyrábí se od roku 1967. Výrobky společnosti nachází uplatnění v odvětvích a aplikacích průmyslové výroby, jako jsou:

- obráběcí a tvářecí stroje, vstřikovací lisy,
- balící stroje a zdvihací zařízení,
- manipulační a automatizační technika,
- zdravotnická technika a farmaceutický průmysl,
- automobilový a letecký průmysl.

Výroba kuličkových šroubů patří ve světě mezi obor, který svými nároky zvládá na světové úrovni pouze omezený počet výrobců. Hlavním cílem společnosti je zvýšení efektivity firmy, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, udržení stávajících trhů a pronikání na trhy nové. Nabídka společnosti je podložena vysokou odbornou úrovní pracovníků, nabízí řešení šité na míru, výhodné ceny a flexibilní termíny dodání. Cílem snažení celého kolektivu je komplexní a trvalá spokojenost zákazníků.

Vizí společnosti je nabízet perspektivní práci v moderní české společnosti, umožnit zaměstnancům uplatnit všechny jejich znalosti a dovednosti, pomoci jim zvyšovat si kvalifikaci, umožnit jim karierní růst, a to s jediným cílem: stát se spolehlivým partnerem zákazníkům a dodavatelům a být i nadále férovým zaměstnavatelem. Firma si je totiž dobře vědoma, že zaměstnanci jsou jejím největším bohatstvím (ksk-pm.cz, 2017).

Při výběru nových pracovníků spolupracuje společnost s expertními firmami, což usnadňuje doplnění pracovního kolektivu vysoce kvalifikované odborníky, kteří se rychle zařadí do pracovního kolektivu a jsou schopni plnit v plném rozsahu náročné pracovní úkoly. Firma rovněž spolupracuje s odbornými a vysokými školami, kteří formou odborné výuky či brigád navštěvují pracoviště během svého studia a následně po jeho dokončení mají možnost na pracovišti zůstat. Společnost částečně upřednostňuje formu výběru zaměstnanců, které si sama může zacvičit.

Společnost rovněž podporuje projekt „Technických školek“, jehož cílem je hravou formou u dětí podporovat a rozvíjet zájem o techniku, technické myšlení, tvořivost, manuální zručnost a verbální schopnosti. Projekt vznikl jako reakce na špatný stav učňovského a středního školství, nedostatek technických kádrů a nezájem mladých o technické vědy (technicke-skolky.cz, 2017).

Firemní hodnoty, které uznávají všichni zaměstnanci, jsou dostupné všem na internetových stránkách společnosti. Firma si je vědoma, že „stojí na lidech, ne na strojích“ a tomu uzpůsobuje chování vůči nim. Vzdělání pracovníků doplňuje společnost prostřednictvím odborných školení, pro které využívá především vlastní školicí středisko a zaměstnanci tak mohou získat nejnovější poznatky a metody svého oboru.

V roce 2015 byl počet zaměstnanců ve firmě 105, z čehož necelých 26 % tvořili pracovníci do 50 let a skoro stejný počet 25 % tvořili pracovníci do 30 let. Generace mezi 30 a 50 lety byla nejpočetněji zastoupenou skupinou ve společnosti (49 %). Ze 105 zaměstnanců tvoří třetinu pracovníci technicko-hospodářských profesí, ostatní pracují na dělnických pozicích. Mezi pracovníky starší 50 let patří současných 26 % zaměstnanců, jehož počet se pravděpodobně bude v příštích letech zvyšovat. Uvažovat o zavedení age managementu je logickým krokem, který bude mít vliv na její další působení a rozvoj.

### **Firma B**

Hlavním předmětem činnosti společnosti, která působí na českém trhu od začátku devadesátých let dvacátého století, je strojírenská výroba, obrábění, zámečnictví a nástrojařství. Dlouhodobým cílem společnosti je zvýšení efektivity firmy, která povede k udržení a posílení pozice na trhu, posílení firemní kultury, rozšíření obchodní spolupráce se stávajícími zákazníky a využití nových obchodních příležitostí.

Součástí firemní strategie podniku je podpora různorodosti a poskytování rovných příležitostí na pracovišti. Společnost by na svém pracovišti ráda uvítala více žen, které jsou pečlivější a na některé pozice vyloženě vhodné. Základní firemní hodnoty jsou obsaženy v etickém kodexu a možnost se s nimi seznámit mají všichni zaměstnanci.

Společnost svým zaměstnancům nabízí programy podporující profesní růst a vzdělávání formou odborného výcviku či školení. Zaškolování nových pracovníků probíhá formou stávajících pracovníků, kteří vystupují v roli mentorů. Současně spolupracuje s odbornými školami v okrese a v některých případech i s vysokými školami.

Ve firmě bylo v roce 2015 zaměstnáno 68 zaměstnanců, ze kterých čtvrtinu tvoří pracovníci technicko-hospodářských profesí a zbytek tvoří pracovníci dělnických profesí. Zaměstnanci do 30 let byli zastoupeni ve 20 %. Nejvíce zastoupenou skupinou byla věková skupina mezi 30 a 50 lety, a to celými 48 %. V současné době tvoří 32 % zaměstnanců firmy pracovníci starší 50 let, a právě tato skutečnost nasvědčuje zavedení age managementu ve firmě.



### **Firma C**

Společnost působí na českém trhu od devadesátých let minulého století a její hlavní činností je kovovýroba, instalace a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektrických zařízení. Firma věnuje pozornost výzkumu a vývoji, a neustále rozvíjí a zdokonaluje vlastní systém řešení.

Hlavním cílem společnosti je být pro zákazníky spolehlivým partnerem, který vyvíjí a dodává inovativní řešení dokonale přizpůsobené jejich potřebám. K naplnění cíle, který si podnik stanovil, přispívají zaměstnanci společnosti svými znalostmi a dovednostmi.

Firma má svůj vlastní etický kodex, ve kterém jsou shrnuty její firemní principy a hodnoty, a který je platný pro všechny manažery a zaměstnance. Společnost dbá na bezpečnost zdraví při práci, podporuje možnosti dalšího vzdělávání a rozmanitost pracovníků na pracovišti. Společnost si je vědoma, že zaměstnanci jsou klíčem úspěchu, investuje do jejich individuálního vzdělávání a plánování kariéry.

Společnost nabízí příležitosti pro získání praktických zkušeností, kterou mohou získat studenti odborných škol či univerzit. Pozornost je věnována i „výchově“ pracovníků nově přicházejících na pracoviště, které zařazuje do trainee-programů. Vzhledem k povaze výroby klade důraz na dlouhodobý rozvoj a stabilizaci všech pracovníků, ať už formou vzdělávání či aktivit na podporu zdraví.

V roce 2015 ve firmě pracovalo 264 zaměstnanců, přičemž 23 % zaměstnanců bylo starších 50 let. Nejpočetněji zastoupenou skupinou pracovníků jsou lidé mezi 30 a 50 lety, kteří tvoří téměř 47 %, věková kategorie do 30 let tvoří celých 30 % pracovníků. Podobně jako u předchozích firem tvoří třetinu zaměstnanci pracující na technicko-hospodářských pozicích, zbylé dvě třetiny tvoří zaměstnanci na dělnických pozicích. Z uvedeného je zřejmé, že zaměstnanci do 50 let zatím netvoří početnou část pracovníků, avšak v blízké budoucnosti bude i tato společnost vystavena fenoménu stárnutí.

## **4.2 Kvantitativní výzkum**

Pro vytvoření návrhové části diplomové práce byla podstatným zdrojem informací data získaná dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci vybraných společností. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit postoje a názory zaměstnanců zaměřené vzhledem k charakteru této práce na problematiku spojenou se zaměstnáváním osob 50+. Dotazníkové šetření bylo prováděno mezi všemi zaměstnanci firem bez ohledu na jejich věk, pohlaví či pracovní zařazení.

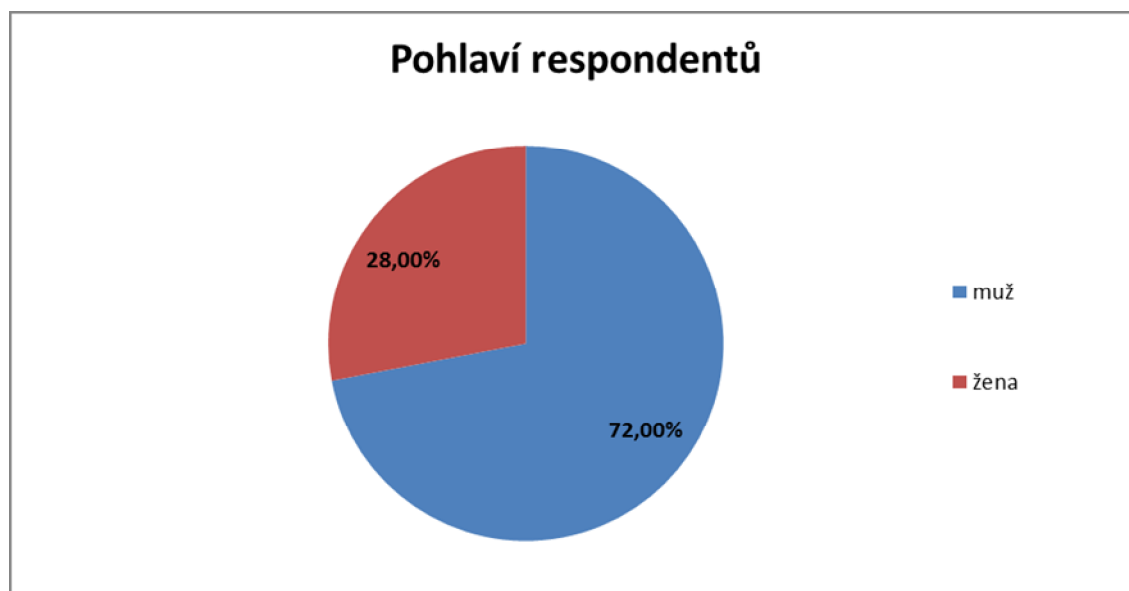
Dotazník je tvořen 14 otázkami (Příloha A). Ve většině případů se jedná o uzavřené otázky s možností odpovědí – ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne, avšak otázky ano a spíše ano, a ne a spíše ne, byly díky nízkému počtu odpovědí sloučeny do jedné, a to ano a ne. U části otázek, které to svým charakterem vyžadují, jsou nabídnuty možnosti odpovědi relevantní otázce. Z celkového počtu 437 zaměstnanců byly odpovědi zpracovány na základě 175 odevzdaných vyplněných dotazníků. Pro zpracování výsledků je tedy využito odpovědí 175 respondentů. A tyto jsou brány jako 100 %.

#### 4.2.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Dotazníkové šetření bylo prováděno mezi respondenty – zaměstnanci vybraných kuřimských průmyslových podniků. Část odpovědí na otázky dotazníkového šetření byla zpracována za celý soubor respondentů bez ohledu na jejich věk, pohlaví či pracovní zařazení, otázky, u kterých vzhledem k charakteru respondentů a meritu výzkumu bylo vhodné jiné členění souboru respondentů, byly zpracovány odpovědi dle pracovního zařazení, tedy za dělnické profese a THP, některé odpovědi jsou zpracovány z pohledu mužů a žen a část odpovědí je zpracována dle věkového složení respondentů.

##### 1. Pohlaví respondentů

Z celkového počtu 175 zaměstnanců, kteří odevzdali vyplněný dotazník, převažovali muži, jejichž počet byl 126 (72 %), dotazovaných žen bylo 49 (28 %). Velký rozdíl v počtu zúčastněných mužů a žen je dán genderovou strukturou zkoumaných podniků. Celkové procentuální zastoupení mužů a žen znázorňuje následující graf.



Obr. 11 Pohlaví respondentů

##### 2. Věkové složení respondentů

V dotazníku bylo původně uvažováno o rozdělení pracovníků do šesti kategorií, a to méně než 20 let, 21-30 let, 31-40 let, 41-50 let, 51-60 let a 61 a více let. Vzhledem k věkovému složení zaměstnanců a absenci pracovníků nad 61 let byli respondenti výsledně rozděleni pouze do tří věkových kategorií, méně než 30 let, 31-50 let a 51 a více let, které je pro sledovanou problematiku dostačující.

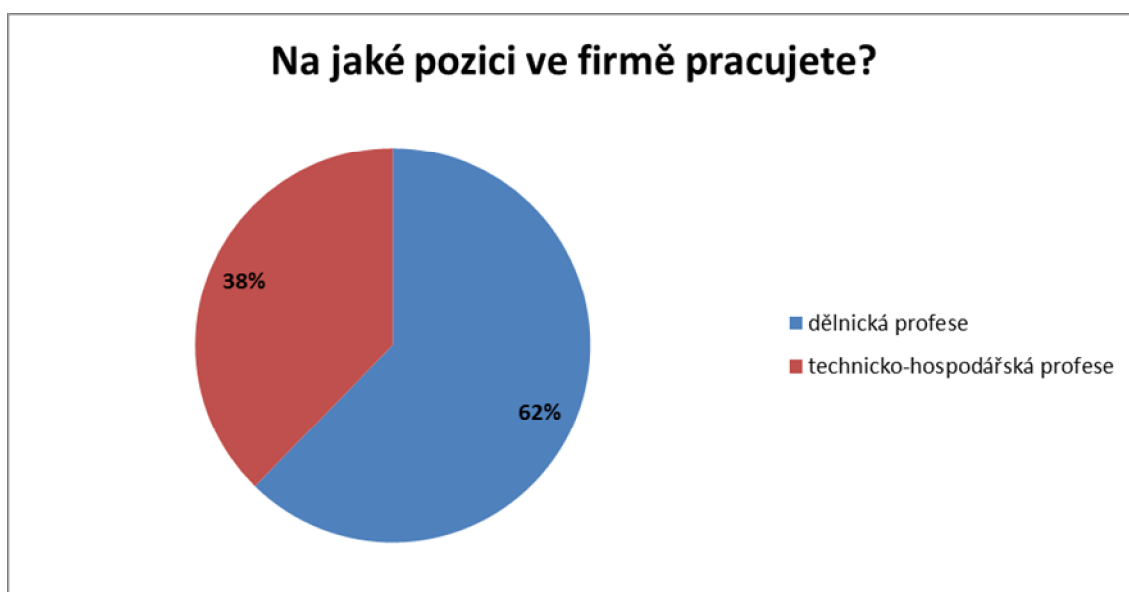
Procentuální zastoupení respondentů dle věku odpovídá skutečnosti ve sledovaných podnicích, tj. věková kategorie méně než 30 let představuje 26,29 % za-

městnanců, kategorie 31-50 let je zastoupena 48 %, zbývajících 25,71 % tvoří zaměstnanci nad 51 let.



Obr. 12 Věkové složení zaměstnanců

### 3. Pracovní pozice



Obr. 13 Pracovní zařazení

Vzhledem k okolnosti, že sledované firmy jsou z odvětví průmyslu, podíl zaměstnanců dělnických profesí převyšuje technicko-hospodářské pracovníky (dále jen THP). Ze 100 % dotazníků (175ks) odevzdalo vyplněné dotazníky 62 % respon-

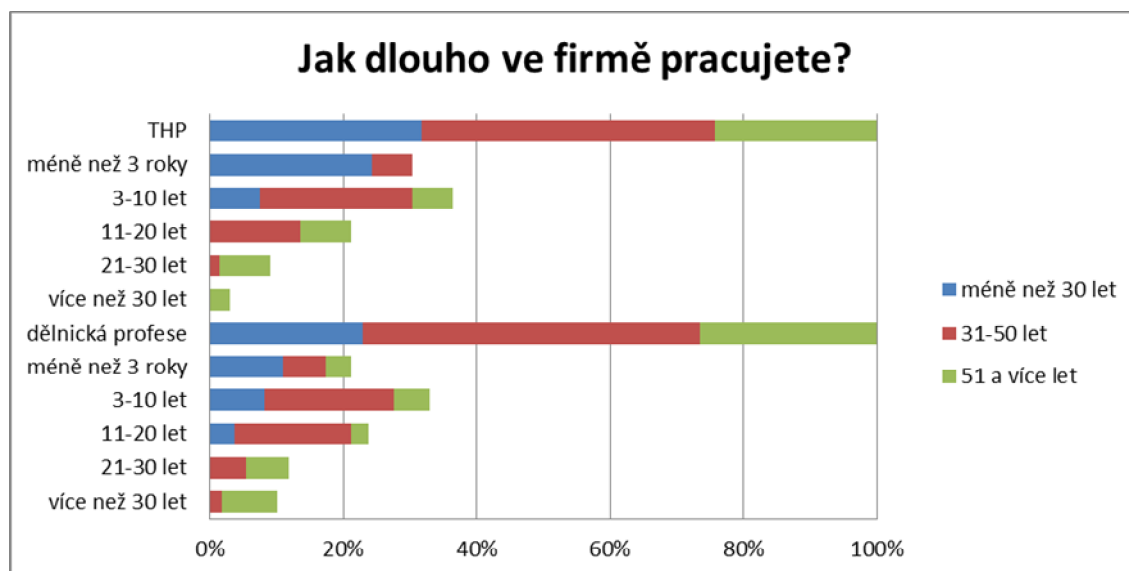
dentů dělnických profesí a 38 % respondentů technicko-hospodářských profesí, ve kterých je i zahrnut management a vedení firmy.

#### 4. Délka doby zaměstnání ve firmě

Tab. 7 Složení respondentů dle délky odpracovaných let ve firmě

	> 3 roky	3-10 let	11-20 let	21-30 let	< 30 let	Celkem
Odpovědi	43	60	40	19	13	175
<b>Odpovědi v %</b>	<b>24,57 %</b>	<b>34,28 %</b>	<b>22,86 %</b>	<b>10,86 %</b>	<b>7,43 %</b>	<b>100 %</b>

Méně než 3 roky pracuje ve firmách 24,57 % zaměstnanců, v nichž jsou zastoupeni pracovníci THP a dělnických profesí stejným dílem ve své kategorii. K zajímavým skutečnostem se řadí okolnost, že v kategorii méně než 3 roky se nevyskytuje žádný pracovník THP ve věkové kategorii nad 50 let, v dělnické profesi je kategorie nad 50 let s délkou praxe v daném podniku zastoupena v necelých 4 %. Největší podíl, tj. celých 34,28 % zaměstnanců, pracuje ve firmách v rozmezí od 3 do 10 let. V kategorii 11-20 let převažují zaměstnanci ve věku od 31-50 let, ale v dělnické kategorii se objevují i zaměstnanci do 30 let, kteří pracují ve firmách déle než 11 let a nastoupili do podniku přímo po ukončení studia. Tato skutečnost svědčí o dobré spolupráci podniků se Střední integrovanou školou v Kuřimi, neboť absolventi po ukončení učebního oboru nastupují do praxe přímo v kuřimských podnicích. 21-30 let pracuje ve firmě 10,86 % zaměstnanců a více než 30 let pracuje ve firmě 7,43 % zaměstnanců, z nichž dominuje dělnická profese.



Obr. 14 Délka odpracovaných let ve firmě dle pracovního zařazení a věkového složení

#### 5. Profesní vzdělávání

Na otázku, zda se zaměstnanci sledovaných společností mají možnost vzdělávat, odpovědělo celých 72 % respondentů ano. 20 % respondentů odpovědělo, že mož-

nost vzdělávat se nemají a pouze 8 % zaškrtno možnost nevím, a to většinou respondenty, kteří ve sledovaných firmách pracují méně jak tři roky.

Tab. 8 Profesní vzdělávání

	ano	nevím	ne	Celkem
Odpovědi	126	14	35	175
<b>Odpovědi v %</b>	<b>72 %</b>	<b>8 %</b>	<b>20 %</b>	<b>100 %</b>

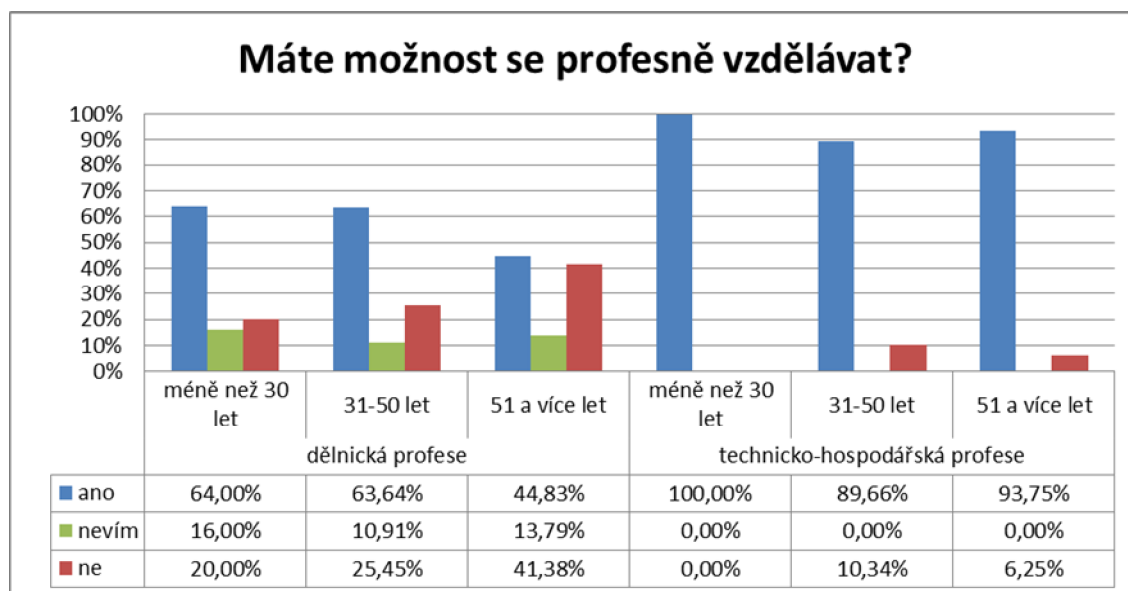
U této otázky byly ověřovány následující **hypotézy**:

- $H_0$ : Pracovníci THP a dělnických profesí se domnívají, že mají stejnou možnost se dále profesně vzdělávat.
- $H_1$ : Pracovníci THP a dělnických profesí se domnívají, že nemají stejnou možnost se dále profesně vzdělávat.

Tab. 9 Hypotéza č. 1 - profesní vzdělávání (p-hodnoty)

THP vs. dělnické profese	p-hodnota	Výsledek	Zamítnutí $H_0$
Možnost vzdělávání	<b>0,0000</b>	$p < 0,05$	Ano

Při testování první hypotézy byla vypočtena p-hodnota t-testu  $p = 0,0000000504$ . Na hladině významnosti 0,05 byla zamítnuta hypotéza, že názory na možnosti vzdělávání jsou u pracovníků THP a dělnických profesí shodné. Na základě statistické analýzy byl proveden podrobnější rozbor, který je komentován níže.

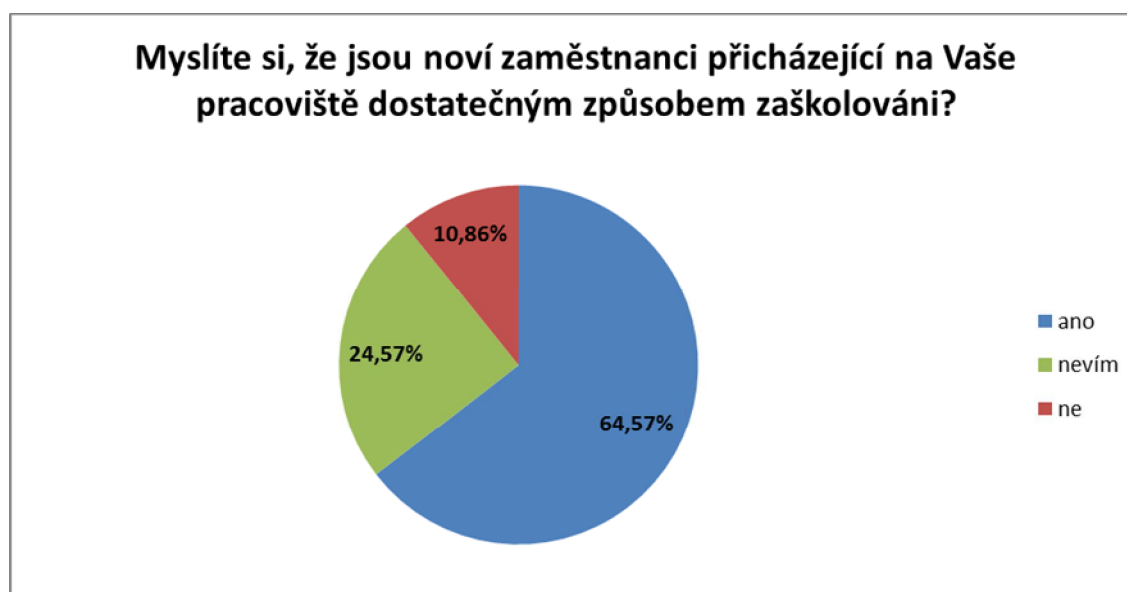


Obr. 15 Profesní vzdělávání

V otázce možnosti profesního vzdělávání je zajímavé porovnání dělnických a technicko-hospodářských profesí, kdy téměř všichni pracovníci THP ve všech věkových skupinách odpověděli, že jim zaměstnavatel profesní vzdělávání umožňuje. Pra-

covníci na dělnických pozicích odpovídali v nadpoloviční většině, že možnost profesního růstu mají, avšak s přibývajícím věkem jsou kladné i záporné odpovědi na tuto otázku téměř vyrovnané. Je tedy otázkou, proč zaměstnanci na dělnických pozicích nad 50 let odpovídali na možnost profesního růstu záporně. Může se jednat o situaci, kdy zaměstnanci mají pocit, že firmy už do nich nechtějí investovat, neboť se jedná o pracovníky „předdůchodového věku“. V lepším případě, pak jde o situaci, kdy pracovníci jsou na dostatečné profesní úrovni, svoji práci již brilantně zvládají a nepotřebují další vzdělávání. Tato okolnost je však vzhledem k neustále se zdokonalujícím technologiím méně pravděpodobná.

## 6. Zaškolování nových pracovníků



Obr. 16 Zaškolování nových pracovníků

Respondenti všech věkových kategorií, pracovního zařazení i genderového rozdělení odpověděli na otázku týkající se stávajícího zaškolování nových pracovníků přicházejících na pracoviště kladně. 64,57 % pracovníků je přesvědčeno, že noví zaměstnanci přicházející na pracoviště jsou dostatečným způsobem zaškolování, 24,57 % pracovníků si není jisto a pouze 10,86 % pracovníků se domnívá, že stávající zaškolovací systém není dostatečně vyhovující pro nově přicházející pracovníky. V části případů se může jednat o pracovníky, jimž stávající způsob zaškolování nevyhovuje, případně by potřebovali individuální přístup a delší dobu zacvičování.

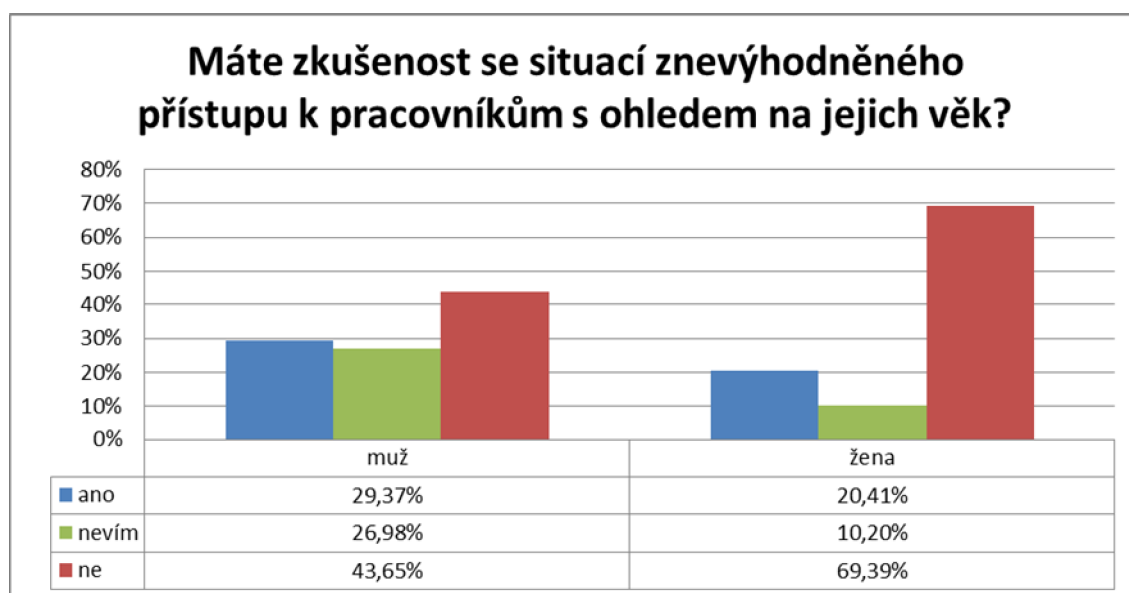
## 7. Rovnocenné jednání s pracovníky různého věku

Jedním ze zásadních principů age managementu je zásada dodržování rovných pracovních příležitostí, díky kterým nejsou zaměstnanci znevýhodňováni kvůli svému biologickému věku, a mají možnost dále a aktivně využívat svůj potenciál a své schopnosti.

Tab. 10 Zkušenost všech respondentů s věkovou diskriminací

	ano	nevím	ne	Celkem
Odpovědi	47	39	89	175
<b>Odpovědi v %</b>	<b>26,85 %</b>	<b>22,29 %</b>	<b>50,86 %</b>	<b>100 %</b>

Z odpovědí na otázku, zda se respondenti setkali se situací, kdy k nim nebylo přístupováno rovnocenně kvůli jejich věku, odpověděla více jak polovina všech dotázaných (50,85 %), že ne. Naopak se situací znevýhodněného přístupu se setkalo 26,86 % respondentů. Možnost nevím si zvolilo 22,29 % respondentů, je tedy možné, že určitou negativní zkušenost s případnou věkovou diskriminací mají, ale buď jí nepřikládají význam, nebo si nejsou jisti. V následujícím grafu je daná problematika zobrazena z pohledu mužů a žen.



Obr. 17 Rovnocenné jednání s pracovníky různého věku z pohledu mužů a žen

Více jak polovina respondentů, tj. 50,86 % odpověděla, že se se situací znevýhodněného přístupu s ohledem na jejich věk nesetkala. Přičemž, jak lze vidět v grafu, ženy se oproti mužům setkaly s věkovou diskriminací v mnohem menší míře. Jsou to právě muži, kteří se s projevy věkové diskriminace setkali výrazně častěji, což může být dáno tím, že se jedná o genderově nevyrovnaný pracovní kolektiv s mužskou převahou.

Nadpoloviční většina respondentů zvolila možnost, že se s diskriminací na základě věku nesetkala. Problém znevýhodněného přístupu k pracovníkům s ohledem na jejich věk, tak nebude zásadním problémem sledovaných společností, nicméně je vhodné se tématům věkové diskriminace věnovat a pokusit se vhodným způsobem případným projevům věkové diskriminace předcházet.

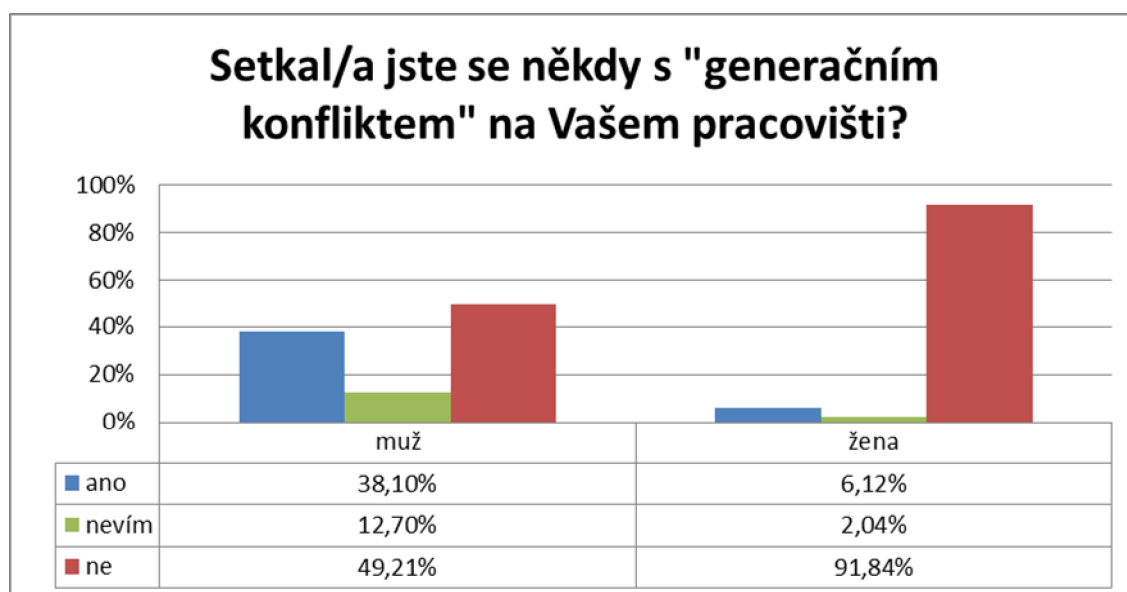
## 8. Generační konflikt

S předcházející otázkou zaměřenou na zkušenosti pracovníků s věkovou diskriminací, souvisí otázka týkající se výskytu generačních konfliktů přímo na pracovišti. V souvislosti s věkovou diverzitou na pracovišti existuje riziko vzniku generačních konfliktů, které vyplývá z odlišných životních zkušeností, názorů a postojů.

Tab. 11 Zkušenosti respondentů s generačním konfliktem

	ano	nevím	ne	Celkem
Odpovědi	51	17	107	175
<b>Odpovědi v %</b>	<b>29,14 %</b>	<b>9,72 %</b>	<b>61,14 %</b>	<b>100 %</b>

Podobně jako u otázky předchozí odpověděla nadpoloviční většina všech respondentů (61,14 %), že se s generačním konfliktem na pracovišti nesetkala. Naopak s generačním konfliktem na pracovišti se setkalo 29,14 % zaměstnanců. 9,72 % respondentů označilo odpověď 'nevím', což může znamenat, že si nejsou jisti, zda konkrétní vzniklou situaci označit za generační konflikt, případně mají pochybnost o tom, co si pod pojmem generační konflikt představit.



Obr. 18 Výskyt generačních konfliktů na pracovišti dle postojů mužů a žen

U této otázky byly ověřovány následující **hypotézy**:

- $H_0$ : S generačním konfliktem na pracovišti se muži i ženy setkávají stejně často.
- $H_1$ : S generačním konfliktem na pracovišti se muži i ženy nesetkávají stejně často.

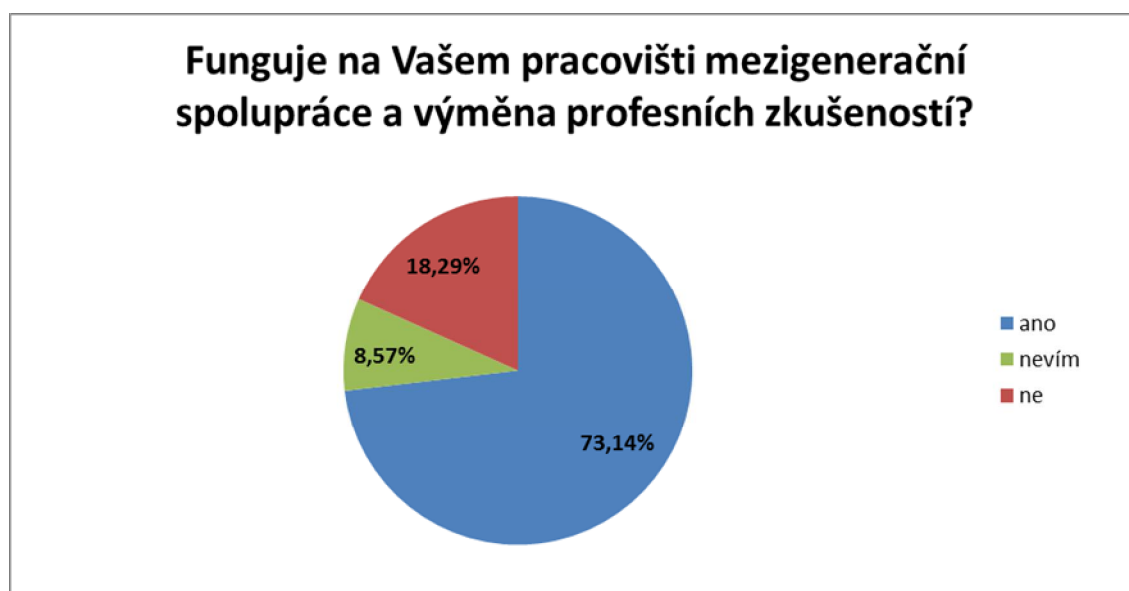


Tab. 12 Hypotéza č. 2 - generační konflikt (p-hodnoty)

Muži vs. ženy	p-hodnota	Výsledek	Zamítnutí $H_0$
Generační konflikt	0,0000	$p < 0,05$	Ano

Na hladině významnosti 0,05 byla zamítnuta hypotéza  $H_0$ , že se s generačním konfliktem na pracovišti setkávají muži i ženy stejně často. Na základě provedené statistické analýzy bylo zjištěno, že ženy se oproti mužům domnívají, že se s generačním konfliktem přímo na pracovišti nesetkaly téměř vůbec (91,84 žen oproti 49,21 % mužů). Pouze ve věkové kategorii nad 50 let se 33,33 % žen s generačním konfliktem setkala. Tato situace může odrážet i skutečnost, že některé ženy ve věku nad 50 let jsou v někdy nadmíru vnímavé a citlivé. Naopak muži výrazně častěji odpovídají, že se s generačním konfliktem na pracovišti setkali (38,10 % mužů a pouze 6,12 % žen). Tato situace může být způsobená tím, že v některých kolektivech, kde chybí ženy, vyvolávají muži častěji konflikty.

## 9. Mezigenerační spolupráce



Obr. 19 Mezigenerační spolupráce

Odpovědi na otázku týkající se mezigenerační spolupráce zaměstnanců byly zpracovány společně za všechny respondenty, neboť podkategorie respondentů rozdělené do věkových skupin, žen, mužů, THP a dělníků odpovídaly téměř shodně. Celých 73,14 % dotazovaných odpovědělo na otázku mezigenerační spolupráce a výměnu profesních zkušeností kladně, což svědčí o skutečnosti, že respondenti jsou ochotni, pokud k tomu mají podmínky a nejsou ohroženi na své pracovní pozici, svoje znalosti, vědomosti a pracovní zkušenosti předávat. Projevily se zde v praxi uznávané firemní hodnoty podporující soudržnost pracovníků, a to podporovat spolupráci mezi generacemi, a s tím spojený přenos know-how, prostřednictvím mentoringu, kdy dochází k předávání zkušeností a zacvičování nováčka přímo

na pracovišti starším a zkušenějším zaměstnancem, který je v pozici mentora. Pouhých 18,29 % respondentů odpovědělo záporně a 8,58 % si nebylo odpovědi jisto, mnohdy se může jednat o pracovníky, kteří nemají ještě dostatek vědomostí, dovedností a pracovních zkušeností, případně se obávají ztráty zaměstnání.

V souvislosti s předchozí otázkou bylo sledováno u respondentů, kteří odpověděli záporně, z jakého důvodu se domnívají, že spolupráce mezi generacemi a výměna profesních zkušeností nefunguje. Necelých 19 % (32 respondentů) odpovědělo, že na pracovišti mezigenerační spolupráce a výměna profesních informací nefunguje. Nejčastějším důvodem, proč mezigenerační spolupráce nefunguje je dle odpovědi respondentů obava ze ztráty zaměstnání (56 %), druhým nejčastějším důvodem je nezájem staršího pracovníka zkušenosti předávat (31 %) a 13 % respondentů označilo jako důvod absence mezigenerační spolupráce nezájem mladšího pracovníka zkušenosti přijímat.



Obr. 20 Důvody proč mezigenerační spolupráce nefunguje

## 10. Zájem předávat své pracovní zkušenosti a zacvičovat nové pracovníky

Jak již bylo uvedeno dříve proces mentorování je vhodný pro rozvíjení specifických dovedností a znalostí, které slouží nejen k profesnímu, ale i osobnímu růstu u méně zkušené osoby. Ve všech sledovaných společnostech má role mentora své místo, a to především při adaptaci pracovníků, kterým je přidělený starší a zkušenější pracovník předávající tacitní znalosti. Roli mentora vykonává pracovník v rámci svých pracovních povinností a není za to finančně ohodnocen. I z tohoto důvodu bylo v rámci dotazníkového šetření šetřeno, jak se k zájmu předávat své pracovní zkušenosti a zacvičovat nové pracovníky staví samotní zaměstnanci firem.

Tab. 13 Problematika předávání profesních zkušeností

	ano	nevím	ne	Celkem
Odpovědi	127	31	17	175
<b>Odpovědi v %</b>	<b>72,57 %</b>	<b>17,71 %</b>	<b>9,72 %</b>	<b>100 %</b>

Zájem předávat své zkušenosti a zacvičovat nové pracovníky má většina zaměstnanců, neboť svůj zájem o mentorování uvedlo celých 72,57 % respondentů. Záporně odpovědělo jen 9,72 % respondentů a zbývajících 17,71 % respondentů nemá na tuto otázku vyhraněný názor, proto zvolili neutrální odpověď. Z velké části se jedná o mladé začínající pracovníky, kteří v současné době teprve získávají potřebnou odbornost a profesní zkušenosti.

U této otázky byly ověřovány následující **hypotézy**:

- *H<sub>0</sub>: Názory na předávání profesních zkušeností a zacvičování nových pracovníků jsou u sledovaných věkových skupin stejné.*
- *H<sub>1</sub>: Názory na předávání profesních zkušeností a zacvičování nových pracovníků se u sledovaných věkových skupin liší.*

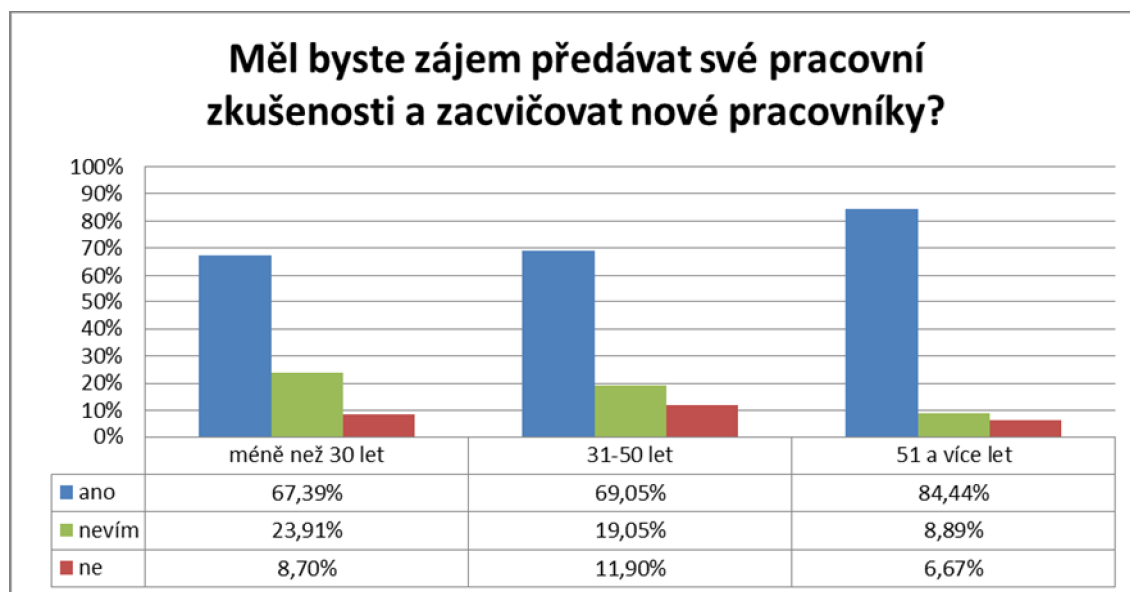
Tab. 14 Hypotéza č. 3 - předávání pracovních zkušeností (p-hodnoty)

Předávání zkušeností	p-hodnota	Výsledek	Zamítnutí H <sub>0</sub>
>30 vs. 50+ let	0,1015	p > 0,05	Ne
>30 vs. 31-50 let	0,2148	p > 0,05	Ne
31-50 vs. 50+ let	0,2814	p > 0,05	Ne

Na základě provedeného Studentova t-testu bylo zjištěno, že názory na předávání pracovních zkušeností jsou u všech porovnávaných věkových kategorií shodné. Hypotézu H<sub>0</sub> tedy nezamítáme u žádné z porovnávaných kategorií.

Tato skutečnost je v rozporu se sdělením (pocitem) manažerů či personalistů, neboť ti uvádějí, že přístup zaměstnanců k mentorování je spíše pasivní. Tato situace může být ovlivněna rozdílným pohledem na mentoring, a to z hlediska způsobu, délky a v neposlední řadě jeho obsahu. Jinak řečeno v úhlu pohledu na danou problematiku. Z tohoto důvodu by bylo dle mého názoru vhodné zvážit možnost rozšířit spolupráci na dlouhodobější, plánovanou a organizovaně řízenou činnost, s jasnými podmínkami jejího vykonávání, která by případně mohla být i určitým způsobem odměněna.

Jak vychází z níže uvedeného grafu je tato spolupráce více než reálná, neboť pracovníci všech věkových kategorií, zauímají k problematice předávání zkušeností pozitivní přístup. Především v kategorii 51 a více let je přístup k této problematice vstřícný, kladně odpovědělo celých 84,44 %.



Obr. 21 Zájem předávat pracovní zkušenosti

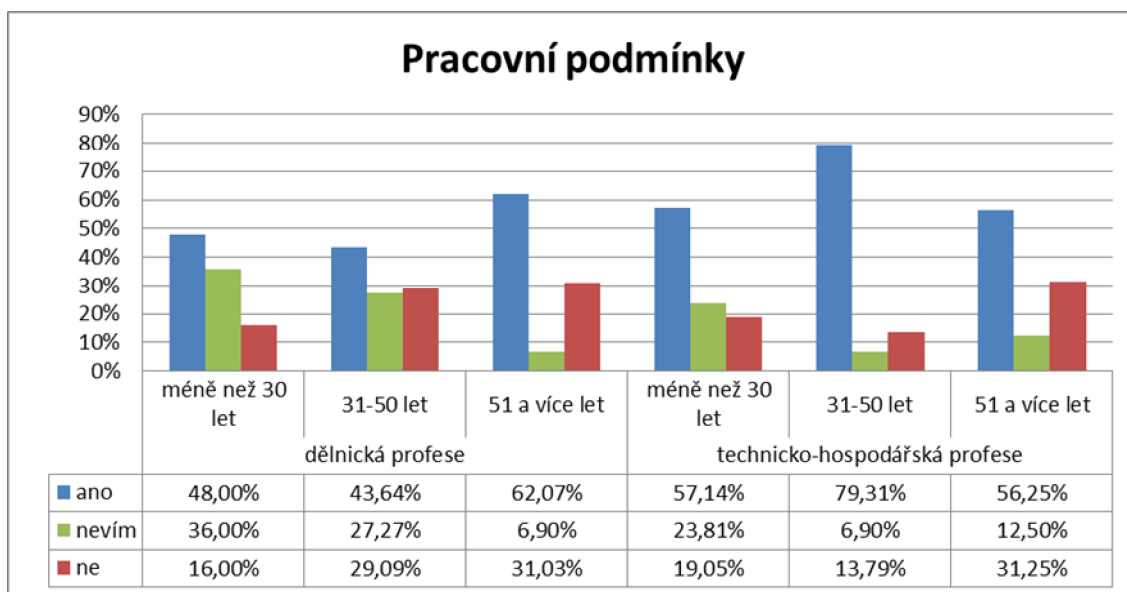
## 11. Vhodnost pracovních podmínek a pracovního prostředí pro starší pracovníky

Další oblastí dotazníkového šetření byl blok otázek týkající se přizpůsobení pracovních podmínek a pracovního prostředí starším zaměstnancům. Vytvořit pracovní podmínky vhodné pro danou práci by mělo být povinností každé firmy, neboť pouze spokojený a odpočinutý zaměstnanec má předpoklady pro podání plného a kvalitního výkonu. V souvislosti s pracovními podmínkami bylo sledováno široké spektrum faktorů od pracovní doby a organizace práce, přes pracovní rytmus a stres při práci, až po možnost dalšího vzdělávání a ochrany zdraví při práci.

Tab. 15 Vhodnost pracovních podmínek a pracovního prostředí pro starší zaměstnance

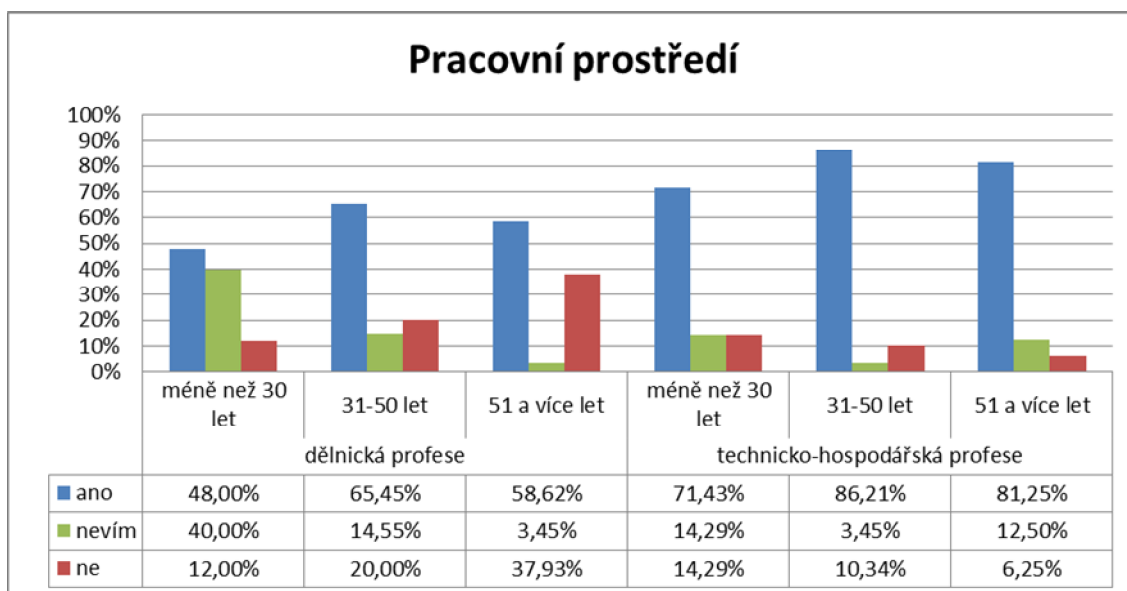
		ano	nevím	ne	Celkem
<b>Pracovní podmínky</b>	Odpovědi	98	35	42	175
	<b>Odpovědi v %</b>	<b>56 %</b>	<b>20 %</b>	<b>24 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Pracovní prostředí</b>	Odpovědi	118	25	35	175
	<b>Odpovědi v %</b>	<b>67,42 %</b>	<b>14,29 %</b>	<b>18,29 %</b>	<b>100 %</b>

Celých 56 % respondentů se domnívá, že pracovní podmínky jsou přizpůsobeny starším pracovníkům, 20 % respondentů nemá na tuto problematiku vyhraněný názor a 24 % respondentů uvádí, že pracovní podmínky pro starší zaměstnance nejsou přizpůsobeny. Tento výsledek může být ovlivněn pracovníky z řad dělníků, kteří pracují ve vícesměnném provozu, a jejich pracovní náplň je mnohdy značně fyzicky náročná. Pro tyto pracovníky se mohou pracovní podmínky jevit jako méně vhodné a nepřizpůsobené pro starší zaměstnance. Tuto skutečnost lze vyzorovat i z následujícího grafu, kdy častěji odpověď nevhodných pracovních podmínek označili dělníci.



Obr. 22 Pracovní podmínky

Výkonnost zaměstnanců je značně závislá na prostorovém a funkčním řešení pracoviště, ve kterém zaměstnanec tráví podstatnou část dne. Pracovní prostředí úzce souvisí s vybavením pracoviště, jeho rozdělením, vzhledem či umístěním. Proto by mělo být hlavním cílem zaměstnavatelů prostorové a funkční řešení pracovních prostor, aby byl zaměstnanec spokojený a mohl vydávat vyšší pracovní výkon.



Obr. 23 Pracovní prostředí

64,72 % respondentů odpovědělo na otázku, zda je pracovní prostředí přizpůsobeno i starším pracovníkům, kladně. 14,29 % respondentů si nevybralo jedno-

značnou odpověď a 18,29 % respondentů nespátřuje pracovní prostředí vhodné pro starší pracovníky.

Podobně jako u otázky vhodnosti pracovních podmínek starším pracovníkům, je i otázka týkající se přizpůsobení pracovního prostředí starším zaměstnancům rozdílně chápána u pracovníků z řad dělníků a THP. Velmi výrazný je pak tento rozdíl ve věkové skupině nad 50 let (37,93 % dělníků oproti 6,25 % THP), což je dáno především rozdílnou náplní a náročností práce. Z této situace lze usuzovat, že by bylo potřeba věnovat zvýšenou pozornost pracovníkům z dělnických profesí nad 50 let.

V případech dotazování na pracovní podmínky a pracovní prostředí, které odpovídá potřebám starších pracovníků, jde o poměrně širokou otázku. I přes příklady uvedené v poznámce pod otázkou, co si pod pracovními podmínkami a pracovním prostředím představit, mohla být tato otázka pro některé respondenty zavádějící v tom smyslu, že některé vyjmenované faktory považují za vhodné pro starší pracovníky a jiné nikoli, z toho důvodu pak nejspíše zvolili možnost neví.

## 12. Benefity pro starší zaměstnance

Firemní benefity jsou často používaným nástrojem při náboru nových zaměstnanců, současně je firma bohatě využívají pro zajištění loajality a motivace zaměstnanců stávajících. Jedním ze znaků dnešního pracoviště je generační diverzita, přičemž každá generace má své specifické vlastnosti, hodnoty či způsoby chování, které do značné míry ovlivňují způsob, jakým organizace nabírají zaměstnance, formují týmy, přistupují k motivaci a vedení zaměstnanců či přizpůsobují firemní benefity na míru různým generacím.

Vzhledem k současné demografické situaci a postupnému prodlužování ekonomicky aktivního věku, bylo v dotazníkovém šetření zjišťováno, jaké výhody by zaměstnanci v pokročilejším věku uvítali, aby byli v zaměstnání stále spokojeni a motivováni k vysokému pracovnímu výkonu. Současně byly u této otázky ověřovány následující **hypotézy**:

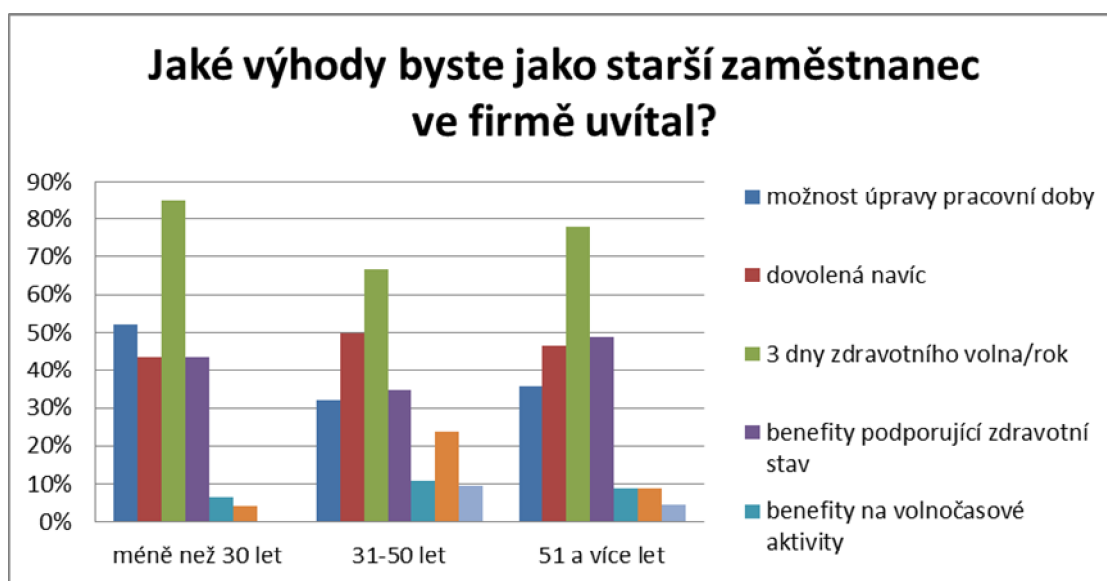
- $H_0$ : Preferované benefity ovlivňující spokojenost starších zaměstnanců jsou z pohledu sledovaných věkových skupin shodné.
- $H_1$ : Preferované benefity ovlivňující spokojenost starších zaměstnanců jsou z pohledu sledovaných věkových kategorií odlišné.

Tab. 16 Hypotéza č. 4 - benefity ovlivňující spokojenost starších zaměstnanců (p-hodnoty)

	>30 vs. 50+ let	>30 vs. 31-50 let	31-50 vs. 50+ let
úprava pracovní doby	0,0683	<b>0,0167</b>	0,3489
dovolená navíc	0,3815	0,2402	0,3603
3 dny zdravotního volna	0,1985	<b>0,0130</b>	0,0949
zdravotní benefity	0,3047	0,1588	0,0567
volnočasové benefity	0,3380	0,2168	0,3726
vyhovující současný stav	0,1952	<b>0,0003</b>	<b>0,0102</b>

U porovnání věkových skupin méně 30 a 50+ let nebyla na základě Studentova t-testu zamítnuta hypotéza  $H_0$ . Názory této věkové skupiny v požadovaných benefitech jsou shodné. Naopak rozdílné odpovědi na benefity, které by pracovníci jako starší zaměstnanci uvítali, měli věkové skupiny do 30 let a 31-50 let. Na hladině významnosti 0,05 byla zamítnuta hypotéza  $H_0$ , že benefity „úprava pracovní doby“ a „3 dny zdravotního volna“ jsou dle těchto věkových skupin stejně žádané.

Současně bylo zjištěno, že pohled věkové skupiny respondentů 31-50 let s věkovými skupinami méně než 30 let a nad 50 let na „současný stav benefitů“ je rozdílný. Na základě statistické analýzy byl proveden podrobnější rozbor, který je komentován níže.



Obr. 24 Benefity pro starší zaměstnance

Respondenti všech věkových kategorií by nejvíce uvítali možnost čerpání 3 dnů zdravotního volna, neboť v případě krátkodobých zdravotních potíží, by měli možnost „vyléčení“ bez ztráty na výdělku. Další požadavky na pracovní výhody jsou u jednotlivých kategorií odlišné.

Věková kategorie do 30 let upřednostňuje možnost úpravy pracovní doby (52,17 %), dovolenou navíc (43,48 %) a benefity podporující zdraví (43,48 %). Z jejich pohledu starší zaměstnanci potřebují jednoznačně více relaxovat. Volnočasové aktivity (6,52 %) jsou z pohledu třicátníků u starší generace na méně důležitém místě. 4,35 % respondentů v kategorii do 30 let se domnívá, že jsou současné nabízené benefity dostačující a není potřeba je měnit.

U zaměstnanců mezi 30 a 50 lety druhé místo obsadila dovolená navíc (50 %), a to zřejmě z důvodů, že právě tito zaměstnanci již mají děti či vnoučata, se kterými by chtěli ve svém volnu trávit čas, případně by chtěli cestovat či se více věnovat dalším volnočasovým aktivitám, na které se jim při pracovním vytížení nedostává času. Další místa patří benefitům podporujícím zdravotní stav (34,52 %), možnost úpravy pracovní doby (32,14 %), dále názor, že současný stav jim vyhovuje

(23,81 %). Na posledním místě se umístily benefity podporující volnočasové aktivity (10,71 %). Část respondentů z věkové kategorie 30-50 let by preferovalo benefity nad rámec „vypsaných“, a to benefit v podobě příspěvku na dopravu, případně 13. platu (9,52 %).

Zaměstnanci ve věkové skupině nad 50 let na druhém místě uvedli benefity podporující zdravotní stav (48,89 %), který těsně následuje dovolená navíc (46,67 %) a možnost úpravy pracovní doby (35,56 %). Tato okolnost vypovídá o skutečnosti, že „starší“ zaměstnanci již potřebují více odpočívat a regenerovat svoje síly, aby mohli i nadále odvádět dobrý pracovní výkon. Volnočasové aktivity získaly i u této kategorie svoje hlasy (8,89 %). To svědčí o skutečnosti, že část osob nad 50 let stále ať již aktivně či pasivně sportuje a tím se udržuje v dobré fyzické i psychické kondici. Spokojenost s nabízenými benefity označilo 8,89 %.

### 13. Výhody zaměstnávání starších pracovníků

Stárnutí populace a prodlužování lidského života nutí firmy k tomu, aby se snažily využívat schopnosti zaměstnanců všech generací. Vzhledem k okolnosti, že z demografického hlediska stále klesá počet mladších lidí, kteří by mohli pracovat, a celá společnost stárne, je třeba více důvěřovat a spoléhat se i na starší generaci. Je plně v kompetenci podniků, aby vytvořili takové pracovní prostředí a podmínky pro svoje zaměstnance, které bude přispívat k podpoře pracovní aktivity i starších zaměstnanců, aby byli i nadále plně produktivní.

U této otázky byly ověřovány následující **hypotézy**:

- $H_0$ : *Postoj zaměstnanců všech věkových generací k zaměstnávání starších osob je stejný.*
- $H_1$ : *Postoj zaměstnanců všech věkových generací k zaměstnávání starších osob se liší.*

Tab. 17 Hypotéza č. 5 – Výhody zaměstnávání starších pracovníků (p-hodnoty)

	>30 vs. 50+ let	>30 vs. 31-50 let	31-50 vs. 50+ let
zkušenosti a znalosti	0,2839	0,2294	0,4727
nadhled	<b>0,0137</b>	0,1415	<b>0,0001</b>
zodpovědnost	<b>0,0000</b>	0,1959	<b>0,0000</b>
dobrá organizace práce	<b>0,0046</b>	0,3894	<b>0,0011</b>
hodnota práce	<b>0,0118</b>	<b>0,0223</b>	0,2030

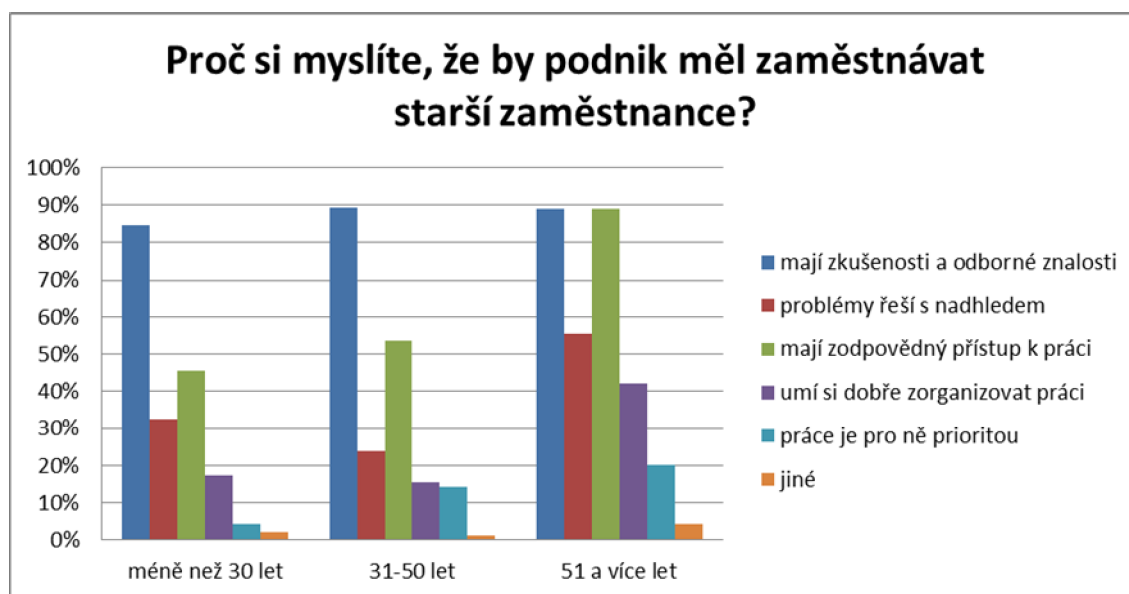
Na základě provedeného Studentova t-testu byly zjištěny následující výsledky. Na hladině významnosti 0,05 byla zamítnuta hypotéza  $H_0$ , že silné stránky starších pracovníků „nadhled“, „zodpovědnost“, „dobrá organizace práce“ a „hodnota práce“ jsou podle věkové skupiny méně 30 let a více 50 let stejně významné. U faktoru „zkušenosti a odborné znalosti“ nulová hypotéza zamítnuta nebyla.

Na hladině významnosti 0,05 byla zamítnuta hypotéza, že silná stránka starších pracovníků „hodnota práce“ je dle věkové skupiny méně 30 let a 31-50 let



stejně významná. U ostatních faktorů nebyla hypotéza  $H_0$  na hladině významnosti 0,05 zamítnuta.

U porovnání věkových skupin 31-50 let a více jak 50 let byla na základě Studentova t-testu zamítnuta hypotéza  $H_0$ , že silné stránky „*nadhled*“, „*zodpovědnost*“ a „*dobrá organizace práce*“ jsou dle porovnávaných skupin stejné. U ostatních faktorů nebyla hypotéza  $H_0$  zamítnuta. Na základě statistické analýzy byl proveden podrobnější rozbor, který je komentován níže.

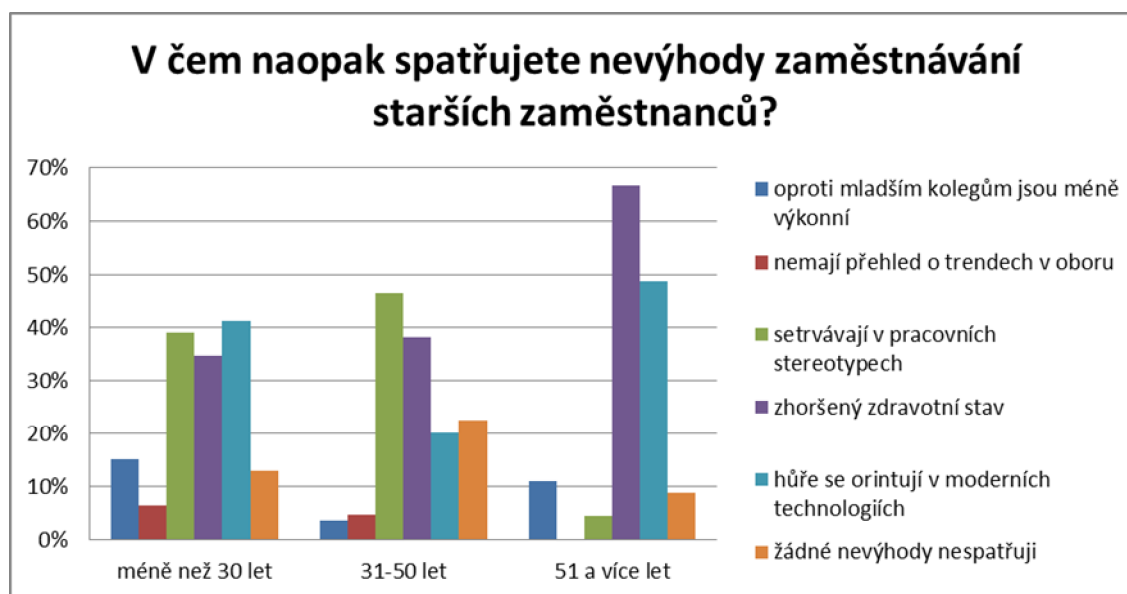


Obr. 25 Výhody zaměstnávání starších pracovníků

Na otázku, proč by měl podnik zaměstnávat starší pracovníky, se zástupci všech věkových kategorií shodli. Z pohledu zaměstnanců jsou starší pracovníci nejvíce ceněni za svoje **zkušenosti a odborné znalosti** (84,78 % pracovníků do 30 let, 89,29 % pracovníků ve věku 31-50 let a 88,89 % pracovníků v kategorii nad 50 let) a za svůj **zodpovědný přístup k práci** (45,65 % pracovníků do 30 let, 53,57 % pracovníků ve věku 31-50 let a 88,89 % pracovníků v kategorii nad 50 let), což patří k nejvýznamnějším a nejčastěji zmiňovaným výhodám starších pracovníků i obecně. Neméně důležitým přínosem starších pracovníků je dle respondentů schopnost **řešit problémy s nadhledem** (32,61 % pracovníků do 30 let, 23,81 % pracovníků ve věku 31-50 let a 55,56 % pracovníků v kategorii nad 50 let) a **dobře si zorganizovat svoji práci** (17,39 % pracovníků do 30 let, 15,48 % pracovníků ve věku 31-50 let a 42,22 % pracovníků v kategorii nad 50 let). Na pátém místě v pořadí přínosů starších zaměstnanců se řadí jejich **postoj k práci jako prioritě** (4,35 % pracovníků do 30 let, 14,29 % pracovníků ve věku 31-50 let a 20 % pracovníků v kategorii nad 50 let). 4 respondenti zvolili možnost vlastní odpovědi, a to, že starší pracovníci jsou více výkonní (4,44 % respondentů v kategorii nad 50 let) a mají kladný vztah k práci (2,17 % pracovníků do 30 let, 1,19 % pracovníků ve věku 31-50 let).

#### 14. Nevýhody zaměstnávání starších pracovníků

Lidé nad 50 let jsou nedílnou součástí pracovního trhu a v budoucnu budou patřit mezi klíčové hráče, přesto stále existují předsudky a obavy zaměstnavatelů (ale i samotných zaměstnanců), že se starší ročníky hůře učí novým věcem, těžší se adaptují na změny, jsou pomalejší a nezvládnou udržet krok s technologickým vývojem.



Obr. 26 Nevýhody zaměstnávání starších pracovníků

V dotazníkovém šetření bylo šetřeno, jak samotní zaměstnanci pohlížejí na slabiny zaměstnávání starší generace a důvody případného neúspěchu při pracovních činnostech. Zajímavé bylo porovnat, jaké nevýhody spatřují zaměstnanci různých věkových kategorií, především pak porovnání odpovědí mladších kolegů s odpověďmi respondentů nad 50 let.

Respondenti do 30 let vidí jako nejslabší stránku starších pracovníků fakt, že se hůře orientují v technologiích (41,30 %) a setrvávají v pracovních stereotypech (39,13 %). Třetím uváděným handicapem zaměstnávání starších pracovníků je jejich zhoršující se zdravotní stav, který uvedlo 34,78 % respondentů. 15,22 % respondentů se domnívá, že starší pracovníci jsou oproti mladším kolegům méně výkonní a skoro stejný počet respondentů do 30 let uvedl, že žádné omezující faktory zaměstnávání starších pracovníků nespátřuje (13,04 %). Pouze 6,52 % respondentů uvedlo, že starší pracovníci nemají přehled o trendech v oboru.

Nejvíce respondentů ve věkové skupině mezi 31 a 50 lety odpovídalo, že největší slabinou starších pracovníků je sklon k stereotypnímu řešení pracovních úkolů (46,43 %) a současně jejich zhoršující se zdravotní stav (38,10 %). Povzbuzujícím předpokladem je fakt, že 22,62 % respondentů uvedlo, že žádné nevýhody u starších pracovníků nespátřují. 20,24 % pracovníků uvedlo, že dovednosti starších pracovníků postupně zastarávají a v důsledku toho se hůře orientují v nových technologiích. Pouze ojedinele byla označena možnost, že starší pracovníci nemají

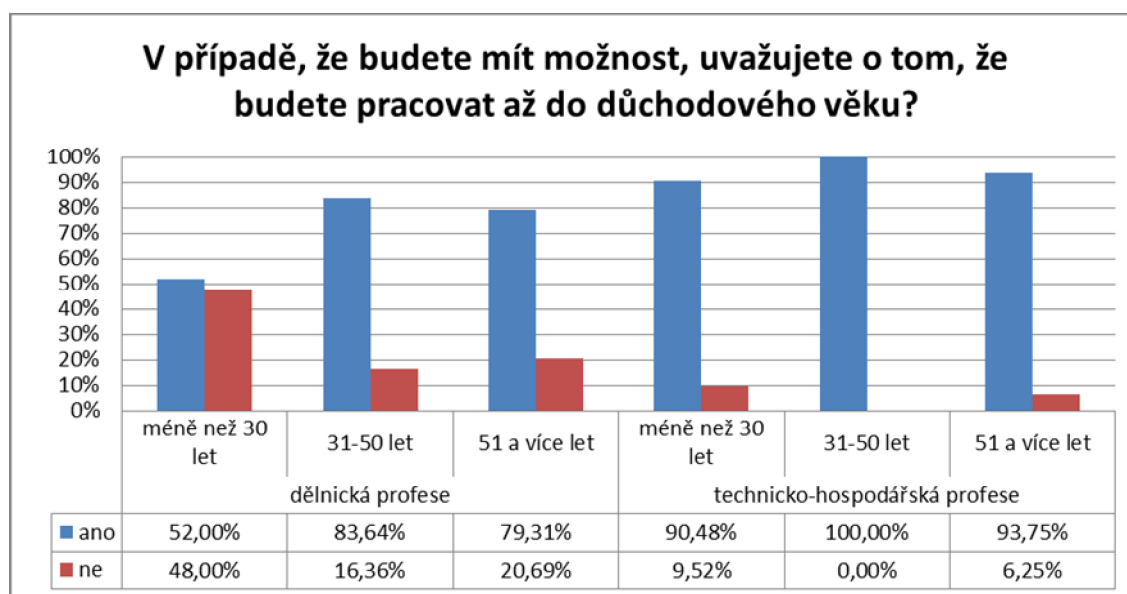
přehled o trendech v oboru (4,76 %) a jsou oproti mladším kolegům méně výkonní (3,57 %).

Naopak respondenti, kteří už dosáhli 50 let věku, považují v naprosté většině případů za svoji největší nevýhodu zhoršující se zdravotní stav, kterou označilo 66,67 %. Druhou nejčastěji označenou možností byla varianta zhoršující se orientace v nových technologiích, kterou označilo 48,89 % respondentů. Sami sebe považují v 11,11 % za méně výkonné oproti svým mladším kolegům. Na druhé straně se téměř stejný počet respondentů domnívá, že pracovníci 50+ žádné handicapy znevýhodňující je v zaměstnání nemají (8,89 %). Zajímavostí je, že se pouze v ojedinelých případech považují oproti názoru svých mladších kolegů za setrvávající v pracovních stereotypch (4,44 %). Žádný z respondentů, který dosáhl 50 let věku, se nedomnívá, že by neměl přehled o trendech v oboru.

Z výše uvedeného vyplývá, že chápání nedostatků zaměstnanců nad 50 let je u každé věkové skupiny rozdílné. Zatímco lidé, kteří věku 50 let zatím nedosáhli, vidí hlavní problém zaměstnávání starších osob v postupném zastarávání jejich dovedností a horší orientaci v nových technologiích, zaměstnanci nad 50 let sami sebe v této situaci takto nevnímají, naopak za svoji slabinu považují svůj zhoršující se zdravotní stav. Tento fakt však ve většině případů označily i ostatní dvě generace. Z výše uvedeného vyplývá, že zejména zdravotnímu stavu a fyzické kondici nejen pracovníků kategorie 50+ je potřeba věnovat prioritní pozornost, a to nejen ze strany zaměstnavatele, ale i samotných zaměstnanců.

## 15. Práce do důchodového věku

Pro manažery a personální pracovníky firem je poměrně důležité znát postoje pracovníků k odchodu do důchodu, příp. k předčasnému odchodu do důchodu. Jak z odpovědí na otázku týkající se odchodu do důchodu vyplynulo, většina respondentů, v případě možnosti uvažuje pracovat až do důchodového věku. Tato situace je do značné míry ovlivněna i skutečností, že velká míra zaměstnanců je zvyklá na určitou životní úroveň, která po odchodu na penzi klesá. Zatím neodcházejí do důchodu ročníky, které by si na důchodové zabezpečení celoživotně šetřily a tím byly částečně zabezpečeny. Zde se nabízí otázka dalšího benefitu firem, a to příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců, které by zejména do budoucna mohlo situaci řešit. Odpovědi týkající se práce do důchodového věku je zajímavé porovnávat jak z hlediska pracovního zařazení, tak i věkového rozložení. Jak lze vidět v grafu, téměř se 100 % jistotou odpovědí plánují pracovníci THP setrvat v zaměstnání do důchodového věku. Naproti tomu pracovníci dělnických profesí ve velké míře odpovídali, že do důchodového věku pracovat nechtějí. Mezi důvody, které dělníkům brání zůstat v práci, může vzhledem k charakteru jejich práce patřit větší únava a zhoršený zdravotní stav, celkové opotřebování, špatná kondice jak fyzická, tak v důsledku zdravotních změn i psychická. Zajímavostí jsou pak odpovědi dělníků do 30 let, kteří na otázku práce do důchodového věku odpovídali téměř vyrovnaně 52 % ano, 48 % ne. Dle mého názoru je to částečně i proto, že mají pocit, že v důsledku neustálého prodlužování věku odchodu do důchodu, se důchodového věku nedožijí a tato doba je pro ně příliš vzdálená.



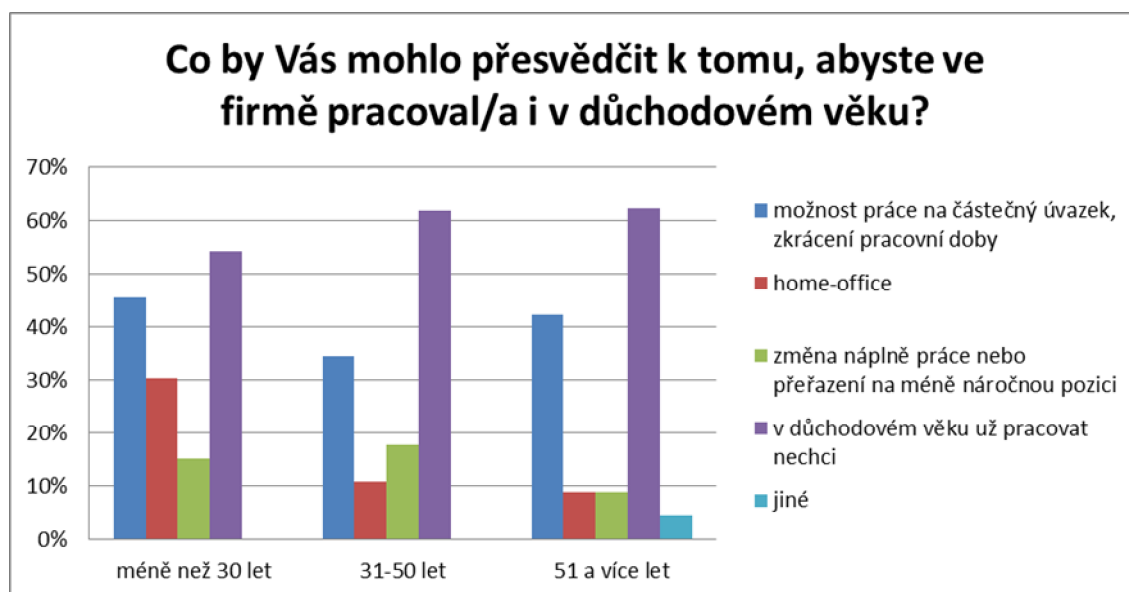
Obr. 27 Práce do důchodového věku

## 16. Práce v důchodovém věku

V poslední otázce dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jaké okolnosti by mohli u pracovníků vyvolat zájem pokračovat v pracovním zapojení i po dosažení důchodového věku. K důvodům, proč pracující plánují setrvat v práci, pokud jim to zdravotní stav dovolí, patří především finanční zajištění, tedy udržení životní úrovně, se značným odstupem následuje možnost zůstat v kontaktu s lidmi a zajímavost práce.

Obecně se všichni pracovníci nejvíce shodují, že **v důchodovém věku už pracovat nechtějí** (54,35 % pracovníků do 30 let, 61,90 % pracovníků ve věku 31-50 let a 62,22 % pracovníků v kategorii nad 50 let). Avšak existuje několik důvodů, díky kterým by pracovníci byli ochotni setrvat v pracovním životě, být součástí pracovního kolektivu a nadále tak přispívat svými životními zkušenostmi a rozhledem. Jako nejčastější důvod, který by pracovníky přesvědčil k práci v důchodovém věku je možnost práce na částečný úvazek či zkrácení pracovní doby, který zvolilo 45,65 % pracovníků do 30 let, 34,52 % pracovníků ve věku 31-50 let a 42,22 % pracovníků v kategorii nad 50 let. Další okolnosti pozitivně ovlivňující volbu pokračovat v pracovním procesu i po dosažení důchodového věku se u jednotlivých věkových kategorií mírně liší. Ve věkové kategorii do 30 let se na druhém místě umístila možnost práce z domu (30,43 %), což svědčí o skutečnosti, že tyto moderní trendy si začínají hledat svoje příznivce zejména u mladší generace. Podmínkou zde je, že charakter práce to umožňuje. Naproti tomu druhé místo ve věkové kategorii 31-50 let obsadila změna náplně práce nebo přeřazení na méně náročnou pozici (17,82 %). Pracovníci nad 50 let potom shodně, a to v 8,89 % zvolili možnost změny náplně práce či přeřazení na jinou pracovní pozici a možnost práce z domu. Nad rámec možností uvedených v dotazníku zodpovědělo tuto otázku 4,44 % respondentů věkové kategorie 50+ odpovědí, pokud jim to dovolí zdravotní stav. Ka-

tegorie 50+ tedy uváděla oproti nejmladší kategorii dotazovaných tradiční důvody práce v důchodovém věku.



Obr. 28 Práce v důchodovém věku

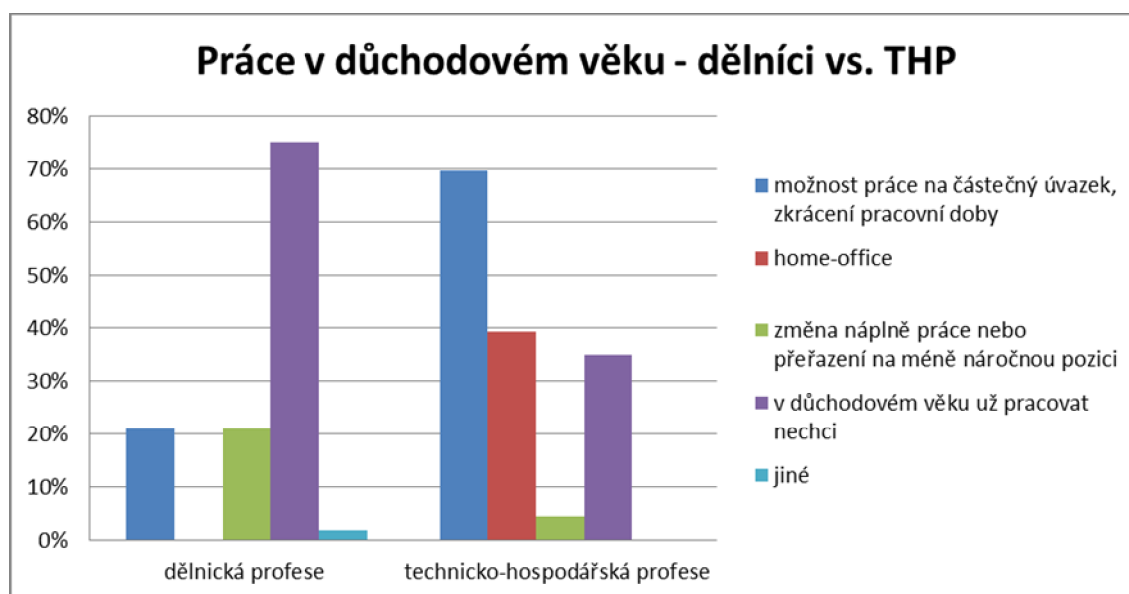
U této otázky byly ověřovány následující **hypotézy**:

- $H_0$ : Postoj pracovníků THP a dělnických profesí k odchodu do důchodu po dosažení důchodového věku je stejný.
- $H_1$ : Postoj pracovníků THP a dělnických profesí k odchodu do důchodu se po dosažení důchodového věku liší.

Tab. 18 Hypotéza č. 6 - odchod do důchodu (p-hodnoty)

THP vs. dělnické profese	p-hodnota	Výsledek	Zamítnutí $H_0$
Odchod do důchodu	0,0000	$p < 0,05$	Ano

Na hladině významnosti 0,05 byla zamítnuta hypotéza  $H_0$ , že postoj pracovníků THP a dělnických profesí k odchodu do důchodu po dosažení důchodového věku je stejný. Na základě provedené statistické analýzy bylo zjištěno, že skupina pracovníků THP je ochotná pracovat za určitých okolností, jako možnost práce na částečný úvazek či zkrácení pracovní doby (69,70 %), home-office (39,39 %) a pouze v 4,55 % změna náplně práce či přeřazení na jinou pracovní pozici. Zatímco pracovníci na dělnických pozicích v převážné míře odpovídali, že v důchodovém věku už pracovat nechtějí (75,23 %). Shodně (21,10%) by k práci v důchodovém věku přesvědčila změna náplně práce či přeřazení na jinou pracovní pozici či možnost práce na částečný úvazek či zkrácení pracovní doby.



Obr. 29 Rozdílné preference práce v důchodovém věku – Dělníci a THP

Odpověď pracovníků THP je dle mého názoru do jisté míry ovlivněna i skutečností, že práce technickohospodářského pracovníka není tak fyzicky náročná jako práce dělníka. Ve většině případů klade spíše větší nároky na psychickou odolnost. Pokud se pracovník neustále vzdělává a sleduje vývojové trendy, a to nejen v rámci firemních školení, ale i sebevzděláváním, tak v případě dobrého zdravotního stavu může vykonávat svoji práci i do vyššího věku bez výraznějších obtíží. Pokud je odborníkem ve svém oboru, uvažuje z tohoto pohledu, že setrvá na pracovní pozici a se stejnou náplní práce, kterou dosud vykonával. Přeřazení na jinou pracovní pozici je pro něho nezajímavé. To se projevilo i ve volbě odpovědí na tuto otázku, kdy pouhé 4,55 % respondentů zvolilo jako důvod vedoucí k možnosti volby práce v důchodovém věku změnu náplně práce či přeřazení na jinou práci.

### 4.3 Kvalitativní výzkum

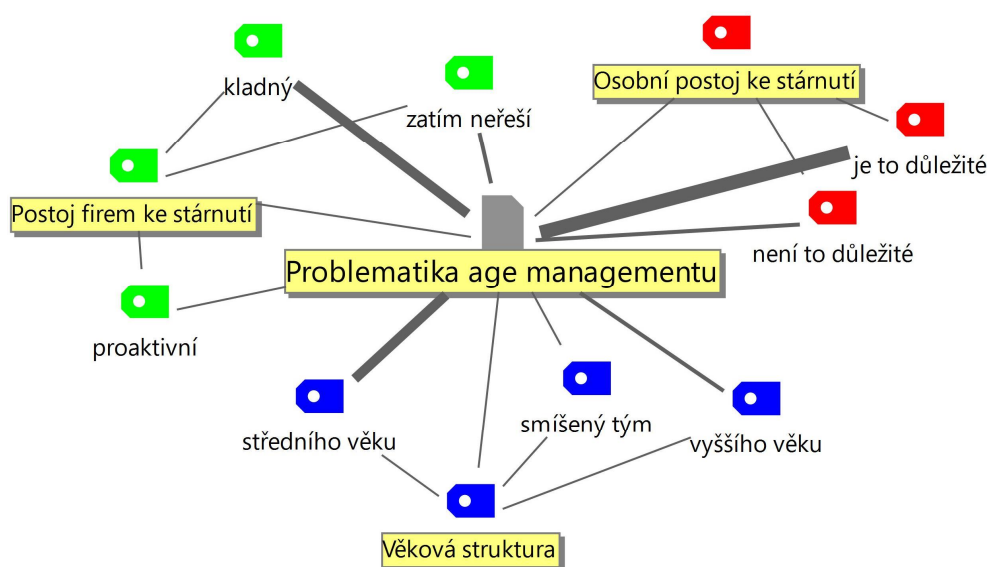
Podstatným zdrojem informací pro pozdější tvorbu návrhů týkajících se zavedení age managementu ve sledovaných podnicích byly také rozhovory s manažery, případně personalisty firem. V rámci kvalitativního výzkumu byla zvolena metoda semistrukturovaného rozhovoru skládajícího se z otevřených otázek.

Kvalitativního výzkumu se účastnilo 6 respondentů ze tří sledovaných firem podnikajících v oblasti průmyslové výroby, se kterými byl proveden hloubkový rozhovor na dané téma. Z každé firmy byl vybrán alespoň jeden respondent. Respondenti byli osloveni prostřednictvím e-mailové korespondence a následně s nimi byla domluvena osobní schůzka. Rozhovor byl zaznamenáván ručně a následně analyzován v kvalitativním softwaru MAXQDA.

Výsledky rozhovorů jsou znázorněny prostřednictvím MAXmap, dle jednotlivých tematických okruhů, které jsou:

- Problematika age managementu
- Nábor a zapracování pracovníků
- Postoj vůči věku
- Péče o zaměstnance
- Možnost pokračovat ve spolupráci

#### 4.3.1 Výsledky kvalitativního výzkumu



Obr. 30 MAXmapa problematika age managementu

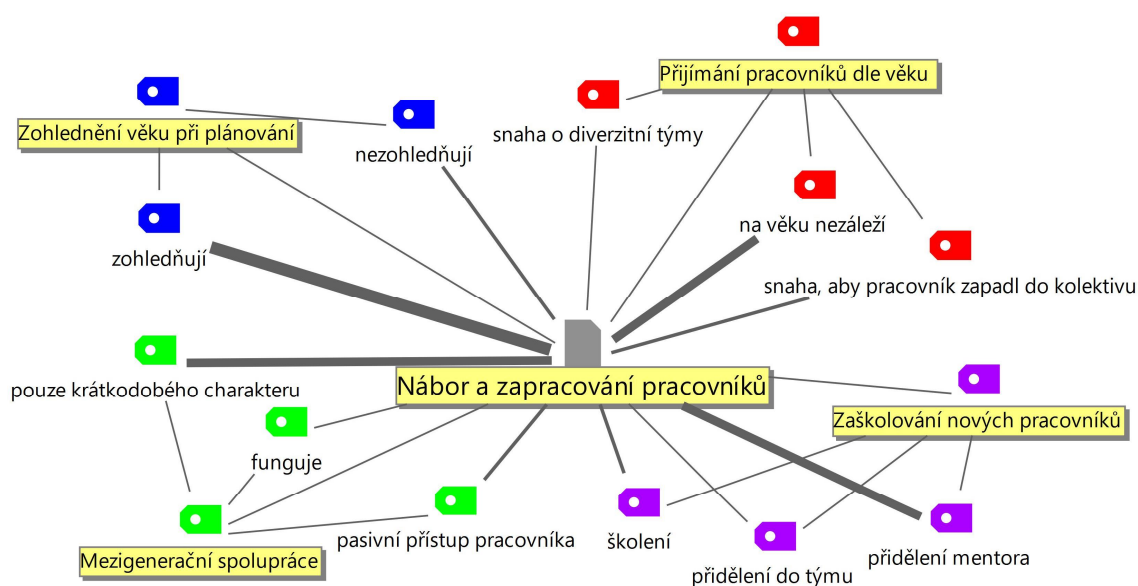
V tematickém okruhu týkající se **problematiky age managementu** byli respondenti dotazováni, jaké je jejich povědomí o současném věkovém složení zaměstnanců ve firmě, jaký je jejich osobní, ale i firemní postoj k tématu stárnutí pracovníků.

Na otázku, povědomí o současné věkové struktuře zaměstnanců, odpověděli všichni respondenti kladně. V souvislosti s touto otázkou byli respondenti dále dotazováni, zda jde spíše o mladý kolektiv do 30 let, střední kolektiv ve věku od 30-50 let či na pracovišti převažují zaměstnanci starší 50 let. Odpovědi zástupců firem se převážně shodovaly. Čtyři respondenti uvedli, že týmy zaměstnanců v jednotlivých podnikových útvarech tvoří převážně osoby středního věku. Dva respondenti uvedli, že jsou na pracovišti zastoupené všechny věkové kategorie rovnoměrně. Údaje byly následně doplněny konkrétními daty. V KSK Precise Motion, a.s., je průměrný věk zaměstnanců je 39,5 let, ve firmě B 41,4 let a ve firmě C 40 let.

K otázce postoje respondentů k tématu stárnutí pracovní síly, age managementu a věkové diverzity na pracovišti, se vyjádřila většina respondentů jako k důležitému, a to jak pro jejich obor, tak i organizaci. Důvod je prostý. Ve fir-

mách převažuje na technických profesích větší počet starších pracovníků. V souvislosti s jejich odchodem do důchodu je potřeba je nahrazovat. Pokud by nebylo k dispozici potřebné množství náhradníků, kteří by měli potřebnou kvalifikaci a nastoupili na uvolněné pracovní pozice, znamenalo by to pro firmu fatální problém. Proto je pro firmy důležité se tématem stárnutí a s ním souvisejícími okolnostmi zabývat. Firmy se totiž na trhu potýkají i s nedostatkem mladých kvalifikovaných uchazečů (od vyučených řemeslníků až po vysokoškoláky). Obecně téměř všichni respondenti uváděli, že stárnutí zaměstnanců se dříve či později bude týkat všech oborů i organizací. Dva respondenti uvedli, že ačkoli téma stárnutí pracovních sil nechtějí zlehčovat, nabývají dojmu, že je zveličováno. Stárnutí je dle jejich názoru relativní pojem, i pracovníci v kategorii 50+ mohou být dostatečně výkonní. Právě nedostatečná či zlehčovaná informovanost o demografickém stárnutí a dopadu na pracovní trh, může pro zaměstnavatele znamenat, že v budoucnu budou mít nedostatek kvalifikované pracovní síly.

Firmy, obdobně jako samotní respondenti, zaujímají k tématu stárnutí zaměstnanců kladný přístup. Vedení si uvědomuje důležitost schopných pracovníků vyššího věku. Jeden respondent uvedl, že firma zaujímá ke stárnutí pracovníků proaktivní přístup. Zaměřuje se na spokojenost zaměstnanců, kariérní rozvoj všech zaměstnanců, zejména starším kvalifikovaným pracovníkům se snaží vyjít vstříc. Dva respondenti odpověděli, že se firma této problematice zatím vůbec nevěnuje, avšak je si vědoma závažnosti problematiky.



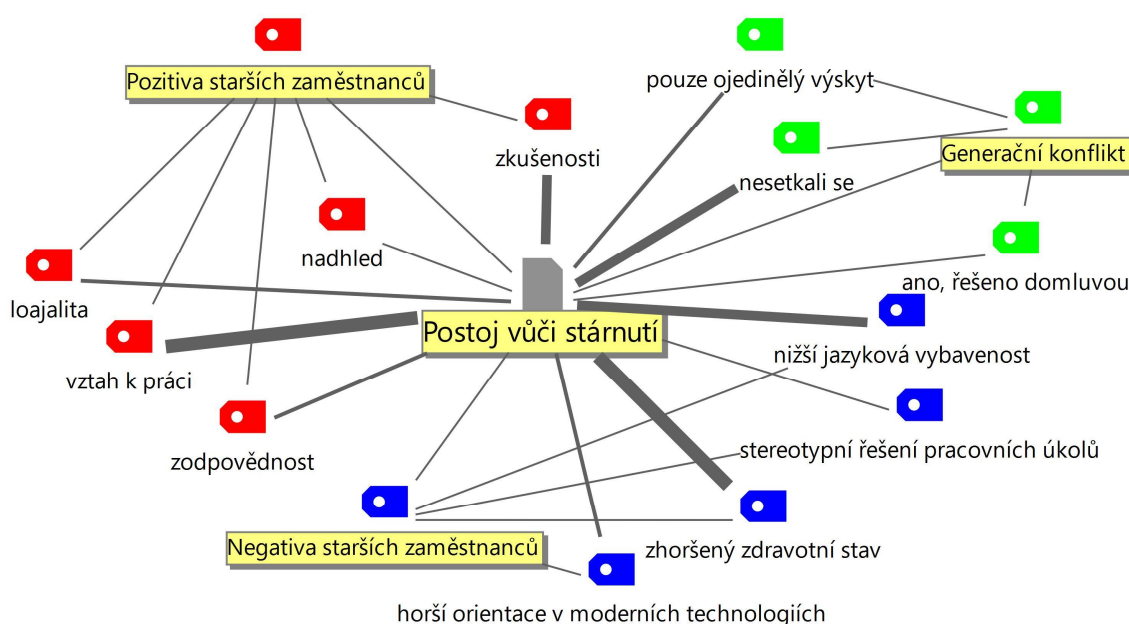
Obr. 31 MAXmapa nábora a zapracování pracovníků

Další tematický okruh se zabýval **náborem a zapracováním pracovníků**. Při procesu plánování pracovníků obvykle personalisté zohledňují věk, který by byl vhodný na danou pracovní pozici. Avšak jak sami dále uvádějí, při přijímání pracovníků se spíše řídí jeho schopnostmi a dovednostmi, nikoli věkem. Dva respondenti také uvedli, že vzhledem k vykonávané činnosti na určitých týmových pracovních



pozicích jsou vybíráni zaměstnanci dle věkového kritéria, aby zapadli do kolektivu a vytvořili harmonický a efektivní tým.

S přijímáním nových pracovníků souvisí i jejich zaškolování, které probíhá ve firmách především prostřednictvím přidělených zkušených mentorů, kteří seznamují „nováčka“ s pracovní náplní na daném úseku. Ze strany zkušenějšího pracovníka se jedná o činnost krátkodobého charakteru, s délkou trvání od jednoho do dvou týdnů. Zaškolování je prováděno v rámci pracovních povinností, z činnosti neplyne žádná finanční ani jiná výhoda. Část respondentů uvedla, že pracovníci určené jako mentoři projevují v případě předávání zkušeností pasivní přístup, což může být ovlivněno odlišným pohledem na mentoring, špatným výběrem mentora či jeho časové vytíženosti.



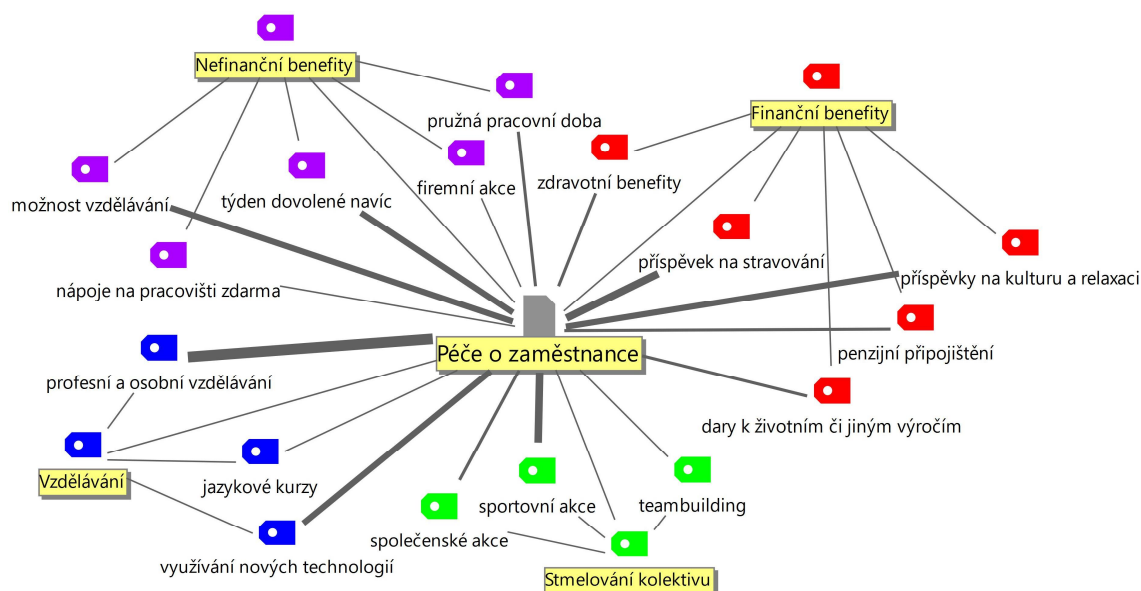
Obr. 32 MAXmapa postoj vůči stárnutí

V tematickém okruhu týkajícím se **postoje respondentů vůči stárnutí**, respondenti vyzdvihli pozitiva starších pracovníků, poukázali na jejich negativa a odpovědali na otázku zaměřující se na výskyt generačních konfliktů na pracovišti.

Dle respondentů jsou starší zaměstnanci oceňováni především pro svůj kladný vztah k práci, dlouholeté zkušenosti a zodpovědnost. Typická je pro ně vysoká loajalita vůči zaměstnavateli doprovázená nižší fluktuací. Starší zaměstnanci jsou více odolní vůči stresu a určité věci berou s nadhledem. Naopak významným omezením starších pracovníků je jejich zdravotní stav, se kterým souvisí i snížený pracovní výkon, dále pak nedostatečné znalosti cizích jazyků a celková horší orientace v moderních technologiích. Starší zaměstnanci mnohdy mají sklon ke stereotypnímu řešení pracovních úkolů.

V otázce týkající se výskytu generačních konfliktů nejvíce respondentů uvedlo, že se s generačním konfliktem na pracovišti vůbec nesetkalo. Tři respondenti uvedli, že se již někdy se situací mezigeneračního střetu názorů setkali. Dle mého

názoru pracovní generační konflikty vznikají v důsledku odlišného názoru na způsob řešení problému různými generacemi, u mladší generace ovlivněná nedostatkem pracovních zkušeností, u starší generace naopak setrváváním a přílišným lpěním na léty prověřených a osvědčených metodách řešení pracovního problému. Najít konsenzus v případě generačního sporu vyžaduje velikou dávku diplomacie, nicméně není neřešitelným problémem.



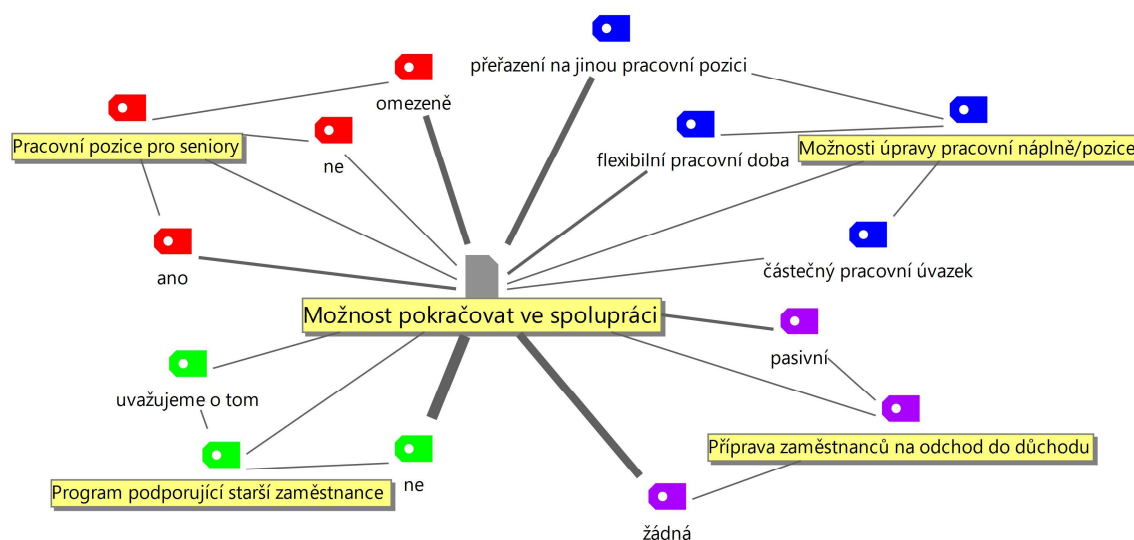
Obr. 33 MAXmapa péče o zaměstnance

V dalším tematickém okruhu týkajícím se **péče o zaměstnance**, byli respondenti dotazováni na možnost profesního vzdělávání a na poskytované zaměstnanecké benefity. Dle odpovědí respondentů, zaměstnavatelé dbají na vzdělávání svých zaměstnanců. Jsou poskytovány především odborná školení zaměřená na zvyšování profesní kvalifikace, jehož rozsah a náplň se u jednotlivých pracovních pozic liší. Možnost doplňovat si odborné znalosti mají všichni zaměstnanci bez rozdílu věku v průběhu celého pracovního života, žádná z věkových skupin není zvýhodňována. Rovněž manažerům a vedoucím pracovníkům jednotlivých podnikových úseků, jsou poskytována školení zaměřená na rozvoj jejich manažerských dovedností. Zaměstnancům, převážně z obchodního úseku, jsou nabízeny jazykové kurzy, které neustále zlepšují jejich jazykové dovednosti. V souvislosti se zaváděním nových technologií jsou zaměstnancům poskytovány odborné kurzy či zaškolování v oblasti využití moderních technologií. Získávají tak nejnovější poznatky o progresivních metodách svého oboru.

Zaměstnanecké benefity poskytují firmy především ze dvou důvodů. Tím prvním důvodem je snaha udržet si kvalitní zaměstnance, tím druhým snaha zajistit jejich spokojenost, která povede k větší motivaci, pocitu sounáležitosti s firmou a také k lepšímu výkonu. Nejčastěji uváděným finančním benefitem je příspěvek na stravování. Jedna z firem uvedla, že má zajištěno stravování přímo v areálu podniku, jehož nespornou výhodou je, že dochází ke zkrácení cesty na oběd a ne-

dochází ke zbytečným prostojům, které si pak zaměstnanci musí nahrazovat prodloužením pracovní doby. Dalšími zaměstnaneckými benefity jsou příspěvky na kulturu a relaxaci a finanční příspěvky poskytované při životních jubileích, odchodu do důchodu, dosažení určitého počtu let ve firmě, čímž oceňují loajalitu a stálost svým zaměstnancům. Po roce zaměstnání nabízí jedna z firem jako jeden z motivačních benefitů příspěvek na penzijní připojištění, které zaměstnancům pomáhá tvořit si soukromou finanční rezervu na stáří. Zaměstnavatelé vědí, že zdraví zaměstnanci podávají vyšší pracovní výkon, a proto svým zaměstnancům nabízí benefity podporující jejich zdraví. Tyto benefity jsou poskytovány prostřednictvím poukázek či slev na cvičení ve fitness centrech, plavání či masáže spřátelěných poskytovatelů. Součástí jsou také pravidelné lékařské prohlídky zajišťované smluvním lékařem.

Velkou hodnotu mají i nepeněžní benefity, které se v současné době u zaměstnanců těší velké oblibě. Nejvíce nabízí firmy týden dovolené navíc jako zaměstnanecký benefit, který mohou zaměstnanci využít k relaxaci a obnově pracovních sil. Tím je podpořen následný vyšší pracovní výkon. Většina respondentů uvedla jako další nefinanční benefit možnost dalšího vzdělávání v rámci zaměstnavatelem poskytovaných kurzů a školení. Část společností poskytuje svým zaměstnancům, u kterých je to možné (pracovníci THP), flexibilní formu práce, která napomáhá harmonizaci pracovního a osobního života zaměstnance. Jeden z respondentů uvedl, že firma poskytuje svým zaměstnancům nápoje na pracovišti zdarma. Jednou z dalších výhod, která podporuje firemní hodnoty a přispívá k stmelování kolektivu, jsou právě benefity utužující vztahy i mimo pracoviště. Nejčastěji firmy pořádají sportovní turnaje, společenské akce, večírky a teambuildingy.



Obr. 34 MAXmapa možnost pokračovat ve spolupráci

Poslední tematický okruh byl zaměřený na **možnost pracovníků pokračovat ve spolupráci**, v případě pozbyl-li zaměstnanec předpoklady stanovené pro výkon práce či po dosažení důchodového věku. Všichni respondenti odpověděli na otáz-

ku týkající se možnosti změny pracovní pozice, příp. úpravy pracovní náplně, která by odpovídala funkční a zdravotní kapacitě zejména staršího zaměstnance, kladně. Nejčastěji je zaměstnancům umožněno přeřazení na méně fyzicky náročnou pracovní pozici. Respondenti odpověděli, že taková situace nastává především u pracovníků na dělnických pozicích. U pozic, které to vzhledem k charakteru vykonávané práce dovolují, je možné využít i flexibilní pracovní dobu, umožňující zaměstnancům lépe sladit svůj pracovní a osobní život. Firmy se svým zaměstnancům snaží vyjít vstříc např. i formou částečného pracovního úvazku. Nicméně možnost pružné pracovní doby či flexibilních forem práce je využíváno pouze v omezené míře.

Na otázku, zda firmy nabízí pracovní pozice, ve kterých mohou pracovníci pokračovat i po dosažení důchodového věku, odpovídali respondenti převážně kladně. Pokud zaměstnanci chtějí, mají sílu, potřebné znalosti a schopnosti pokračovat v práci, mohou dále pracovat. Jeden respondent uvádí, že „seniorská pracovní místa“ jejich firma neposkytuje, neboť o ně není ve firmě zájem, protože dělníci, kteří celý život těžce pracují, se do důchodu přímo těší a užívají si ho.

V případě podpory pracovníka během posledních let jeho kariéry neexistuje ani v jedné z firem žádný speciální program této podpory. Stejného názoru jsou respondenti i v případě přípravy zaměstnanců na odchod do důchodu. Pouze dva respondenti uvedli, že personalisté v jejich firmě tyto informace v případě zájmu samotného zaměstnance poskytují a pomáhají jim seznámit se s náležitostmi, které je potřeba před odchodem do důchodu zařídit.

## 5 Návrhy a doporučení

Na základě provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla navržena opatření pro aplikaci age managementu ve vybraných společnostech průmyslového sektoru, která mohou manažeři a personalisté firem udělat ke zlepšení spokojenosti a pracovní efektivity nejen starších zaměstnanců.

Úvodem lze říci, že firmy mají systém péče o pracovníky dobře propracován, současná firemní kultura je na poměrně vysoké úrovni. Cílem společností je zvyšovat konkurenceschopnost podniku, udržovat stávající trhy a pronikat na trhy nové. Firmy jsou si vědomy, že těchto cílů dosáhnou prostřednictvím svých pracovníků, a proto se snaží vytvářet dobré pracovní podmínky pro všechny zaměstnance bez rozdílu věku. Plně podporují i vzdělávání zaměstnanců a tím umožňují jejich kariérní růst. V současné době převažuje počet zaměstnanců středního věku, a proto se jeví logickým krokem zavedení age managementu zaměřeného i na starší pracovníky, který může pozitivně ovlivnit stabilizaci, rozvoj a celkovou prosperitu firem.

Úspěšná aplikace age managementu do firem je v první řadě závislá na tom, **jaký postoj k věku a zejména ke stárnutí mají manažeři a vedení firem**. Znalost problematiky stárnutí umožní managementu přijmout vhodná opatření na podporu pracovní schopnosti a tím vytvářet předpoklady pro delší pracovní život nejen jednotlivců, ale i celého pracovního kolektivu. Z provedeného výzkumu vyplývá, že manažeři i firmy mají pozitivní přístup ke stárnutí a oceňují starší zaměstnance především pro jejich kladný vztah k práci, profesionalitu a dlouholeté pracovní zkušenosti. Stejný názor zastávají i sami zaměstnanci.

Aby byl age management na pracovišti úspěšně aplikován, doporučuji nejprve **proškolení personalistů, manažerů a vedení firem o principech age managementu na podnikové úrovni**. Implementace age managementu se neobejde bez podpory řídicích pracovníků, která vychází ze znalosti jeho přínosů, nástrojů a aplikací ve firemní praxi. Díky individuálním znalostem věkové problematiky jednotlivých kategorií pracovníků bude firma připravena reagovat na měnící se věkovou strukturu obyvatelstva, bude rozumět individualitě a odlišnosti, znát specifika různých generací na pracovišti a umět s nimi pracovat. Přes proškolené manažery lze poté nově nabyté informace předat prostřednictvím vedoucích jednotlivých úseků ostatním pracovníkům ve firmě.

Na základě znalosti o age managementu dále doporučuji **vytvářet věkově diverzitní kolektivy na pracovišti**. Věkově diverzifikovaný pracovní tým přináší nejenom dynamiku mládeže, ale zohledňuje i profesní a životní zkušenosti starších pracujících a výrazným způsobem snižuje věkovou diskriminaci. Ve sledovaných firmách je v současné době nejvíce pracovníků středního věku, méně pak z nejmladší a nejstarší kategorie. Dalo by se říci, že věkové rozložení zaměstnanců je rozmanité. Nadále by bylo třeba tuto rozmanitost pracovních týmů cíleně podporovat a zakomponovat požadavek na diverzitní pracovní týmy do stávajících personálních strategií.

Vzhledem k okolnosti, že většinu zaměstnanců ve firmě tvoří muži, bylo by vhodné zvětšit podíl zastoupení žen ve firmách, a tím **vytvářet genderově diverzitní kolektivy**. Například tím, že při přijímání nových pracovníků bude při shodné kvalifikaci upřednostněna žena. Přítomnost většího počtu žen v mužském kolektivu podporuje soudržnost, omezuje konflikty a kultivuje pracovní prostředí. V genderově vyrovnanějším pracovním prostředí také dochází méně často ke generačním konfliktům.

Pro udržení kvalifikované a efektivní pracovní síly je nutné, aby firmy soustavně a plánovaně **podporovaly a motivovaly zaměstnance bez rozdílu věku k soustavnému celoživotnímu vzdělávání**, a tím zvyšování a prohlubování kvalifikace. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že by bylo vhodné zaměřit se zejména na kategorii dělníků nad 50 let, kteří se z velké části domnívají, že firmy je v dalším vzdělávání nepodporují. Tato informace je v rozporu se sdělením vedení firem, ze kterého vyplývá, že firmy dbají na vzdělávání všech svých zaměstnanců, zejména prostřednictvím odborných školení zaměřených na zvyšování kvalifikace bez rozdílu věku v průběhu celého pracovního života. Žádná z věkových skupin není zvyhodňována.

Další formou získávání odbornosti je **výměna profesních zkušeností napříč generacemi**, a to ať již při zacvičování „nováčků“ či zprostředkování odborného růstu stávajících zaměstnanců. K otázce předávání profesních zkušeností se téměř všichni respondenti vyjádřili kladně. Zejména oblíbený je mentoring, který je vhodný pro rozvíjení specifických dovedností a znalostí sloužící nejen k profesnímu, ale i osobnímu růstu u méně zkušeného pracovníka. Roli mentora vykonává pracovník v rámci svých pracovních povinností, není za to zvláště finančně ohodnocen. Bylo by vhodné činnost mentorů provádět plánovitě a stanovit za mentoring určitou finanční odměnu. K mentoringu by v případě zájmu mohli být využiti i pracovníci po dovršení důchodového věku. Realizací tohoto opatření by byla na jedné straně vyřešena problematika zacvičení nováčka, na straně druhé pak pro starší zaměstnance možnost zajištění plynulého přechodu z pracovního procesu do důchodu. I když je tento způsob mentorování podmíněn oboustranným zájmem, a to jak mentora, tak i nově přicházejícího pracovníka, dle provedeného výzkumu bylo zjištěno, že o předávání zkušeností je mezi respondenty zájem, takže lze očekávat, že by měl kladnou odezvu.

Jedním ze znaků dnešního pracoviště je generační diverzita. Každá generace má své specifické vlastnosti, hodnoty a způsoby chování, na které by zaměstnavatelé měli reagovat a **přizpůsobit firemní benefity na míru jednotlivým generacím**. Zaměstnavatelé by měli své zaměstnance motivovat pomocí pevných, ale především flexibilních zaměstnaneckých benefitů, které by si mohli vybírat dle svého zájmu a potřeby, a který by měl být každoročně aktualizován.

Pro požadovaný pracovní výkon a vysokou pracovní produktivitu je podmínkou dobrý zdravotní stav zaměstnanců. Jedním ze způsobů **podpory zdraví zaměstnanců** jsou firemní benefity, které podporují prevenci zdravotních problémů, případně pomáhají řešit zdravotní problémy již vzniklé. Mezi respondenty v kategorii 50+ byl zejména o zdravotní benefity velký zájem. Na základě výše

vedeného bych doporučovala, aby firmy rozšířily dosavadní formy zdravotních benefitů, a to poukázky na cvičení ve fitness centrech, plavání a masáže, o možnost rehabilitačního či zdravotního cvičení zaměřeného na konkrétní problematické partie, či příspěvek na pobyt v lázních. Nabídka zdravotně-prospěšných aktivit stárnoucím pracovníkům efektivně přispěje k podpoře jejich zdraví, pracovní schopnosti a zachování vysokého pracovního výkonu. Jeden z nejdůležitějších faktorů, které mohou pozitivně ovlivnit zdraví, představuje životní styl každého jedince. **Podpora zdravého životního stylu** se řadí ke stěžejním (k nejdůležitějším a nejsložitějším) cílům celé společnosti, ke kterým může přispět i zaměstnavatel. Firmy se mohou zaměřit na ergonomické požadavky práce, cíleně vést zaměstnance k uvědomění jak si ulehčit práci v sedě/ve stoji, jak snížit zátěž na páteř, jak provádět a rovněž si osvojit jednoduchá protahovací a uvolňovací cvičení řadící se k rehabilitačním technikám. Rovněž je vhodné, aby se zaměstnanci dozvěděli o zásadách správného a zdravého stravování, dodržování pitného režimu, pohybu i odpočinku, aby je mohli aplikovat do svého běžného života. Osvětu lze provádět prostřednictvím seminářů a školení pro všechny zaměstnance nebo formou informačních brožur, které by byly distribuovány mezi zaměstnance firem. V rámci podpory zdravého životního stylu doporučuji jedenkrát ročně organizovat „Dny zdraví“ umožňující zaměstnancům absolvovat zdarma lékařské vyšetření a využívat poradenských služeb v oblasti zdravotní péče.

Z provedeného výzkumu dále vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci, především z dělnické kategorie 50+ jsou názoru, že pracovní prostředí je uzpůsobeno starším zaměstnancům. Bylo by proto vhodné, aby se zaměstnavatelé zaměřili na **zlepšení pracovního prostředí** a mimo základních potřeb jako dodržování bezpečnosti práce a poskytování vhodných ochranných pracovních prostředků, byl v rámci možnosti zajištěn bezbariérový přístup na pracoviště, umožněna relaxace na pracovišti a vytvořeny klidové zóny.

Dále zaměstnavatelům doporučuji, aby usilovali o **dosahování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců**, a to prostřednictvím flexibilních forem pracovních úvazků (zkrácené úvazky, flexibilní pracovní doba, práce z domu, sdílené pracovní úvazky). Jak vyplynulo z rozhovorů, některé z těchto forem organizace práce jsou v podnicích uplatňovány, avšak většinou pouze omezeně a převážně u pracovníků THP. Důvodem je fakt, že zaměstnanci na dělnických profesích tuto možnost práce nemají, neboť jejich příchod a odchod je vázán na pracovníky z další směny. Jedním z možných řešení této situace se dát pracovníkům možnost výběru mezi ranní a odpolední směnou. V rámci harmonizace profesního a osobního života bych zaměstnavatelům doporučila zavedení benefitu 3 dnů indispozičního volna, a to pro případ lehčí zdravotní indispozice či osobních problémů. Z provedeného výzkumu vyplývá, že u respondentů všech věkových kategorií byl největší zájem o 3 dny zdravotního volna, kterým by řešili krátkodobé zdravotní indispozice bez ztráty výdělku. Tento benefit ve firmách prozatím není zaveden. Současně by bylo vhodné zaměřit se na pracovníky v „předdůchodovém“

věku a poskytnout jim možnost postupného snižování úvazku před plánovaným odchodem do důchodu.

Dále firmám doporučuji v souvislosti se staršími zaměstnanci zaměřit se na **přípravu zaměstnanců na odchod do důchodu**, a to prostřednictvím personalistů, kteří seznámí zaměstnance předdůchodového věku s náležitostmi, které je potřeba před odchodem do důchodu vyřídit. Popřípadě lze těmto pracovníkům navrhnout další možnosti spolupráce, a to formou mentoringu, přeřazení na jinou pracovní pozici či možnosti práce na částečný pracovní úvazek. Šetřením bylo zjištěno, že většina zaměstnanců v důchodovém věku pracovat nechce. Přesto existuje několik důvodů, díky kterým by pracovníci byli ochotni setrvat v pracovním životě, být součástí pracovního kolektivu a nadále tak přispívat svými životními zkušenostmi a rozhledem. Nejčastějším důvodem, který by pracovníky přesvědčil k práci v důchodovém věku je **možnost práce na částečný úvazek či zkrácení pracovní doby**. Z výzkumu dále vyplynulo, že pracovníci z dělnické kategorie chtějí jít do důchodu častěji než pracovníci THP, avšak část respondentů věkové kategorie 50+ by bylo ochotno v důchodovém věku pracovat, pokud jim to umožní zdravotní stav. Tato okolnost podporuje přínosnost zdravotních benefitů uvedených výše.

## 5.1 Přínosy doporučení

Doporučení, která byla předložena v předchozí kapitole, mohou vést ke zvýšení kvality lidských zdrojů a jejich plnému využití v rámci nejen sledovaných organizací. Přínosy realizace předložených doporučení je nutné posuzovat především z dlouhodobého časového horizontu, a to v podobě **vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly**, která s ohledem na prodlužující se pracovní život vede k zachování vysoké pracovní schopnosti zaměstnanců, **snížení fluktuace pracovníků** a s tím spojené ztráty profesních znalostí, firemního know-how a ke snížení nákladů podniků na nábor a zaškolování nových uchazečů, **docílení nižší míry pracovních absencí** a s tím spojených nákladů pro zaměstnavatele a **posílení pozice firem a zvýšení jejich konkurenceschopnosti**, kterého dosahují prostřednictvím zvýšení spokojenosti zákazníků. Proto může být přínosem různorodá pracovní síla, která firmám pomáhá k lepšímu vnímání a pochopení potřeb stávajících i nových zákazníků.

Dalším přínosem může být **zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců**, jejich loajality a posílení firemní kultury. Podpora věkově rozmanitých pracovních týmů poskytuje prostor pro **vzájemné učení se a mezigenerační spolupráci**. V neposlední řadě je pro firmy přínosem i **zlepšení veřejné image firem**, které mohou přilákat pozornost okolí a zvýšit svoji atraktivnost pro nové mnohdy vysoce kvalifikované pracovníky.



## 5.2 Odhadované náklady návrhů a doporučení

Vzhledem ke komplexnosti návrhů a mnoha faktorů, které ovlivňují výši nákladů při jejich realizaci nelze, jednotlivé náklady přesně vyčíslit. V tabulce níže jsou uvedeny vybrané náklady jednotlivých návrhů a doporučení. Uvedené náklady jsou orientační.

Tab. 19 Odhadované náklady návrhů a doporučení

Návrhy a doporučení	Odhadované náklady
Školení o principech age managementu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cena kurzu 3 500 Kč/osoba</li> <li>• Náklady na dopravu do místa školení</li> </ul>
Podpora tvorby věkově a genderově diverzifikačních týmů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primárně zahrnutý ve mzdě personalisty</li> <li>• Možnost finančního ohodnocení odpovědnosti za dosahování diverzity 1000 Kč – 5000 Kč/rok po provedení interního personálního auditu</li> </ul>
Podpora celoživotního vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6000 Kč/zaměstnanec/rok</li> </ul>
Mezigenerační spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čas (mzda) personalisty strávený naplánováním průběhu mentorování</li> <li>• Finanční odměna za mentoring pro mentora + 10 % z průměrného výdělku na dané pozici</li> </ul>
Flexibilní benefity dle výběru zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementace systému flexibilní nabídky benefitů do podniku (cena se odvíjí od požadavků) – lze využít nabídky internetového systému Bonus Plus</li> <li>• Limit k čerpání 10 000 Kč/zaměstnanec/rok</li> </ul>
Benefity podporující zdravotní stav zaměstnanců a jejich zdravého životního stylu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehabilitační a zdravotní cvičení (Wellness Kuřim) – permanentka na 10 lekcí 850 Kč</li> <li>• Náklady na tisk informačních brožur – cena dle rozsahu</li> </ul>
Relaxační a klidové zóny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 000 Kč - 60 000 Kč</li> </ul>
Podpora sladění pracovního a osobního života (flexibilní pracovní úvazky)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čas manažera či personalisty (mzda), který stráví změnou organizace práce</li> </ul>
3 dny indispozičního volna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dány vyšší mzdy pracovníka a počtem 3 dnů placeného volna navíc</li> </ul>
Příprava zaměstnanců na odchod do důchodu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahrnutý ve mzdě personalisty</li> </ul>

## 6 Diskuze

Diplomová práce reaguje na současnou demografickou situaci v České republice a její prognózy do budoucnosti, a to stárnutí populace, v důsledku toho stárnutí pracovní síly a vzniku potřeby vytvářet specifické pracovní podmínky pro starší generaci.

V diplomové práci existují určité omezující limity kvantitativního a kvalitativního výzkumu, které mohly ovlivnit vyvozené závěry:

- Počet respondentů, kteří odevzdali vyplněný dotazník, není zcela totožný s počtem zaměstnanců ve firmách, a tudíž některé odpovědi mohou být zkreslené, nicméně u žádného výzkumu nelze počítat se 100 % návratnosti dotazníků.
- Pro výzkum byla zvolena forma kladení otázek prostřednictvím nestandardizovaného dotazníku s uzavřenými otázkami nebo otázkami nabízejícími odpověď relevantní otázce. Metoda uzavřených otázek v některých případech mohla znemožnit respondentovi naplno projevit svůj potenciál, nicméně i za těchto okolností má výzkum vypovídací hodnotu, neboť případný dopad uzavřených otázek byl zmírněn možností volby odpovědí „jiný názor“.
- Kvalitativní výzkum byl prováděn „jen“ u šesti vybraných respondentů z řad personalistů a managementu, takže by se dalo namítnout, že se jedná spíše o expertní odhad na danou problematiku. Pro větší věrohodnost a validitu byly odpovědi podpořeny materiály z interních zdrojů sledovaných firem.
- Určitým omezením se může jevit i nepoměr THP a dělníků, genderové nerovnoměrnosti či různý počet respondentů konkrétních věkových kategorií. Nicméně uvedené složení odpovídá poměrovému zastoupení ve sledovaných firmách, takže výzkum lze považovat za validní.

## 7 Závěr

Demografický vývoj v České republice vykazuje výrazné stárnutí populace, což má významný vliv na firmy, společnost i celou ekonomiku. Vlivem demografických změn a stárnutí populace se nejen před zaměstnavateli objevuje nová výzva, jak na tyto změny reagovat. Změny věkové struktury obyvatelstva a především jeho stárnutí představují vážné ekonomické a zejména sociální dopady. Je tedy nejen v zájmu společnosti, ale i v zájmu každého jednotlivce a firmy podporovat metody a principy, které umožní podpořit pracovní schopnost a prodloužit délku ekonomicky aktivního pracovního života.

Ve své diplomové práci jsem se zabývala demografickým vývojem v České republice, stárnutím populace, prodlužováním délky pracovního života a dopadem této okolnosti na chod firem. Stárnutí pracovní síly klade zvýšené nároky zejména na management firem. Tato okolnost vytváří prostor pro realizaci zásad age managementu, prostřednictvím kterého lze najít prostředky a cesty k progresivnímu řešení vzniklé situace. Zaměřila jsem se na problematiku týkající se způsobu využití potenciálu každého pracovníka bez ohledu na jeho věk, podrobněji pak na pracovníky 50+.

V literární rešerši jsem věnovala pozornost otázce vedení a řízení lidských zdrojů s podrobnějším zaměřením na personální procesy v podniku a diversity management, s nímž bezprostředně problematika age managementu souvisí. Dále jsem věnovala prostor charakteristice demografického vývoje v České republice, v Jihomoravském kraji a následně ve městě Kuřimi. Podrobněji jsem se zaměřila na specifika starších pracovníků a jejich postavení na trhu práce.

Ve vlastní práci jsem provedla kvantitativní a kvalitativní výzkum realizovaný v průmyslových podnicích kuřimského regionu. V rámci kvantitativního výzkumu jsem provedla dotazníkové šetření mezi zaměstnanci sledovaných firem a poté jsem provedla statistickou analýzu dotazníkových dat prostřednictvím Studentova t-testu. V rámci kvalitativního výzkumu byla data získána pomocí semistrukturovaných rozhovorů s manažery případně personalisty vybraných firem, které jsem následně analyzovala prostřednictvím profesionálního kvalitativního softwaru MAXQDA a data jsem prezentovala prostřednictvím MAXmap. Všechna získaná data jsem poté interpretovala.

Cílem diplomové práce bylo na základě provedené analýzy současného stavu age managementu vybraných průmyslových podniků navrhnout vhodná opatření a doporučení pro jeho realizaci v praxi. Cílem bylo navrhnout opatření ke zlepšení spokojenosti a pracovní efektivity nejen starších zaměstnanců. Jako podklad mi sloužilo dotazníkové šetření a data získaná z uskutečněných rozhovorů s manažery či personalisty firem podpořená interními materiály.

Hledala jsem odpovědi na otázky, jaké možnosti profesního vzdělávání firmy nabízejí, zda zaměstnanci a zaměstnavatelé setkávají na pracovištích s generačním konfliktem, jakým způsobem a zda funguje předávání profesních zkušeností, jaké zaměstnanecké benefity firmy nabízejí, jaký zaujímají postoj k zaměstnávání starších osob a v neposlední řadě ochotu pracovat po dosažení důchodového věku.

Na základě provedeného výzkumu bylo doporučeno, aby zaměstnavatelé i nadále podporovali a motivovali zaměstnance bez rozdílu věku k soustavnému celoživotnímu vzdělávání, zejména se zaměřili na pracovníky dělnických profesí 50+. Z důvodu převažujícího počtu mužských zaměstnanců bylo doporučeno plánovitě navyšovat počet žen ve firmách. Výsledkem přijatých opatření bude omezení konfliktnosti, zvýšení soudržnosti pracovních kolektivů a kultivace pracovního prostředí. Vedle genderové diverzity bylo doporučeno podporovat i diverzitu věkovou. Cíleně a plánovitě podporovat interní předávání pracovních zkušeností napříč generacemi, neboť každá generace disponuje specifickými znalostmi. Rozšířit zaměstnanecké benefity podporující zdravý životní styl, o které byl zejména mezi respondenty v kategorii 50+ velký zájem.

Provedeným výzkumem jsem zjistila, že jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci mají k problematice age managementu v zásadě pozitivní přístup, a považují ho za správný krok v dalším působení firmy. V závěru své diplomové práce nabízím podrobnější výčet opatření, který by byl vhodný realizovat. Zejména se jedná o vytvoření návrhů podporujících pracovní schopnost zaměstnanců, tvorbu věkově i genderově diverzitních týmů, mezigenerační spolupráci, celoživotní profesní vzdělávání, zdravý životní styl a harmonizaci pracovního života s osobním.

Age management je v České republice poměrně novým pojmem. O tom, že problematika stárnutí populace je více než aktuální svědčí i fakt, že Ministerstvo práce a sociálních věcí přijalo Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí. Vzhledem k okolnosti, že populace v České republice stárne je potřeba přizpůsobit strategii a nástroje podniků měnícím se podmínkám věkové struktury pracovního kolektivu. Rozhodnutí a odpovědnost podniků za způsob řešení této situace je výhradně v kompetenci každého z nich.

## 8 Literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEJTKOVSKÝ, J. Koncept age managementu jako personálního řízení zohledňujícího věk a měnící se schopnosti zaměstnanců nejen věkové kategorie 50+. In SOKAČOVÁ, L. A KOL. *Stárnutí populace jako výzva: Age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+, 2014, s. 28-35. ISBN 978-80-905711-0-5.
- BURCIN, B., DRBOHLAV, D. A KUČERA, T. *Možnosti migračního řešení perspektivního úbytku a demografického stárnutí obyvatelstva České republiky* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2008. [cit. 2017-02-20]. Dostupný z: [http://sreview.soc.cas.cz/uploads/9cf958e0f4f84b5de8b3aa53d5e98c68fa4021f4\\_511\\_2008-4BurcinDrbohlovKucera.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/uploads/9cf958e0f4f84b5de8b3aa53d5e98c68fa4021f4_511_2008-4BurcinDrbohlovKucera.pdf).
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., A KOL. *Age management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: Asociace institucí a vzdělávání dospělých ČR, 2011. ISBN 978-80-904531-2-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., A KOL. *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodologická příručka*. Praha: Asociace institucí a vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
- COVARRUBIAS VENEGAS, B., GROBLSCHEGG, S. *Ageing workforce and multi-generational teams. How can organisations cope with generational differences in the workplace*. In RAŠTICOVÁ, M. A KOL. *Age management: actual challenges and promising solutions regarding the ageing European population*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. s. 61-84. ISBN 978-80-7204-848-9.
- Český statistický úřad. *Demografická ročenka měst – 2006 až 2015*. [online]. 2016f [cit. 2017-02-24]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853347/13006616248.pdf/073225a8-acc0-4e09-91e1-f473e0bfce73?version=1.0>.
- Český statistický úřad. *Nezaměstnanost v obcích vybraného SO ORP*. [online]. 2017a [cit. 2017-03-10]. Dostupný z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAMD004&pvokc=65&pvoch=6209&c=v3~2\\_RP2016MP12DPPDM](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAMD004&pvokc=65&pvoch=6209&c=v3~2_RP2016MP12DPPDM).
- Český statistický úřad. *Obyvatelstvo*. [online]. 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide).
- Český statistický úřad. *Obyvatelstvo podle věku a rodinného stavu*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-10]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853359/1300691601.pdf/842b23fa-2a71-4511-8d27-7e190846f7fc?version=1.0>.

- Český statistický úřad. *Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin do roku 2101*. [online]. 2016c [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany\\_vyvoj\\_poctu\\_obyvatel\\_podle\\_hlavnich\\_vekovych\\_skupin\\_do\\_roku\\_2101](https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatel_podle_hlavnich_vekovych_skupin_do_roku_2101).
- Český statistický úřad. *Pohyb obyvatelstva - metodika*. [online]. 2016a [cit. 2017-02-10]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pohyb-obyvatelstva-metodika>.
- Český statistický úřad. *Porodnost a plodnost*. [online]. 2016d [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853427/13011816a.pdf/e7dad6a0-67af-40eb-bcf1-a47b36167dbe?version=1.0>.
- Český statistický úřad. *Projekce obyvatelstva České republiky (Projekce 2013)*. [online]. 2013 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20567167/402013u.pdf/3cdc1b6f-9334-429e-99e6-f72b4047bee3?version=1.0>.
- Český statistický úřad. *Projekce obyvatelstva k 1.1.2101 Česká republika* [online]. © 1950 - 2101 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce\\_1950\\_2101/index.html?lang=cz](https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.html?lang=cz).
- Český statistický úřad. *Senioři*. [online]. 2015 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori>.
- Český statistický úřad. *Vybrané demografické údaje v České republice*. [online]. 2016b [cit. 2017-02-10]. Dostupný z: [https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116\\_0101.pdf/748889f6-5739-401b-8aed-90924d1865af?version=1.2](https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_0101.pdf/748889f6-5739-401b-8aed-90924d1865af?version=1.2).
- Český statistický úřad. *Základní tendence vývoje Jihomoravského kraje v roce 2015*. [online]. 2016e [cit. 2017-02-20]. Dostupný z: [https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT\\_jmk\\_2015.pdf/cb0fa560-fdb9-4712-877b-834a630664ce?version=1.3](https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT_jmk_2015.pdf/cb0fa560-fdb9-4712-877b-834a630664ce?version=1.3).
- DŮŽOVÁ, S. I staré hodnoty mají svoje místo: Jaké jsou generace X, Y, Z? *Moderní obec*. 2016, č. 10, s. 37-38.
- Eurostat. *Total Fertility rate*. [online]. 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdde220>.
- Evropská Komise. *Pracovní mobilita je klíčová pro řešení demografických problémů a nedostatku pracovních sil v EU*. [online]. 2014 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-1016\\_cs.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-1016_cs.htm).
- Firma B. [online]. © 2015 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.firmaB.cz/>.
- Firma C. [online]. © 2015 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.firmaC.cz/>.

- HABÁŇ, P. *Vláda schválila věkový strop, do důchodu se bude odcházet v 65 letech*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/27824/TZ\\_MPSV\\_-\\_Do\\_duchodu\\_se\\_bude\\_odchazet\\_v\\_65\\_letech.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/27824/TZ_MPSV_-_Do_duchodu_se_bude_odchazet_v_65_letech.pdf).
- HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J. *Demografické stárnutí populace – výzvy, rizika a příležitosti*. In SOKAČOVÁ, L., A KOL. *Stárnutí populace jako výzva: Age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+, 2014, s. 8-14. ISBN 978-80-905711-0-5.
- HORVÁTHOVÁ, J. *Diverzity management*. In BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, s. 166-228. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRADEČNÝ, A. Přestaňme přizpůsobovat lidi práci a začněme přizpůsobovat práci lidem: Trendem je rozvoj osobní kvality zaměstnance. *Moderní obec*. 2016, č. 5, s. 35-36.
- CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9225-0.
- ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda, 2008.
- ILMARINEN, J. *Towards a longer worklife!: Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinky: Finnish Institute of Occupational Health, 2005. ISBN 951-802-686-6.
- Institut für Beschäftigung und Employability. *Demografie a zaměstnanost (Demografie und Employability)*. [online]. 2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeits-schwerpunkte-downloads/demografiemanagement/Demografie-und-Employability.pdf>.
- Integra centrum. *Nový pracovní projekt by měl pomoci lidem nad 50 let*. [online]. 2015 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.integracentrum.cz/aktuality/novy-pracovni-projekt-by-mel-pomoci-lidem-nad-50-let-426>.
- KALOUSOVÁ, P., A KOL. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. ISBN 978-80-260-8019-0.
- KISLINGEROVÁ, E., A KOL. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizace*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOTÍKOVÁ, J., REMR, J. *Podpora zaměstnávání starších osob*. [online]. 2007 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: [http://flexicurity.cz/wp-content/uploads/souhrnna\\_zprava\\_osoby\\_50plus.pdf](http://flexicurity.cz/wp-content/uploads/souhrnna_zprava_osoby_50plus.pdf).
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. Vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KSK Precise Motion. [online]. © 1996 - 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.ksk-pm.cz/>.

- KSK Precise Motion. Kuřim. *Interní materiály*. 2015.
- LAZAROVÁ, B., RABUŠICOVÁ, M., NOVOTNÝ, P. *Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků*. [online]. 2011 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.ucimse.cz/celozivotni-uceni/age-management-strategie-rizeni-zohlednujicivek-pracovniku.html>.
- LUSTIGOVÁ, M., A KOL. *Hodnocení zdravotního stavu (Studie HELEN, Vybrané ukazatele demografické a zdravotní statistiky): odborná zpráva za rok 2006*. [online]. Praha: Státní zdravotní ústav, 2007. Systém monitorování zdravotního stavu obyvatelstva ve vztahu k životnímu prostředí. Dostupný z: [http://www.szu.cz/uploads/documents/chzp/odborne\\_zpravy/OZ\\_06/demografie\\_06.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/chzp/odborne_zpravy/OZ_06/demografie_06.pdf).
- MAŘÍKOVÁ, H. A KOL. *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2015. ISBN 978-80-7330-266-5.
- Město Kuřim. *Strategický plán rozvoje města Kuřimi*. [online]. Kuřim, 2013. 83 s. Dostupný z: <http://www.kurim.cz/cs/samosprava/rozvoj-mesta/strategicky-plan-rozvoje-mesta-sprm-2013.html>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2015*. [online]. 2016. Dostupný z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2015/anal2015.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2015/anal2015.pdf).
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012 [cit. 2017-03-10]. Dostupný z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III\\_vlada\\_Akzni\\_plan\\_staruti\\_.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada_Akzni_plan_staruti_.pdf)
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Senioři a politika stárnutí: Příprava na stárnutí v České republice*. [online]. 2015 [cit. 2017-03-10]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- NAVRÁTIL, O. *Výhody uplatnění zaměstnanců a manažerů 50+*. [online]. 2014 [cit. 2017-03-03]. Dostupný z: <http://www.go50go.cz/clanky/aktuality/lorem-1.htm>.
- NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
- NOVOTNÁ, H. *Společnost a životní prostředí v regionálním rozvoji*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-11-1.
- NOVOTNÝ, P., A KOL. *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Plzeň: Grafia, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.
- PETROVÁ KAFKOVÁ, M., RABUŠIC, L. *Význam práce v životě českých a slovenských starších pracovníků*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2010.



- [cit. 2017-03-03]. Dostupný z: <https://is.muni.cz/repo/894965/Rabusic-Kafkova-Sociologia.pdf>.
- RAŠTICOVÁ, M. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, s. 43. ISBN 978-80-7204-809-0.
- RAŠTICOVÁ, M., SENICHEV, V. *Social diversity in organization. Theoretical concepts, methodological approaches: Effective leadership of diverse teams considering age, ethnicity and gender*. In RAŠTICOVÁ, M. A KOL. *Diversity is reality: effective leadership of diverse teams in global environment*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. s. 21-35. ISBN 978-80-7204-775-8.
- RUML, J. Zaměstnanecké benefity v roce 2017: zaměstnavatelé si polepší. *Moderní obec*. 2017, č. 2, s. 52-53.
- ŘEZNIČKOVÁ, J. *Evropští senioři se stát od státu liší*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-16]. Dostupný z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/01/evropsti-seniori-se-stat-od-statu-lisi/>.
- SVOBODOVÁ, L. *BOZP a rizikové faktory pracovníků nad 50 let – uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku*. [online]. 2009 [cit. 2017-03-03]. Dostupný z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7851/Zaverecna\\_zprava\\_HR177\\_2009.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7851/Zaverecna_zprava_HR177_2009.pdf).
- ŠTOROVÁ, I. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015. Dostupný z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>.
- ŠTYGLEROVÁ, T. *Čechů ubyde a zestárnou*. [online]. 2013 [cit. 2017-02-10]. Dostupný z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cechu\\_ubyde\\_a\\_zestarnou\\_20130723](https://www.czso.cz/csu/czso/cechu_ubyde_a_zestarnou_20130723).
- ŠTYGLEROVÁ, T. *Stárnutí se nevyhne*. [online]. 2013a [cit. 2017-02-10]. Dostupný z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/05/starnuti-se-nevyhne/>.
- TUČEK, J. *Turecko*. [online]. © 2005 - 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupný z: <https://www.euroskop.cz/9132/sekce/turecko/>.
- VÁCLAVKOVÁ, L. A KOL. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích: výzkumná zpráva z projektu*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1186-3.
- VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, c2007. ISBN 978-80-903990-0-6.
- VNOUČKOVÁ, L., URBANCOVÁ, H. *Rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2014. ISBN 978-80-87839-31-7.
- VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2008. ISBN 978-80-210-4627-6.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů

## 9 Seznam obrázků

Obr. 1	Přírůstek/úbytek počtu obyvatel	18
Obr. 2	Obyvatelstvo ČR podle pohlaví a věku, 2005 a 2015 (k 31. 12.)	19
Obr. 3	Podíl obyvatelstva 65+ v jednotlivých státech Evropy v roce 2004 a 2014	21
Obr. 4	Obyvatelstvo ČR podle věku a pohlaví, srovnání 2015 a 2101	24
Obr. 5	Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin do roku 2101	25
Obr. 6	Věková struktura, index stáří a index ekonomického zatížení v JMK	27
Obr. 7	Věková struktura a index stáří ve městě Kuřimi v letech 2006-2015	29
Obr. 8	Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa podle klasifikace zaměstnání v JMK	33
Obr. 9	Vybraná opatření age managementu na různých úrovních systému	37
Obr. 10	Dům pracovní schopnosti	40
Obr. 11	Pohlaví respondentů	50
Obr. 12	Věkové složení zaměstnanců	51
Obr. 13	Pracovní zařazení	51
Obr. 14	Délka odpracovaných let ve firmě dle pracovního zařazení a věkového složení	52
Obr. 15	Profesní vzdělávání	53
Obr. 16	Zaškolování nových pracovníků	54
Obr. 17	Rovnocenné jednání s pracovníky různého věku z pohledu mužů a žen	55
Obr. 18	Výskyt generačních konfliktů na pracovišti dle postojů mužů a žen	56

---

<b>Obr. 19</b>	<b>Mezigenerační spolupráce</b>	<b>57</b>
<b>Obr. 20</b>	<b>Důvody proč mezigenerační spolupráce nefunguje</b>	<b>58</b>
<b>Obr. 21</b>	<b>Zájem předávat pracovní zkušenosti</b>	<b>60</b>
<b>Obr. 22</b>	<b>Pracovní podmínky</b>	<b>61</b>
<b>Obr. 23</b>	<b>Pracovní prostředí</b>	<b>61</b>
<b>Obr. 24</b>	<b>Benefity pro starší zaměstnance</b>	<b>63</b>
<b>Obr. 25</b>	<b>Výhody zaměstnávání starších pracovníků</b>	<b>65</b>
<b>Obr. 26</b>	<b>Nevýhody zaměstnávání starších pracovníků</b>	<b>66</b>
<b>Obr. 27</b>	<b>Práce do důchodového věku</b>	<b>68</b>
<b>Obr. 28</b>	<b>Práce v důchodovém věku</b>	<b>69</b>
<b>Obr. 29</b>	<b>Rozdílné preference práce v důchodovém věku – Dělníci a THP</b>	<b>70</b>
<b>Obr. 30</b>	<b>MAXmapa problematika age managementu</b>	<b>71</b>
<b>Obr. 31</b>	<b>MAXmapa nábor a zapracování pracovníků</b>	<b>72</b>
<b>Obr. 32</b>	<b>MAXmapa postoj vůči stárnutí</b>	<b>73</b>
<b>Obr. 33</b>	<b>MAXmapa péče o zaměstnance</b>	<b>74</b>
<b>Obr. 34</b>	<b>MAXmapa možnost pokračovat ve spolupráci</b>	<b>75</b>

## 10 Seznam tabulek

Tab. 1	Složení obyvatelstva ČR dle hlavních věkových skupin během let 2005-2015 (v %)	20
Tab. 2	Vybrané charakteristiky věkové struktury obyvatelstva ČR	21
Tab. 3	Úhrnná plodnost, naděje na dožití a saldo migrace v letech 2005-2015	22
Tab. 4	Základní parametry projekce	26
Tab. 5	Struktura zaměstnaných osob podle odvětví ekonomické aktivity v % za rok 2011	33
Tab. 6	Vlastnosti generací narozených 1943-2009	43
Tab. 7	Složení respondentů dle délky odpracovaných let ve firmě	52
Tab. 8	Profesní vzdělávání	53
Tab. 9	Hypotéza č. 1 - profesní vzdělávání (p-hodnoty)	53
Tab. 10	Zkušenost všech respondentů s věkovou diskriminací	55
Tab. 11	Zkušenosti respondentů s generačním konfliktem	56
Tab. 12	Hypotéza č. 2 - generační konflikt (p-hodnoty)	57
Tab. 13	Problematika předávání profesních zkušeností	59
Tab. 14	Hypotéza č. 3 - předávání pracovních zkušeností (p-hodnoty)	59
Tab. 15	Vhodnost pracovních podmínek a pracovního prostředí pro starší zaměstnance	60
Tab. 16	Hypotéza č. 4 - benefity ovlivňující spokojenost starších zaměstnanců (p-hodnoty)	62
Tab. 17	Hypotéza č. 5 - Výhody zaměstnávání starších pracovníků (p-hodnoty)	64
Tab. 18	Hypotéza č. 6 - odchod do důchodu (p-hodnoty)	69
Tab. 19	Odhadované náklady návrhů a doporučení	81

# **Přílohy**

## A Dotazník pro zaměstnance

Vážený respondent,  
jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně a touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku pro účely zpracování diplomové práce, zabývající se tématem vedení a řízení pracovníků s ohledem na jejich věk. Proto Vás tímto prosím o pravdivé vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní a bude sloužit pouze ke studijním účelům. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

Děkuji Vám za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Bc. Kateřina Krejčová

### 1. Jste?

muž

žena

### 2. Jaký je Váš věk?

méně než 30 let

31 – 50 let

51 let a více

### 3. Na jaké pozici ve firmě pracujete?

dělnická profese

technicko-hospodářská profese

jiná, doplňte prosím .....

### 4. Jak dlouho pracujete ve firmě?

méně než 3 roky

3-10 let

11-20 let

21-30 let

více než 30 let

### 5. V následující tabulce zaškrtněte u každé otázky jednu z možností.

	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
<b>Máte možnost se profesně vzdělávat?</b>					
<b>Myslíte si, že jsou noví zaměstnanci přicházející na Vaše pracoviště dostatečným způsobem zaškolení?</b>					
<b>Máte zkušenost se situací znevýhodněného přístupu k pracovníkům s ohledem na jejich věk?</b>					
<b>Setkal/a jste se někdy s „generačním konfliktem“ na Vašem pracovišti?</b>					

**6. Funguje na Vašem pracovišti mezigenerační spolupráce a výměna profesních zkušeností?**

ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne

**7. Pokud jste odpověděl/a ne, domníváte se, že je to z důvodu:**

*Zvolenou možnost zatrhněte.*

- obavy ztráty zaměstnání
- nezájmu staršího pracovníka zkušenosti předávat
- nezájmu mladšího pracovníka zkušenosti přijímat
- z jiného důvodu, prosím doplňte .....

**8. Měl byste zájem předávat své pracovní zkušenosti a zacvičovat nové pracovníky?**

ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne

**9. Jsou dle Vašeho názoru přizpůsobeny následující faktory i starším pracovníkům? Zvolenou možnost zatrhněte.**

	ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
<b>pracovní podmínky</b> (jako např. formy úvazků, mzda, pracovní doba a organizace práce, pracovní rytmus a stres při práci, přístup k dalšímu vzdělávání, BOZP)					
<b>pracovní prostředí</b> (jako např. uspořádání pracovních stolů, kanceláří, výrobních hal a prostor, společných firemních prostor - zasedací místnost, jídelna, relaxační místnost apod.)					

**10. Jaké výhody byste jako starší zaměstnanec ve firmě uvítal?**

*Lze zaškrtnout více možností.*

- možnost úpravy pracovní doby (práce na částečný úvazek, zkrácení pracovní doby)
- dovolená navíc
- 3 dny zdravotního volna/rok
- benefity podporující zdravotní stav (příspěvek na lázně, rehabilitace, masáže)
- benefity na volnočasové aktivity (vstupenky na kulturní akce)
- současný stav mi vyhovuje
- jiný názor, prosím, uveďte .....

**11. Proč si myslíte, že by podnik měl zaměstnávat starší zaměstnance?**

*Uvažujte pracovníky 50+. Lze zaškrtnout více možností.*

- mají zkušenosti a odborné znalosti
- problémy řeší s nadhledem
- mají zodpovědný přístup k práci
- umí si dobře zorganizovat práci
- práce je pro ně prioritou
- jiný názor, prosím, uveďte .....

**12. V čem naopak spatřujete nevýhody zaměstnávání starších zaměstnanců?**

*Uvažujte pracovníky 50+. Lze zaškrtnout více možností.*

- oproti mladším kolegům jsou méně výkonní
- nemají přehled o trendech v oboru
- setrvávají v pracovních stereotypech
- zhoršený zdravotní stav
- hůře se orientují v moderních technologiích
- jiný názor, prosím, uveďte .....

**13. V případě, že budete mít možnost, uvažujete o tom, že budete pracovat až do důchodového věku?**

ano – spíše ano – spíše ne – neuvažuji o tom

**14. Co by Vás mohlo přesvědčit o tom, abyste ve firmě pracoval/a i v důchodovém věku? Lze zaškrtnout více možností.**

- možnost práce na částečný úvazek, zkrácení pracovní doby
- home-office (možnost práce z domu)
- změna náplně práce nebo přeřazení na méně náročnou pozici
- v důchodovém věku už pracovat nechci
- jiný důvod, prosím doplňte .....



## B Tematické rozhovory s personalisty

### Problematika age managementu

1. Jaká je v současnosti věková struktura zaměstnanců ve vaší firmě? Je spíše nižšího, středního nebo vyššího věku?
2. Považujete téma stárnutí pracovníků, age managementu a věkové diverzity pro Vaši organizaci za důležité?
3. Řešíte ve firmě problém stárnutí zaměstnanců? Pokud ano, jaký postoj má Vaše firma ke starším zaměstnancům?

### Nábor a zapracování zaměstnanců

4. Zohledňujete při plánování pracovníků jejich věk?
5. Při náboru nových zaměstnanců preferujete výběr pracovníků stejné generace, nebo se spíše snažíte vytvářet diverzitní týmy z hlediska jejich věku?
6. Jakým způsobem probíhá zaškolování nových zaměstnanců?
7. Existuje ve vašem podniku řízená mezigenerační spolupráce spojená s výměnou profesních zkušeností? Jakým způsobem je organizována?

### Postoj vůči věku

8. V čem vidíte pozitiva starších pracovníků a v čem naopak jejich negativa?
9. Setkali jste se na pracovišti s generačním konfliktem? Pokud ano, jakým způsobem jste ho řešili?

### Péče o zaměstnance

10. Nabízí Vaše firma svým zaměstnancům nějaké vzdělávací programy? Specifikujte.
11. Jaké finanční, případně nefinanční benefity nabízíte svým zaměstnancům?

### Možnost pokračovat ve spolupráci

12. Jakým způsobem Vaše firma přistupuje k situaci, kdy zaměstnanec nemůže, případně není schopen ze zdravotních důvodů zastávat dosavadní pozici? Existuje možnost, aby byl přeřazen na jinou pracovní pozici?
13. Disponuje firma programem podporujícím zaměstnance v závěru jejich pracovní kariéry?
14. Řeší Vaše firma přípravu pracovníků na přechod z pracovního života do penze?
15. Nabízí firma zaměstnání, ve kterém může zaměstnanec zůstat i po dosažení důchodového věku?