

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

Age management a manažeři

Bakalářská práce

Sociologie – Andragogika

**Autor:** Eliška Hozáková

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

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Age management a manažerů*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne: 25. 03. 2020

Podpis:

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, její cenné rady, ochotu a čas věnovaný konzultacím.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Eliška Hozáková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Sociologie – Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2020
<b>Název práce:</b>	Age management a manažeři
<b>Anotace práce:</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá konceptem age managementu a dává ho do souvislosti s geografickou strukturou Libereckého kraje. Cílem práce je zjistit, jaká je znalost a uplatňování principů age managementu u manažerů v Libereckém kraji.</p> <p>V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy a definice dané problematiky. Práce se zaměřuje na demografický vývoj, na stáří, stárnutí a problematiku postavení starších pracovníků na trhu práce.</p> <p>Praktickou část tvoří kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření u manažerů firem s.r.o. v Libereckém kraji. Vyhodnocování probíhalo na základě dotazníkového šetření u 173 respondentů a výsledky ukazují, že znalosti manažerů nejsou dostatečné a firmy nejsou připraveny na stárnutí svých pracovníků.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	age management, stáří, stárnutí, pracovní schopnost, demografické změny, Liberecký kraj
<b>Title of Thesis:</b>	Age management and managers
<b>Annotation:</b>	<p>The bachelor thesis deals with the concept of age management and relates it to the geographical structure of the Liberec Region. The aim of this thesis is to find out what is the knowledge and application of the principles of age management in managers in the Liberec Region.</p> <p>The theoretical part explains the basic concepts and definitions of the issue.</p>

	The work focuses on demographic development, old age, aging and the issue of the position of older workers in the labor market. The practical part consists of quantitative research - questionnaire survey of managers of companies s.r.o. (Ltd.) in the Liberec Region. The evaluation was carried out on the basis of a questionnaire survey of 173 respondents and the results show, that the knowledge of managers is insufficient and companies are not ready for the aging of their employees.
<b>Keywords:</b>	Age management, old age, ageing, work ability, demographic changes, Liberec Region
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Vzor dotazníku
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	47
<b>Rozsah práce:</b>	72 s. (86 940 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod .....	7
1 Age management .....	8
1.1 Úrovně age managementu .....	9
1.2 Principy a pilíře age managementu.....	10
1.3 Age management v personálních činnostech a jeho implementace .....	12
1.3.1 Typy organizace práce .....	13
2 Stáří a Stárnutí .....	15
2.1 Změny probíhající ve stáří .....	16
2. 1. 1 Fyziologické změny .....	16
2. 1. 2 Psychické změny .....	17
3 Aspekty zaměstnávání starších pracovníků .....	18
4 Koncept pracovní schopnosti .....	19
4.1 Work ability index (WAI) .....	20
4.2 Dům pracovní schopnosti .....	21
4. 2. 1 Podpora pracovní schopnosti .....	23
5 Koncept aktivního stárnutí.....	24
6 Demografické stárnutí populace .....	25
7 Liberecký kraj .....	27
8 Metodika práce .....	29
8.1 Výzkumná metoda.....	29
8.2 Předvýzkum.....	30
8.3 Respondenti dotazníkového šetření.....	30
8.4 Zadávání dotazníku.....	30
8.5 Výzkumný problém a výzkumná otázka.....	31
8.6 Hlavní hypotézy.....	31
8.7 Operacionalizace hypotéz.....	32
9 Výsledky a vyhodnocení výzkumu.....	35
10 Diskuse a interpretace výzkumů výzkumného šetření.....	59
Závěr.....	63
Literatura a zdroje.....	64
Seznam obrázků a grafů.....	69
Seznam příloh.....	71

## Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku age managementu a dává ho do souvislosti s geografickou strukturou Libereckého kraje. Prognózy demografického vývoje počítají se zvyšováním průměrného věku populace a s poklesem ekonomicky aktivního obyvatelstva v celé Evropské unii. Tyto nepříznivé prognózy zvyšují zájem a důležitost age managementu. Starší pracovníci budou klíčový pro přenos know – how na mladší generaci, díky kterým bude firma konkurenceschopná.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je definován koncept age managementu, stáří a stárnutí. V souvislosti se stárnutím hovořím o konceptu pracovní schopnosti, nebo o konceptu aktivního stárnutí. Další důležitou kapitolou jsou aspekty zaměstnávání starších pracovníků, kde jsou popsány jak pozitivní, tak i negativní důvody, proč mít/ nemít starší pracovníky jako členy týmu.

V praktické části mé práce jsou uvedeny základní charakteristické znaky Libereckého kraje, na který jsem se ve výzkumu zaměřila z důvodu možné souvislosti mezi geografickým umístěním Libereckého kraje a aplikací age managementu ve firmách. Cílem práce je zjistit, jaká je znalost a uplatňování principů age managementu u manažerů v Libereckém kraji. Je realizováno dotazníkové šetření na náhodném vzorku firem s.r.o. Dotazník je určen personalistům a zaměřuje se na age management v personálních činnostech dané společnosti, na postoje firmy vůči věkové diverzitě zaměstnanců, na strategie a plány dané firmy v oblasti řízení lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců.

# 1 Age management

Pojem, který není pro české prostředí tak neznámým. Prognózy Českého statistického úřadu o prudkém stárnutí osob vytváří impulzy pro manažery firem k přijímání opatření, které se snaží o podporu věkové diverzity na pracovištích a využívání potenciálu starších pracovníků (Kociánová, 2012, s. 111–112).

Jak uvádí více autorů (Cimbálníková et al., 2011 & Horvátová et al., 2016), jedná se o koncepci řízení lidských zdrojů. Cimbálníková et al., hovoří o koncepci řízení lidí s ohledem na jejich věk a schopnosti (srov. Cimbálníková et al., 2011, s. 4). Čevela její koncept popsal: *„opírá se o vytvoření podmínek pro zaměstnávání starších osob, podporu celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality života a vzájemně výhodný mezigenerační dialog“* (citují podle Čevela et al., 2014 s. 188). Horvátová tuto definici doplňuje o hlavní zásady age managementu, mezi které patří spravedlivý postoj ke všem zaměstnancům nebo využívání jejich potenciálu. Výsledkem akceptace těchto principů může být větší spokojenost zaměstnanců, zlepšování kvality jejich života, snižování nákladů firmy, nebo zachování si konkurenceschopnosti na pracovním trhu (srov. Horvátová et al., 2016, s. 188).

Předchozí autoři hovoří pouze o stárnoucích pracovnících, ovšem Štorová zohledňuje všechny věkové skupiny, i absolventy, u kterých akceptuje průběh životních fází, měnící se zdraví nebo jejich postoje, hodnoty i kompetence (srov. Štorová, 2015, s. 7).

Kociánová (2012) definuje pojem jako *„řízení věkové struktury pracovníků“* a zdůrazňuje nutný jednotný přístup *„...a zásahy do mnoha oblastí, včetně změny ve vnímání věku, zavádění opatření v rámci zaměstnaneckého cyklu, podporu kontaktů a spolupráce mezi generacemi a dobré pracovní podmínky,*



*aby byl potenciál pracovníků plně využit a zvyšován“ (Kociánová, 2012, s. 111–112).*

Ilmarinen (2012) k definici přidal i o osm cílů age managementu – *„lepší informovanost o stárnutí, spravedlivé postoje ke stárnutí, řízení zohledňující věkovou strukturu jako jeden ze základních úkolů a povinností manažerů a nadřízených, řízení zohledňující věkovou strukturu jako součást politiky v oblasti lidských zdrojů, podpora pracovní schopnosti a produktivity, celoživotní učení, pracovní úvazky zohledňující věk a bezpečný a důstojný přechod do důchodu“ (Ilmarinen, 2012, s. 2).*

I přesto, že je pojem definovaný mnoha autory, není snadné, abychom se shodli na jedné definici, která bude akceptovaná všemi. Pojem odkazuje na mnoho činností a opatření, které je dobré dodržovat, jak na organizační, tak i společenské úrovni. Age management jako „řízení lidí s ohledem na jejich věk a schopnosti“ má podpořit i vyřešení celkové demografické situace, která souvisí s proměnou pracovního trhu. Tato opatření by měla zajistit stejné pracovní možnosti pro všechny pracovníky a žádná věková znevýhodňování, proto je strategie age managementu směřována i na ostatní věkové skupiny.

## **1.1 Úrovně age managementu**

Pojem lze lépe uchopit v praxi, pokud si ho rozčleníme na tři úrovně v kterých ho můžeme aplikovat. Dle Cimbalníkové et al., (2011) se jedná o individuální, organizační a národní úroveň.

- **Individuální úroveň** – vztahuje se na samotného jedince a jeho pracovní proces. Snaží se o prodloužení pracovní schopnosti pomocí změn postojů, přístupů k plánování budoucnosti, celoživotnímu vzdělávání a ke zdraví.

- **Organizační úroveň** – organizační úroveň vychází z potřeby rozvíjet lidský potenciál, zvyšovat produktivitu práce a přizpůsobovat pracovníka potřebám firmy. Těchto cílů je dosahováno pomocí zlepšování podmínek na pracovišti např. uzpůsobování pracovní zátěže, ochranou zdraví nebo pomocí sociálně zodpovědnému chování zaměstnavatele.
- **Národní úroveň** – snaží se o přispívání starších pracovníků k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. Do národní úrovně patří důchodová politika, sociální politika, vzdělávací systém a politika zaměstnanosti.

Někteří autoři, jako např. Kociánová (2012), rozlišují i 4. úroveň a to kolektiv, který se zaměřuje na kolektivní dialog a komunikace mezi odbory a zaměstnanci.

Každá jednotlivá úroveň age managementu tvoří důležitou část celého konceptu a má vlastní prostředky k dosahování cílů. Pro správné fungování je důležité přistupovat ke konceptu komplexně, vždy s ohledem na ostatní úrovně, které se vzájemně ovlivňují a prolínají.

## 1.2 Principy a pilíře age managementu

Jak jsem již v úvodu uvedla, demografický vývoj naší společnosti vykazuje stárnutí populace, které dopadá jak na jedince, firmy ale také na stát a jeho ekonomiku. Tato skutečnost si žádá zaměření se na pracovníky z vyšší věkové skupiny z důvodu nutnosti udržitelnosti, efektivnosti a prosperity vykonané práce v delším časovém horizontu.

Pro udržení konkurenceschopnosti firem je nutný proaktivní přístup k problematice stárnutí a dlouhodobé plánování pracovní síly, která bude postupně odcházet do důchodu.

Velký nárok bude kladen na nábor nových zaměstnanců, mezigenerační učení, vzdělání starších pracovníků nebo organizaci práce (srov. Štorová, 2015).

Finští experti z institutu pracovního zdraví definovali tzv. 8 pilířů age managementu zejména na podnikové úrovni. Patří sem **znalost problematiky věku**, kdy vedení organizace pracuje s problémy jako je stárnutí pracovníků, nedostatek mladých pracovních sil, předčasné odchody do důchodu nebo využívání potenciálu a znalostí starších pracovníků. **Dobrý management**, který přistupuje individuálně ke všem věkovým skupinám. **Kvalitní a funkční věková strategie, dobrá pracovní schopnost a vůle pokračovat v zaměstnání, vysoká úroveň kompetencí**, které musí být předávány mladším pracovníkům. **Dobrá organizace práce a pracovního prostředí** a v neposlední řadě se jedná o **uznání starších pracovníků**, aby mohli důstojně odejít do důchodu (srov. Horvátová et al., 2016, s. 193).

Většinu z těchto principů jsem dále využila ve své praktické části jako indikátory pro měření míry znalostí principů age managementu u manažerů/ manažerek firem s.r.o. v Libereckém kraji.

Uplatnit principy age managementu lze u velkých, středních i malých firem, kdy způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců zařazujeme do mnoha personálních činností. Patří sem například nábor nových pracovníků, vzdělávání nebo péče o zaměstnance (Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J. a kol., 2014), proto v další kapitole bude hovořit o třech krocích, jak takovou implementaci age managementu do personálních činností provést.

### 1.3 Age management v personálních činnostech a jeho implementace

Jak jsem již zmínila, implementace principů age managementu lze provést v podstatě v jakékoliv firmě, nezáleží na její velikosti, ani na činnosti, na kterou se firma orientuje. Implementace se provádí ve třech základních krocích.

Pomocí prvního kroku získáme relevantní informace o klíčových oblastech na které se musíme zaměřit. Tyto informace identifikujeme pomocí vstupního **age managementu auditu**, který bere na vědomí všech 8 pilířů age managementu a jeho výsledkem je plán pro zavádění opatření, které se týkají kultury organizace, personálních činností i oblasti péče.

Druhým krokem je realizace vzdělávacích aktivit, které se týkají jak managementu, tak i zaměstnanců firmy. Vzdělávání pro manažery by mělo pomoci chápat aspekty stárnutí a vést k překonání věkových stereotypů. Vzdělání podporuje pracovní schopnosti zaměstnanců.

V závěrečném kroku získáme informace o pracovní schopnosti pracovníků a následně můžeme opatření aplikovat do způsobu řízení, personálního plánování, získávání pracovníků, adaptaci pracovníků, nebo do oblasti péče o pracovníky (Horvátová et al., 2016, s. 195–198).

Při všech třech krocích bychom měli vždy podporovat věkovou diverzitu, mezigenerační spolupráci a zamezit věkové diskriminaci.

Poslední krok se zaměřuje již na samotnou aplikaci. Jedním z důležitých personálních činností, kde můžeme aplikovat principy age managementu je samotná organizace práce. V následující kapitole popíši možnosti alternativních pracovních úvazků, které mohou podpořit pracovní aktivitu staršího pracovníka.

### 1.3.1 Typy organizace práce

Při podpoření pracovní aktivity staršího pracovníka je velmi důležitá forma organizace práce a proto existují tzv. alternativní pracovní podmínky, které jsou flexibilně nastaveny podle potřeb zaměstnance. Mezi alternativní pracovní úvazky řadíme nepravidelnou práci, podnikání, přizpůsobování pracovní doby, částečný úvazek nebo přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo.

Částečný úvazek představuje kompromis mezi pracovním životem a odpočinkem a pomáhá snižovat předčasné odchody do důchodu. V České republice je tento trend využíván méně hojně než o ostatních zemích Evropské unie. Nepravidelná práce neboli dohoda o provedení práce, nebo dohoda o provedení pracovní činnosti. Tyto dohody mají mnohé výhody, jak pro starší pracovníky, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnavatelé nemusí platit zdravotní a sociální pojištění a pro seniory se jedná o atraktivní nabídku finančního přilepšení si. Další alternativa je podnikání, které představuje svobodu a volnost při organizaci práce (Bočková, Hastrmanová, & Havrdová, 2011, s. 28–30).

Kociánová (2012) mluví o alternativních pracovních úvazcích, které využívají především mladší generace, ale dají se aplikovat i na starší pracovníky. Problematikou se lidé zabývali již v 70. letech a jedná se o nástroj, který sladuje zájem zaměstnavatelů/ zaměstnanců a vyrovnává nabídku/poptávku na trhu práce. Výhody pro zaměstnavatele spočívají především v ekonomickém směru, kdy alternativní pracovní úvazky snižují mzdové náklady, které spočívají v nevyplácení přesčasů nebo neplacenými úhradami za nemocenskou dovolenou. Další výhody spatřují ve flexibilitě, kdy mohou měnit zaměstnanci pracovní náplň, nebo mu upravovat pracovní dobu.

Mezi alternativní pracovní úvazky autorka řadí práci na dobu určitou, práci na dálku, distanční práci, stlačený pracovní týden, nebo pružnou pracovní dobu.

Výhodou těchto úvazků pro zaměstnance je především flexibilita, ovšem na druhou stranu se zaměstnanci mohou potýkat s negativními důsledky, mezi které patří sociální nejistota, přesčasy, které jsou spojeny s prací z domova. Z důvodu negativních důsledků se prosazuje tzv. koncept *flexicurity*, který hledá vhodné a výhodné řešení pro obě strany (srov. Kociánová, 2012, s. 108–110).

Mezi alternativní úvazky řadíme všechny pracovní – právní vztahy u kterých je pracovní doba nastavena alternativně pro určité skupiny pracovníků. Alternativní pracovní úvazky mají bezpochyby mnoho výhod, nejen pro starší pracovníky, kteří mohou lépe získat zaměstnání, ale např. i pro ženy s dětmi se jedná o možnost, jak lépe propojit pracovní a osobní život. Naproti tomu ovšem stojí zaměstnavatelé, pro které to znamená náročnější administrativu, nebo organizaci práce.

## 2 Stáří a Stárnutí

Stáří a stárnutí jsou výchozími pojmy, které si musíme definovat, pokud chceme pracovat s pojmem age management. Připomeňme si definici „řízení lidských zdrojů s ohledem na jejich věk“ (Horvátová et al., 2016). Koncept tedy zohledňuje životní fáze, kterými si bezpochyby projde každý člověk. V životě máme pouze dvě jistoty – stáří a smrt (Hašková, 2010, s. 16-17).

Podle ČSU bude do roku 2050 přes dva miliony osob starších 65 let, toto prudké stárnutí společnosti vzniká v důsledku nízké plodnosti a s vyšší střední délkou života. „Populační stárnutí je nevyhnutelné, neboť je pevně zabudované v současné věkové struktuře“ (Urbancová, 2017 s.5)

a, „vytváří potřebu měnit způsob organizace práce, stejně tak jako systémy sociální péče“ (Bočková, L., Hastrmanová, Š., & Havrdová, E., 2011, str. 4).

V knize Sociální gerontologie definují pojem stáří jako poslední vývojové stádium, které je důsledkem sestupných změn, jak funkčních, tak i morfologických. Tyto individuální změny vedou k obrazu tzv. fenotypu stáří, který ovlivňuje prostředí, životní styl, psychický stav nebo geny. Stáří se rozlišuje na biologické, kalendářní a sociální. Biologické se neváže na věk, ale na involuční změny, které probíhají v těle, např. změna postojů, nebo pokožky a u každého člověka probíhá jinak. Kalendářní stáří se snadno stanoví a dělí se na rané stáří (60–74 let), senium (75-89 let) a dlouhověkost (90 a více let). Sociální stáří je pojetí, které zohledňuje všechny sociální změny (srov. Čevela et al., 2012, s. 25-26). Hašková dělí druhou polovinu lidského života na zralý věk (45–59 let), rané stáří (60–74 let), stařecký věk (75–89 let) a dlouhověkost (90 a více let). Stáří je proces diskontinuitní a individuální, proto se autoři v členění liší (svor. Hašková, 2010, s. 20).

Každá definice stárnutí se trochu liší. Sýkorová definuje stáří jako dynamický a komplexní proces (svor. Sýkorová, 2007, s. 47) a i ostatní autoři vychází z toho, že se jedná o individuální proces, který je ovlivňován biologickými, psychologickými i sociální změnami. Z důvodu takové individualizace nám musí postačit nepřesně stanovená hranice začátku procesu stárnutí, která se opírá spíše o naše subjektivní pocity a o hodnocení vykazujících známek stárnutí u každého jedince zvlášť.

## **2.1 Změny probíhající ve stáří**

V mnoha Evropských zemích se setkáváme se stále větším tlakem na požadavek zvyšování věku odchodu do důchodu z důvodu vyvažování poměru ekonomicky aktivních a neaktivních osob.

Zdravotní problémy jsou jedním z důvodů odchodů pracovníků do důchodu, proto je nutné sladovat pracovní požadavky a osobní zdroje pracovníka. Mezi souhrnné ukazatele zdraví patří naděje na dožití, délka života prožitá ve zdraví, subjektivní zdraví, uváděná chronická nemocnost, naděje na dožití v dobrém subjektivním zdraví, nebo naděje dožití se střední a těžkou zdravotní indispozicí (srov. Novotný et al., 2014).

Se stářím se pojí fyziologické i psychické změny, které jsou přímo závislé na determinantech zdraví, které lze rozdělit na přímé a nepřímé. Mezi přímé řadíme genetické dispozice, životní styl, prostředí, ve kterém žijeme nebo dostupnost zdravotnické péče. Nepřímé determinanty jsou např. kulturní tradice, nebo vyspělost dané země (srov. Čevela et al., 2012, s. 66).

### **2. 1. 1 Fyziologické změny**

Nejviditelnější projevy stárnutí, které se lze vyčíst ve tváři, gestech, nebo v chůzi. *Svalstvo ochabuje, jeho pružnost klesá, kůže pigmentuje. Pohyby jsou zpomalené, postava se nachyluje a zmenšuje* (Hašková, 2010, s. 31), ubývá



energie, snižuje se funkce dýchacího aparátu, sluchová výkonnost, zhoršuje se zraková ostrost, prodlužuje se reakční doba na podněty a lidé se potýkají s různými zdravotními problémy, kvůli kterým se zhoršuje jejich celkový zdravotní stav. (srov. Špatenková, & Smékalová, 2015, s. 64–65) Tyto fyziologické změny přímo ovlivňují pracovní výkon. Například snížená sluchová výkonnost může vyvolat úzkost, frustraci, jelikož neschopnost porozumět vytváří „neviditelnou“ bariéru v lidském kontaktu, nebo ve vzdělávání a vzniká vyšší riziko pracovních úrazů (srov. Špatenková & Smékalová, 2015, s. 64–65).

### **2. 1. 2 Psychické změny**

Psychické změny jsou velmi individuální a postihují pouze dílčí funkce paměti, nebo pozornosti. Nikdy se nejedná o celkové postižení kognitivních funkcí a míra závisí na biologických a sociokulturních vlivech (srov. Cimbálníková et al., 2011, s. 23-24). Paměť přechází z mechanické na logickou, rozsah pozornosti se zmenšuje (srov. Špatenková, & Smékalová, 2015, s. 65-70), lidé si obtížněji osvojují nové poznatky, zhoršuje se jejich úsudek, přichází emoční labilita, snížená sebedůvěra a nedůvěřivost k ostatním lidem (srov. Venglářová, 2007, s. 12).

Všechny výše uvedené změny, které doprovází proces stárnutí, jsou velmi důležité pro správné pochopení celého konceptu age managementu. Zároveň nelze generalizovat, nebo se domnívat, že každý pracovník bude stárnou stejným způsobem, nebo stejně rychle. Stárnutí je velmi individualizovaný proces, který u každého člověka probíhá jinak a jinak rychle, proto můžeme pouze nalézt určité znaky, které mohou pracovníci vykazovat, proto je žádoucí naučit se s nimi zacházet, nebo nejlépe jim zcela předcházet. Při pochopení procesu stárnutí můžeme nalézt odpověď na otázku: Proč je dobré mít starší pracovníky v týmu, nebo naopak jaké jsou slabiny? Odpověď naleznete v následující kapitole.

### 3 Aspekty zaměstnávání starších pracovníků

Proč je dobré mít starší pracovníky v týmu, nebo naopak jaké jsou slabiny této věkové skupiny? Podle Horvátové mají pracovníci 50+ mnoho silných stránek, díky kterým by měli být oceněni. Jedná se především o velkou odbornost, bohaté zkušenosti v oboru, spolehlivost, trpělivost, pečlivost, loajálnost, ochotu vyhovět potřebám organizace. Své hlavní priority nenachází v rodině, děti jsou již dospělí a oni mohou všechen svůj čas věnovat práci. V jednání s klienty jsou vyzrálí a dobře zvládají mezilidskou komunikaci, rozvážně jednají a uváženě se rozhodují. Naopak za slabé stránky Horvátová považuje zhoršující se smyslové vnímání, ztráta sebedůvěry, sníženou rychlost při plnění úkolů, zhoršený fyzický stav, menší kreativitu, nízkou počítačovou gramotnost, nižší přizpůsobivost nebo neochotu k týmové práci (srov. Horvátová et al., 2016, s. 2002–2003).

Hastrmanová doplňuje kladné vlastnosti o vysokou motivaci k udržení si pracovního místa před odchodem do penze, motivaci zůstat členem pracovního týmu, nebo ochotu přijmout nižší finanční ohodnocení. Naopak mezi negativní vlastnosti řadí nízkou adaptabilitu na technologické výzvy, neochotu respektovat mladší nadřízené, nebo méně atraktivní vzhled (srov., Bočková, Hastrmanová, & Havrdová, 2011, s. 16–17).

Navrátil se zaměřil pouze na výhody starších pracovníků, mezi které řadí menší fluktuaci, loajálnost k dané firmě a ke svým kolegům, velké odborné znalosti, kontakty s kolegy z oboru, díky čemuž si udržují větší rozhled, dokáží obhájit své názory, nejsou zatíženi rodinnými záležitostmi, jsou skromnější a pokornější, odolní vůči stresu a mají uspořádaný hodnotový systém (Navrátil, 2014).

Výše zmínění autoři vidí mnoho důvodů, proč je dobré mít starší pracovníky jako členy týmu, např. vysokou motivaci, jiné priority než v rodině, spolehlivost nebo pečlivost. Stáří s sebou nese proměnu psychických, fyzických i sociálních aspektů, ale pokud s nimi manažeři dokáží pracovat, pak mohou tyto negativní vlastnosti využít pro prosperitu firmy.

## 4 Koncept pracovní schopnosti

Základním pojmem, který se s konceptem age managementu pojí se nazývá pracovní schopnost. Pracovní schopnost není snadno definovatelný pojem, jelikož se nezabývá pouze zdravotním stavem, ale zahrnuje i otázky z více oblastí, například ty, které jsou spojené s hodnotami, postoji, nebo podmínkami na pracovišti (Bočková, Hastrmanová, & Havrdová, 2011, s. 206).

Štorová definovala pracovní schopnost jako „*soulad mezi individuálními zdroji člověka a nároky vykonávané práce*“ (Štorová, 2015, s. 8). Hledání harmonie mezi individuálními zdroji člověka a nároky vykonané práce představuje úkol pro celou dobu pracovního života.

Novotný definuje pracovní schopnost jako „*údaj o tom, jak dobře zdraví, dovednosti, postoj pacienta a jeho motivace odpovídají požadavkům na jeho současnou pozici*“ (Novotný et al., 2014, s.79-80). Pracovní schopnost znamená komplexní jev, který nelze objektivně měřit, jelikož je určený řadou faktorů, např. zdravím, odbornými znalostmi, hodnotami, postoji nebo motivací. Měření pracovní musíme stanovit na základě různých údajů (Novotný et al., 2014).

S prodlužující se délkou pracovního života vzniká potřeba člověka uplatnit se na pracovním trhu. Za hlavní faktory, které ovlivňují pracovní schopnost, považujeme dobré zdraví, schopnost přizpůsobit se změnám nebo učení se novým věcem (srov. Štorová, 2015, s. 7-9).

Péče o zdraví zahrnuje mnoho návyků, např. pitný režim, spánek, fyzická aktivita, zdravý životní styl, preventivní lékařská péče a často se zdravotní problémy pojí s prací, proto je vyžadováno přijímat preventivní opatření na pracovištích, aktivní spolupráce mezi zaměstnanci, lékaři, zaměstnavateli, nebo odborníky na BOZP (Novotný et al., 2014, s. 80).

Pracovní schopnost je důležitá jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance, pro které představuje udržení se v pracovním procesu důležitou roli a díky tomu to dotazníku dokáže zdravotnický pracovník navrhnout aktivity, které přispějí k udržení nebo rozvoji pracovní schopnosti.

#### **4.1 Work ability index (WAI)**

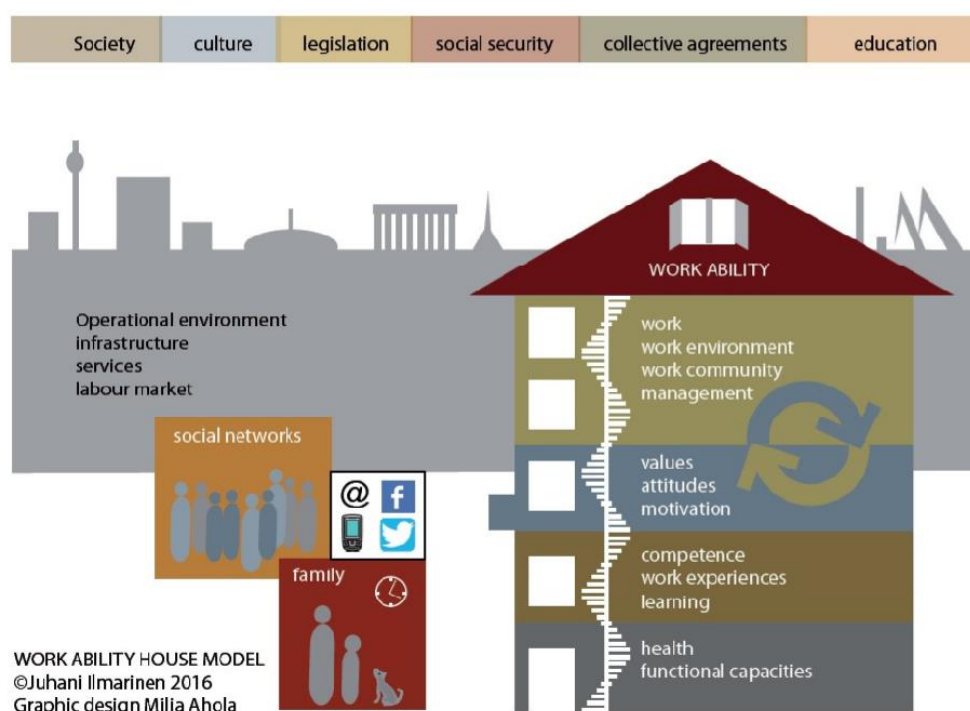
Již na počátku 80. let ve Finsku vyvinuli index pracovní schopnosti. Finsko řadíme mezi první státy, které se zabývaly otázkou stárnutí a pracovní schopnosti. *„Koncept pracovní schopnosti byl definován v roce 1981 ve studii stárnoucích zaměstnanců, kterou realizovali pracovníci Finského ústavu pracovního zdraví a původní koncepční otázka této studie zněla: „Jak dobrý je pracovník v současnosti a v blízké budoucnosti a jak je schopný dělat svou práci s ohledem na pracovní nároky, zdraví a duševní zdroje?“* (Novotný et al., 2014, s. 82).

Index pracovní schopnosti, nástroj, který měří pracovní schopnost ve všech podstatných parametrech. Jedná se o standardizovaný nástroj používaný při posouzení pracovní schopnosti pracovníka, nebo skupiny. Dotazník kombinuje subjektivní posouzení sebe sama ze strany zaměstnance a objektivní zprávu lékaře pracovně lékařské služby o zdravotním stavu zaměstnance a počtu a závažnosti jeho diagnostikovaných chorob (Novotný et al., 2014, s. 82).

## 4.2 Dům pracovní schopnosti

Na základě Finských rozsáhlých výzkumů, které zkoumaly pracovní podmínky u různých průmyslových sektorů a různých věkových skupin, výzkumníci z Finského ústavu pracovního zdraví sestavili schéma pracovní schopnosti, tzv. dům pracovní schopnosti, který má čtyři patra vzájemně propojená schodištěm, které ilustruje jejich vzájemné ovlivňování pracovní schopnosti jedince. Tento model tvoří koncept pracovní schopnosti (srov. Štorová, 2015, s. 7-9).

Zjednodušené schéma modelu domu pracovní schopnosti vytvořili Ilmarinen & Tuomi již v 90. letech 20. století. O několik let později byl tento model přepracován a doplněn do jeho současné podoby (viz Obrázek č. 1):



Zdroj: Juhani Ilmarinen (2016), Grafické zpracování – Milja Aloha

### (obrázek č. 1)

První poschodí tvoří aktivity, které se snaží podporovat zdraví, fyzickou, psychickou a sociální funkční kapacitu. Jedná se o základní kámen celé budovy, protože zdraví se výrazně odráží v pracovních

schopnostech. Každý zaměstnanec by měl přijmou svou vlastní odpovědnost za své zdraví a zaměstnavatel může pomoci například rehabilitačními a rekreačními programy, nebo zákazem kouření na pracovišti.

Druhé poschodí tohoto modelu zahrnuje aktivity na podporu odborných znalostí a dovedností. Jedná se o plánování vzdělávání, školení, knowledge management. *„Cílem aktivit je posilování kompetencí pro zvládnání zvyšujících se nároků na vykonávanou práci, při zvládnutí nových technologií a požadavků globalizace. Důležitou roli představuje koncept celoživotního učení jako nezbytná podmínka pro úspěšné začlenění se na trh práce, ale i pro zvládnání nároků práce samotné“* (Štorová, 2015, s. 21).

Aktivity ve třetím patře podporují morální a sociální hodnoty, postoje a motivaci, která by měla být přizpůsobena pro různé věkové skupiny na pracovišti. Na třetím poschodí se nachází jakýsi „balkon“, z kterého pracovníci mohou vidět vnější prostředí, např. rodinu, což je důležitým faktorem ovlivňující pracovní schopnost.

Čtvrté poschodí se snaží o soulad mezi bezpečným pracovištěm a tzv. měkkými faktory, tj. přátelská firemní kultura. Toto poschodí tvoří největší část, jelikož obsahuje styly vedení, pracovní prostředí, organizaci práci, fyzické, sociální a psychologické aspekty práce a výrazně ovlivňuje všechna poschodí pod ním. Ve čtvrtém poschodí hrají zásadní roli manažeři a vedení firem, kteří zásadně vstupují do tohoto prostředí a pomocí svých rozhodnutí ho organizují a mění (srov. Štorová, 2015, s. 19–24).

Všechna čtyři poschodí obsahují faktory, které jsou obsaženy v pracovní schopnosti a tvoří spolu dokonalou rovnováhu a navzájem se doplňují. Pokud tedy zkoumáme vlivy působící na pracovní schopnost je nezbytné vzít v úvahu všechny její klíčové faktory.

#### **4. 2. 1 Podpora pracovní schopnosti**

U podpory pracovní schopnosti budeme vycházet z „Domu pracovní schopnosti“. První poschodí se zaměřuje na samotného zaměstnance, u kterého lze pracovní schopnost podporovat především tím, že se zaměstnanec zaměří na své zdraví. Bude dodržovat lepší stravovací návyky, zvýší svou fyzickou aktivitu, bude kvalitně spát a aktivně odpočívat. Zaměstnavatel naopak poskytne zaměstnanci lepší pracovní podmínky a lepší organizaci práce.

V rámci rozvoji a rozšiřování kvalifikace (2. poschodí) zaměstnavatel poskytne zaměstnanci různá školení, které jim umožní doplnění schopností, znalostí a dovedností. Při plánování školení musí ovšem zaměstnavatel brát zřetel na specifika vzdělávání starších pracovníků. Další důležitou strategií v druhém poschodí se nachází v získávání nových zkušeností, které zaměstnanec získá na pracovišti. Při těchto aktivitách je podporován svým zaměstnavatelem tak, aby byla odstraněna překážka negativního postoje k učení.

Ve třetím poschodí se nachází morální a sociální hodnoty, postoje a motivace, které jsou ovlivňovány nepřímo, ovšem pomocí různých způsobů vedení lze ovlivnit postoj lidí k zaměstnavateli. Lidé musí cítit pocit důvěry, respektu, opory.

Nejrozsáhlejší poschodí v domě skládající se z manažerů, stylů vedení, pracovního prostředí nebo organizaci práci. Manažeři by měli brát v úvahu rozdíly ve schopnostech, zdravotním stavu a přizpůsobit práci těmto rozdílům. Manažeři odpovídají také za bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

## 5 Koncept aktivního stárnutí

Míra nezaměstnanosti v lednu 2020 činila pouze 3,1 % (ČSU) a lidé 50+ jsou považováni za jednu z ohrožených skupin a je jim věnována pozornost ze strany státu. Koncept aktivního stárnutí považujeme za nejčastěji doporučovanou strategii, které nám pomáhá vyrovnat se s důsledky demografických změn ve společnosti, jak na individuální, tak i na celospolečenské rovině (srov. Tomeš & Šámalová a kol., 2017, s. 42).

Pojem byl zaveden Světovou zdravotnickou organizací na konci 90. let minulého století, a vychází ze zásad Organizace spojených národů pro seniory a měl by jim zajistit důstojnost, seberealizaci a účast na životě společnosti (srov. Dvořáčková, 2012, s. 6).

Tomeš, Šámalová a kol., pojem definují jako snahu zajistit jedinci možnost zapojení se na pracovním trhu a jeho participaci ve společnosti. Koncept se snaží o maximální podporu jejich znalostí, dovedností, o pomoc při hledání práce, nebo zlepšování zdravotní péče. (srov. Tomeš, Šámalová a kol., 2017, s. 42–45). Dvořáčková v definici zdůrazňuje čtyři dimenze, které rozhodují o aktivitě ve stáří. *„Jedná se o společenskou atmosféru, individualitu člověka, zdravotní stav a nabídku možností“* (Dvořáčková & Holczerová, 2013, str. 24).

Aktivní stáří znamená poskytování vhodných nabídek pracovních míst, uvědomovat si a využívat přínos starších lidí pro společnost, umožnit lidem zachovat si dobré zdraví, pomoci druhým žít důstojný život...



## 6 Demografické stárnutí populace

Age management, z hlediska personalistiky, zdá se být velmi důležitým nástrojem pro řešení demografických problémů spojené se stárnutím populace. Pojem demografické stárnutí znamená podíl osob ve věku 65 let a více v dané populaci. Ovlivňují ho faktory, mezi které řadíme např. úroveň porodnosti nebo prodlužování délky lidského života.

Dimitrová dodává, že demografické stárnutí se týká všech vyspělých zemí a faktory, které jej ovlivňují považuje za snižování úmrtnosti ve vyšším věku, delší délku života a snižování porodnosti (Dimitrová, 2007).

Svobodová považuje demografické stárnutí za nejzávažnější a nejprodiskutovanější společenských otázek. Otázky spojené s tímto problémem se pojí především s vyššími náklady na sociální zabezpečení, zdravotní péči, nedostatek pracovních sil nebo udržitelnost důchodového systému, ovšem mezi všemi negativy, lze demografické stárnutí vnímat i pozitivně, kdy se společnost bude muset zaměřit na efektivnější využívání znalostí a dovedností seniorů (Svobodová, 2010).

V roce 2018 vydal Český statistický úřad tři varianty (střední, nízké, vysoké) prognózy demografického vývoje v České republice. Hlavním cílem této projekce je ukázat možnosti změny populačního vývoje nebo věkového složení (ČSU, 2018). Já budu pracovat s daty ze střední prognózy, protože se jedná o nejpravděpodobnější variantu.

V roce 2020 bude průměrný věk 42,5 let v roce 2028 již 44 let a každý rok se bude neustále zvyšovat, až se v roce 2061 zastaví na 46,9 letech a postupně se začne opět snižovat, nebo stagnovat.

V roce 2086 se bude průměrný věk opět zvyšovat a v roce 2101 dosáhne hodnoty 47, 4 let, přičemž průměrný věk žen bude vždy vyšší než u mužů (ČSU, 2018). Podle střední varianty bez migrace, bude v roce 2101

průměrný věk obyvatelstva České republiky 50 let a téměř třetinu obyvatelstva budou tvořit lidé starší 65 let (ČSU, 2018).

Změny, které se pojí s demografickým vývojem, např. pokles úmrtnosti, nižší porodnost, nižší sňatečnost, popsal v roce 1934 francouzský demograf A. Landry a označil je za tzv. demografickou revoluci, která má dvě fáze. V první fázi dochází ke zlepšování životních podmínek, díky kterým klesá úmrtnost, naopak porodnost mírně klesá, nebo se nemění, až na rozvojové země, zde stoupá a dochází k přirozenému přírůstku obyvatelstva. V druhé fázi klesá porodnost (i v rozvojových zemích), snižuje se přirozený přírůstek obyvatelstva, klesá počet obyvatel a tím dochází ke stárnutí populace. V polovině 20. století až v polovině 21. století probíhá demografický vývoj nesoudobě ve vyspělých zemích a v zemích rozvojových, kde je opožděný. Věková struktura obyvatelstva je silně ovlivněna např. 2. světovou válkou, během ní se výrazně snížila porodnost, naopak v poválečném období a znovu v sedmdesátých letech bylo tzv. baby boom (Čevela et al., 2014, s. 77–80).

## 7 Liberecký kraj

Liberecký kraj, který je tvořen čtyřmi okresy, Libercem, Jabloncem nad Nisou, Semilami a Českou lípou, se nachází na severu České republiky, jeho severní okraj tvoří státní hranice se Spolkovou republikou Německo a státní hranice s Polskem. Liberecký kraj sousedí s krajem Královehradeckým z východní části, poté se Středočeském a na západě s krajem Ústeckém.

Liberecký kraj je druhý nejmenším krajem v České republice, kdy tvoří pouze 4,0 % území naší země. K 1. 1.2019 měl 442 356 obyvatel a průměrný věk byl 42,1 let. Ovšem průměrná hustota osídlení, která dosahuje čísla 139,5 obyvatel na km<sup>2</sup> převyšuje republikový průměr. Nej hustěji osídlené jsou města Liberec a Jablonec nad Nisou.

Dominantní postavení měl v tom kraji textilní průmysl, který byl nahrazen sklářským průmyslem, bižuterií, výrobou plastových výrobků nebo cestovním ruchem.

*„Liberecký kraj se v roce 2017 podílel 3,2 % na celkovém HDP České republiky a hrubý domácí produkt na obyvatele kraje představoval 76,5 % průměrné úrovně hrubého domácího produktu na obyvatele České republiky“ (ČSÚ, 2019).*

V rámci nezaměstnanosti se Liberecký kraj zařadil na 10. nejvyšší pozici, kdy podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu k 31. 12. 2018 činil 3,18 % a zvýšil se o 0,15 %. Nezaměstnanost mužů velmi nepatrně vzrostla a nezaměstnanost mužů se zvýšila na 3,24 %. Pokud srovnáme nezaměstnanost s prosincem 2018, tak se počet nezaměstnaných zvýšil ve všech okresech kraje a okres Česká lípa se zařadila na 31. pozici s 2,75% nezaměstnaností.

K 31. 1. 2019 bylo na úřadech práce v Libereckém kraji evidováno 10 557 uchazečů o zaměstnání, což je o 4,6 % více než v předchozím roce. Počet evidovaných mužů na úřadech práce vzrostl o 365 osob a počet žen se zvýšil o 101 osob. Ve struktuře nezaměstnaných bylo 51,1 % žen, 15,4 % osob se zdravotním postižením a absolventi a mladiství tvořili 4,8 %. Podporu v nezaměstnání bylo celkem pobíráno 4 302 uchazeči a průměrná podpora v nezaměstnanosti dosáhla 7 328 Kč, což je nižší než republikový průměr. Průměrný věk uchazečů o zaměstnání v kraji dosáhl 42,1 let a byl tedy mezi ostatními regiony nejnižší.

Na úřadech práce bylo v dispozici pro uchazeče celkem 11 075 volných pozic, což je o 0,4 % více než ke konci předcházející roku. V průběhu ledna 2019 bylo 446 míst nově nahlášeno, 226 obsazeno, 2 260 zrušeno a 85 uvolněno. Na jedno volné pracovní místo připadalo 0,95 uchazečů o zaměstnání, což je 6. nejvyšší hodnota v celé České republice. Nejnižší hodnota byla v Plzeňském kraji – 0,26 uchazečů na jedno pracovní místo (ČSÚ, 2019).

## 8 Metodika práce

Celou práci člením na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje teoretické poznatky z mnoha zdrojů a srovnává úhly pohledů autorů, kteří se problematice věnují. V praktické části využívám metodu empirického výzkumu, dotazníkové šetření. Dotazník se zaměřoval na manažery firem s.r.o., kteří působí v Libereckém kraji a zkoumala jsem možné souvislosti mezi geografickým umístěním kraje a aplikací age managementu ve vybraném vzorku firem s.r.o.

### 8.1 Výzkumná metoda

Celý výzkum je koncipován jako kvantitativní výzkum, dotazníkové šetření na náhodném vzorku firem s.r.o. s působností v Libereckém kraji. Disman (1993) považuje dotazník za málo nákladnou a efektivní techniku, která může mít ovšem velmi malou návratnost. U kvantitativního šetření musí být náhodný výběr respondentů charakterovým odrazem základního souboru, jen tak ho můžeme považovat za reprezentativní vzorek. Za reprezentativní soubor považujeme 7,5 % respondentů do 100.000 jednotek (Katriak a Milly, 1975).

Ihned na úvod výzkumu byl respondent seznámen s jeho účelem i s tématem bakalářské práce. Podstatné zde bylo zdůraznit, že dotazník je zcela anonymní. Dotazník se celkem skládal z 22 otázek, 21 otázek bylo uzavřených, tedy respondent volil odpověď z nabízených možností a poslední otázka byla otevřená, kdy manažeři měli popsat, co si představují pod pojmem „age management“.

Dotazník byl sestaven v návaznosti na všech pět hlavních hypotéz. Nejprve jsem vytvořila jeho šablonu v programu Microsoft Word a poté byla vytvořena finální verze, pro kterou jsem využila bezplatnou možnost – Formuláře Google.

## **8.2 Předvýzkum**

Před vlastním zadáním dotazníku byl proveden tzv. předvýzkum. Zkušební varianta dotazníku byla předložena zhruba 15 respondentům, kteří byli pořádáni o krátké vyjádření k srozumitelnosti a jasnosti otázek v dotazníku. Po vyhodnocení zpětné vazby byly případně otázky upraveny. Odpovědi, kteří respondenti uvedli ve zkušební variantě dotazníku nejsou zahrnuty do výsledků dotazníkového šetření.

## **8.3 Respondenti dotazníkového šetření**

Cílovou skupinu tvořili manažeři, kteří působí ve firmách s ručením omezeným v Libereckém kraji. Tyto firmy byly vybrány ze seznamu všech firem s.r.o., které v kraji působí. Celkem takových firem podle ČSU k 31. 12. 2019 bylo 12 278, proto jsem dotazníkové šetření provedla zhruba na 10 % z nich a to z důvodu reliability dat. Dotazníkového šetření se nakonec celkem zúčastnilo pouze 173 respondentů, tedy 12 % všech oslovených firem. Respondenti byli manažeři firem Libereckého kraje, kteří dodnes ve funkci působí a mají ve firmě alespoň jednoho zaměstnance staršího 50 let (ČSU, 2019).

## **8.4 Zadávání dotazníku**

Výzkum probíhal v termínu od 28.01. 2020 do 28.02. 2020, kdy každý den bylo rozesláno několik desítek emailů na personální oddělení firem s žádostí o vyplnění dotazníku. Snažila jsem se předejít tomu, aby dotazník vyplňoval někdo jiným, než manažer firmy, proto jsem ho vždy odeslala konkrétně na emailovou adresu manažera. V hromadném emailu byl vysvětlen účel jeho zasílání a respondenti se na mě mohli kdykoliv obrátit při jakýchkoliv nejasnostech. Dále jsem manažery upozornila, že všechny poskytnuté informace v dotazníku budou sloužit výhradně k vypracování bakalářské práce, a proto je prosím o pravdivé a úplné odpovědi.

## 8.5 Výzkumný problém a výzkumná otázka

Oblast, kterou jsem se chtěla zabývat, byla vybrána již na počátku, konkrétně to bylo geografické umístění Libereckého kraje a práce manažerů se staršími pracovníky. Tato oblast se mi zdála málo prozkoumaná, především pak v souvislosti s geografii Libereckého kraje. Díky studiu literatury a konzultacím s vedoucí práce byl ustanoven výzkumný problém. Cílem výzkumu je zjistit: jaká je znalost a uplatňování principů age managementu u manažerů firem s.r.o. v Libereckém kraji. S ohledem na stanovený výzkumný problém byla stanovena hlavní výzkumná otázka: Jaké principy age managementu se uplatňují v závislosti na věkové struktuře obyvatelstva kraje? Hypotézy byly stanoveny tak, aby byly dokázaly odpovědět na hlavní výzkumnou otázku.

## 8.6 Hlavní hypotézy

H1 – Více než polovina manažerů/ manažerek ve vybraném vzorku firem s.r.o. Libereckého kraje zná koncept age managementu.

H2: Pokud mají manažeři firem znalosti o věkovém složení svých pracovníků, pak se u nich neseťkáme s věkovou diskriminací.

H3: Firmy, které neznají koncept age managementu neuzpůsobují pracovní místa speciálně pro starší pracovníky.

H4: Firmy, které spatřují větší význam principů age managementů v Libereckém kraji, ho aplikují na své pracovní místa.

H5: Firmy, které spatřují znalosti starších pracovníků jako cenné, aplikují prvky age managementu v personálních činnostech.

## 8. 7 Operacionalizace hypotéz

### Operacionalizace první hypotézy

Pokud v otázce: Znáte pojem age management? více než polovina manažerů/manažerek vybraného vzorku firem uvedla možnost ANO a zároveň ti, kteří odpověděli ano, v otevřené otázce: Co si pod pojmem age management představujete? uvedli, že se jedná o koncepci řízení lidí s ohledem na jejich věk a schopnosti tak hypotéza bude verifikována. Při definování age managementu vycházím z definice Cimbálníkové et al., (2011), která pojem pojímá jako koncepci řízení lidí s ohledem na jejich věk a schopnosti (srov. Cimbálníková et al., 2011, s. 4).

### Operacionalizace druhé hypotézy

Zdali v otázkách: Máte přehled o tom, kdy jednotliví zaměstnanci mají právo na odchod do důchodu? Má vaše organizace plán věkové struktury po dobu následujících 10 let? Bylo vaše personální oddělení proškolené ohledně problematiky stárnutí pracovníků? manažeři/manažerky vybraného vzorku firem uvedli v každé otázce minimálně z 50 % odpověď ANO a zároveň v otázkách: Přístupujete při své práci k zaměstnancům bez ohledu na jejich věk? a Zaznamenal jste ve vaší firmě věkovou diskriminaci? uvedli v každé otázce minimálně z 50 % NE, pak může být hypotéza verifikována.

Pokud bude hypotéza verifikována, tak manažeři, kteří znají věkové složení svých pracovníků, např. ví, kdy mají právo na odchod do důchodu a mají plán věkové struktury po dobu následujících 10 let, nemají problém s dodržováním základních lidských práv a svobod, dle Listiny základních práv a svobod. „Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, rodu nebo jiného postavení“. (Listina základních práv a svobod). a



přístupují k zaměstnancům spravedlivě, využívají jejich potenciál a nesnižují jejich pracovní zodpovědnost (Horvátová et al., 2016).

### **Operacionalizace třetí hypotézy**

Zdali ve všech otázkách současně: Dokážete pracovní místo uzpůsobit speciálně pro starší pracovníky? Nabízí vaše organizace možnost flexibilní pracovní doby? Nabízí vaše organizace možnost přechodu na méně náročné pracovní místo, pokud u zaměstnance dojde k poklesu výkonu z důvodu věku? Nabízí vaše organizace možnost snížení pracovního úvazku z důvodu vyššího věku pracovníka? Umožňuje vaše firma ergonomické vybavení kanceláře? manažeři/ manažerky vybraného vzorku firem uvedli v každé otázce minimálně z 50 % odpověď NE, a zároveň pokud manažeři minimálně z 50 % neznají koncept age managementu, tak může být hypotéza verifikována. Pokud bude hypotéza verifikována, pak manažeři kvůli neznalosti age managementu neuzpůsobují pracovním místa speciálně pro pracovníky 50+.

### **Operacionalizace čtvrté hypotézy**

Zdali ve všech otázkách současně: Dokážete pracovní místo uzpůsobit speciálně pro starší pracovníky? Nabízí vaše organizace možnost flexibilní pracovní doby? Nabízí vaše organizace možnost přechodu na méně náročné pracovní místo, pokud u zaměstnance dojde k poklesu výkonu z důvodu věku? Nabízí vaše organizace možnost snížení pracovního úvazku z důvodu vyššího věku pracovníka? Umožňuje vaše firma ergonomické vybavení kanceláře? manažeři/ manažerky vybraného vzorku firem uvedli v každé otázce minimálně z 50 % odpověď ANO a zároveň zdali alespoň z 50 % manažeři/ manažerky vybraného vzorku firem uvedli v otázce: Myslíte si, že v libereckém kraji je větší potřeba pracovat s pracovníky 50+ než v jiném kraji? A pokud na otázku: Je koncept age managementu ve vaší firmě uplatňován? odpověď ANO (minimálně

z 50%), tak může být hypotéza verifikována. Pokud bude hypotéza verifikovaná, potom manažeři firem, kteří spatřují větší význam aplikace principů age managementu v Libereckém kraji, ho zároveň aplikují na svá pracovní místa.

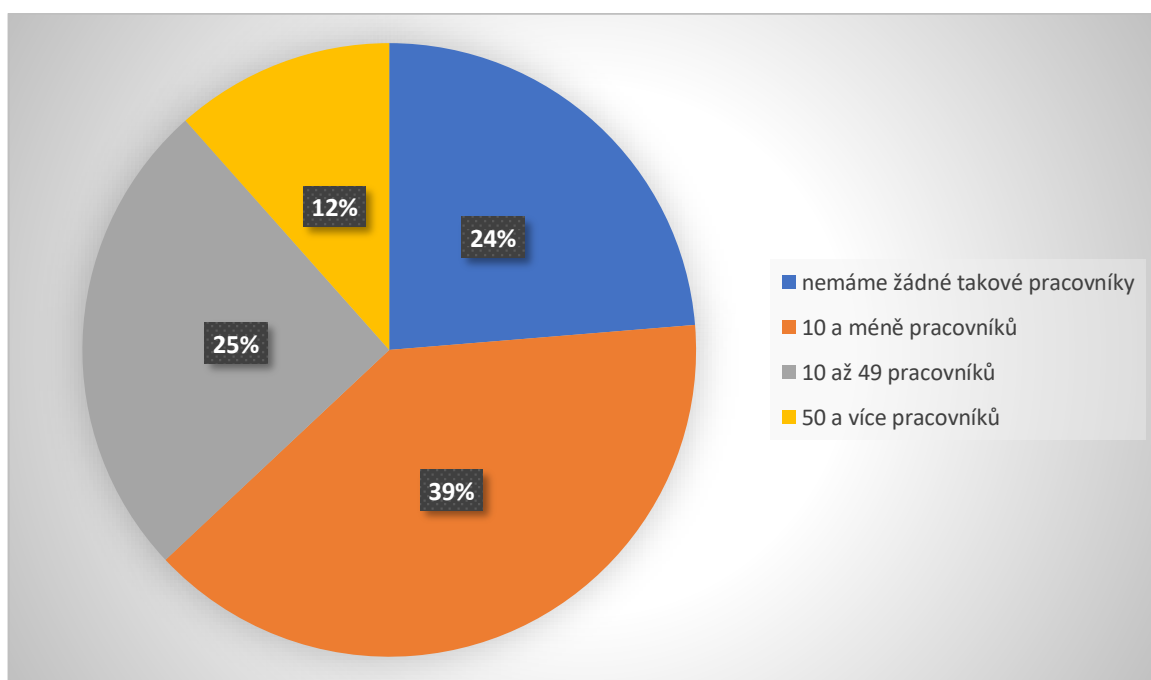
### **Operacionalizace páté hypotézy**

Zdali ve všech otázkách současně: Jsou ve firmě přesně nastavené konkrétní postupy, které zajistí přenos know – how mezi staršími a mladšími pracovníky? Nabízí vaše organizace možnost odborné pomoci (např. v podobě konzultace) pro zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu? Existují ve firmě programy na posilování pracovní schopnosti? Podporuje nastavená firemní kultura věkovou diverzitu? Bere vaše organizace zřetel na specifika vzdělávání starších pracovníků při jejich školení? manažeři/ manažerky vybraného vzorku firem uvedli v minimálně z 50 % odpověď ANO, a zároveň si minimálně z 50 % myslí, že znalosti starších pracovníků jsou pro ně cenné, tak může být hypotéza verifikována. Pokud bude hypotéza verifikována, pak manažeři, kteří považují znalosti starších pracovníků za cenné, a snaží se o uplatňování principů v jednotlivých personálních činnostech např. ve vzdělávání nebo v sociální péči.

## 9 Výsledky a vyhodnocení výzkumu

První otázka byla filtrační a ptala na zastoupení zaměstnanců 50+ v konkrétní firmě. „Jaké je zastoupení lidí 50+ ve vaší firmě?“ respondenti měli čtyři možnosti volby odpovědi: nemáme žádné takové pracovníky, 10 a méně pracovníků, 10 až 49 pracovníků nebo 50 a více pracovníků. Pokud respondent uvedl možnost „nemáme žádné takové pracovníky“ dotazník byl automaticky ukončen, aby nebyly ovlivněny další výsledky. Výsledky jsem shrnula v grafu č. 1

**Graf č. 1 „Jaké je zastoupení pracovníků 50+ ve vaší firmě?“**



Zdroj: vlastní zpracování

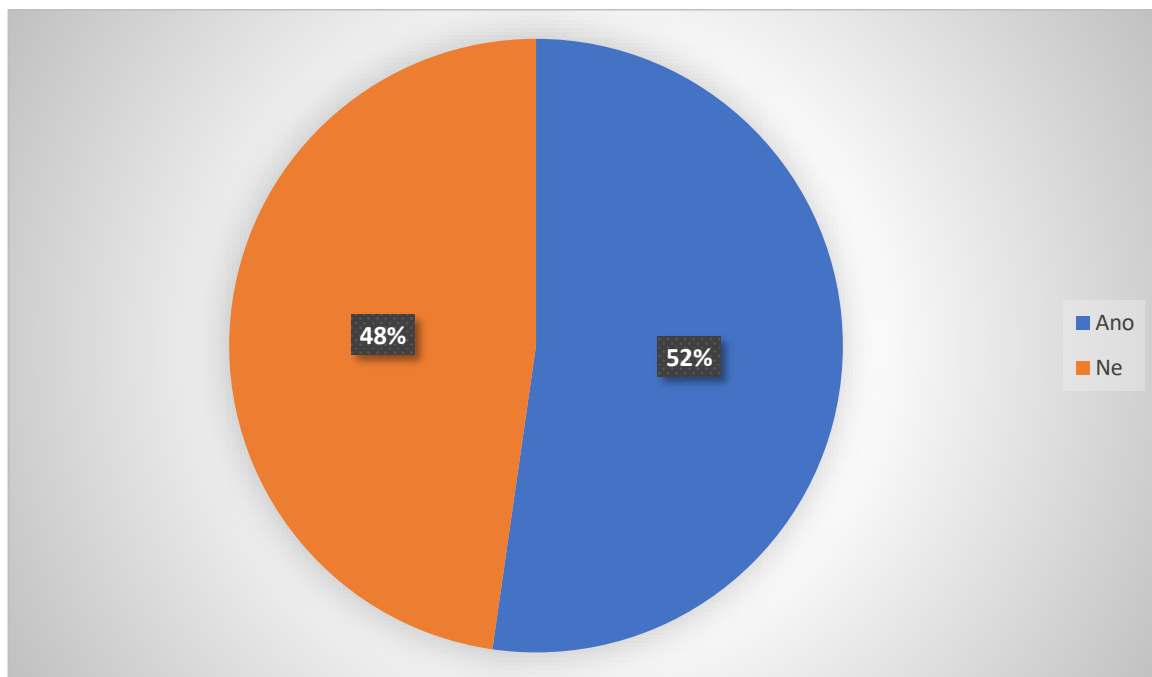
Největší podíl firem ve vybraném vzorku mělo 10 a méně pracovníků starších 50 let, celkem to bylo 68 firem. Dokonce 41 firem nemělo žádné takové pracovníky. Nízké zastoupení pracovníků 50+ může souviset s nízkým průměrným věkem v celém kraji, který na konci roku 2019 dosáhl 42,1 let (ČSU, 2019). S průměrným věkem souvisí i průměrný

věk uchazečů o zaměstnání, který činil 42,1 let a byl mezi všemi regiony nejnižší (ČSU, 2019).

Otázka nesloužila k vyhodnocování žádné hypotézy, měla pouze filtrovat firmy, které nemají žádné pracovníky 50 +, protože jsem předpokládala, že tyto firmy nemají potřebu zabývat se konceptem age managementu ve své firmě a jejich odpovědi by mohly ovlivnit výsledky výzkumu.

Druhá otázka byla uzavřená a respondenti volili mezi odpověďmi ano/ne.

**Graf č. 2 „Dokážete pracovní místo uzpůsobit speciálně pro starší pracovníky?“**

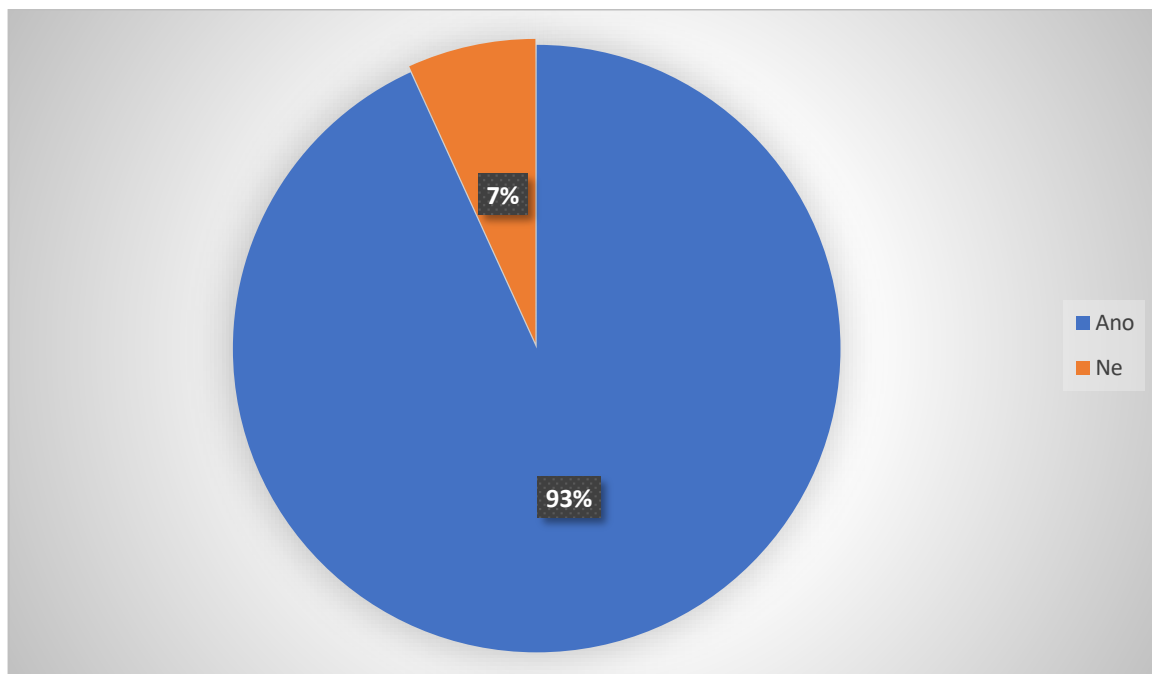


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka sloužila nejen k zjištění, zda firmy dokážou uzpůsobit pracovní místa pro starší pracovníky ale i k verifikaci třetí a čtvrté hypotézy. Z celkového počtu 132 manažerů/ manažerek vybraného vzorku firem dokáže uzpůsobit pracovní místo více než polovina z nich. Mezi uzpůsobování pracovního místa patří např. možnosti flexibilní pracovní doby, nebo speciální úprava kanceláře pro potřeby pracovníka. V dalších otázkách, které měly doplnit tuto, jsem se ptala na ergonomické vybavení, nebo právě na flexibilní pracovní dobu a zde byly pozitivní odpovědi více častější. V příštím výzkumu bych otázku doplnila o informace, co přesně znamená uzpůsobování pracovního místa pro pracovníky 50+, např. bych uvedla výčet činností, které sem patří. Tím by se mohlo eventuálně zvýšit procento firem, které uvedou kladnou odpověď na tuto otázku.

Třetí otázka se zaměřovala na uzpůsobování pracovních míst pro zaměstnance 50+ a sloužila k vyhodnocení třetí i čtvrté hypotézy.

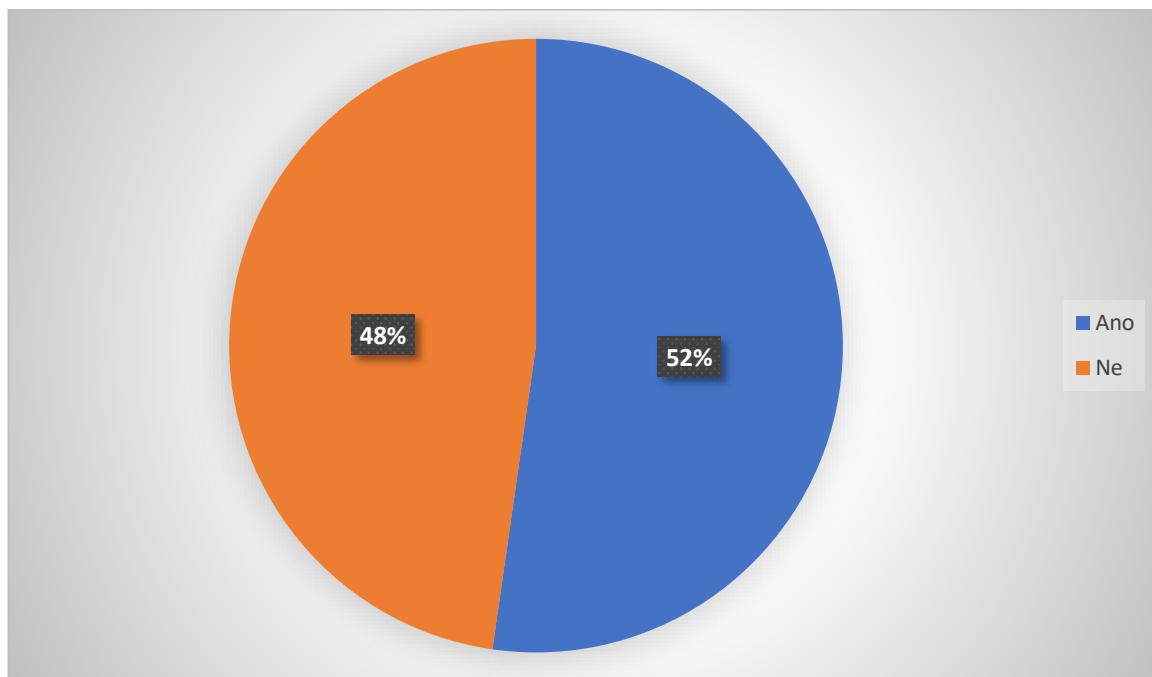
**Graf č. 3 „Nabízí vaše organizace možnost flexibilní pracovní doby?“**



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 9 firem s.r.o. v Libereckém kraji tuto možnost nenabízí. Nabízení flexibilní pracovní doby je jeden z principů age managementu, který není součástí pouze samotného konceptu age managementu, ale nalezneme ho např. i v konceptu work life balance. Mnoho firem využívá flexibilní pracovní dobu jako jeden z možných benefitů. Existuje mnoho možností, jak ji nastavit, např. umožnění práce z domova nebo 8 pracovních hodin, které jsou rozděleny do pevných a variabilních částí. Flexibilní pracovní doba se snaží o volnost a svobodu zaměstnance při vykonávané práci. Pokud zaměstnavatel umožní zaměstnanci sladit osobní a pracovní život, pracovník bude více spokojený, motivovaný a tím pádem i výkonný (Brodský, 2014).

**Graf č. 4. „Nabízí vaše organizace možnost přechodu na méně náročné pracovní místo, pokud u zaměstnance dojde k poklesu výkonu z důvodu věku?“**

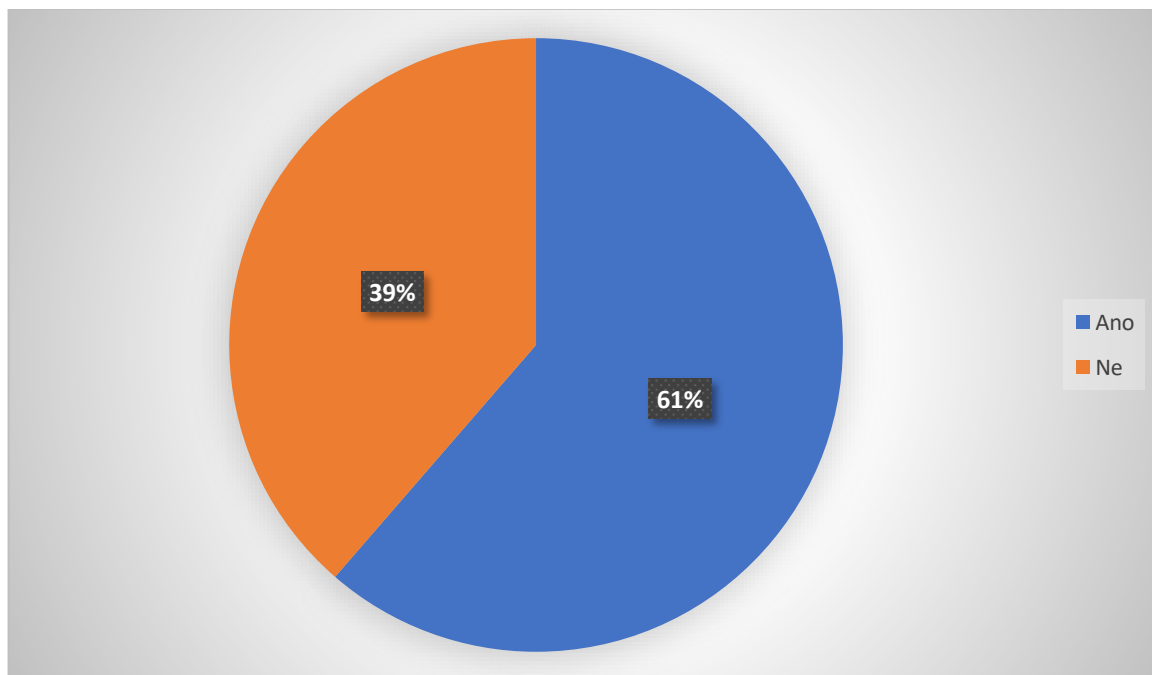


Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 69 firem tuto možnost nabízí. Odpovědi v této otázce mohly být ovlivněny charakterem pracovní činnosti, které vybrané firmy s.r.o. vykonávaly. Přejít na jiné pracovní místo ve firmách nebývá vždy možný. Zde jsem narazila na problém mého výzkumu, které mu by šlo předejít např. doplňující otázkou, ve které by se zeptala na charakter činností firem, které se výzkumu zúčastnily a tím bych mohla vyhodnotit lépe výsledky čtvrté otázky. Mohla bych vidět souvislosti mezi zaměřením firmy a nabízením možnosti přechodu na méně náročné místo. Dalším řešením problému by bylo možné pomocí rozsáhlejšího předvýzkumu, kdy bych vybrala reprezentativní vzorek firem s různým obchodním zaměřením.

Pátá otázka, která zněla „Nabízí vaše organizace možnost snížení pracovního úvazku z důvodu vyššího věku pracovníka?“ se týkala flexibilního pracovního úvazku, kdy na rozdíl od flexibilní pracovní doby, kterou nabízelo 93 % firem, tuto možnost mají pouze v 61 % firem.

**Graf č. 5 „Nabízí vaše organizace možnost snížení pracovního úvazku z důvodu vyššího věku pracovníka?“**



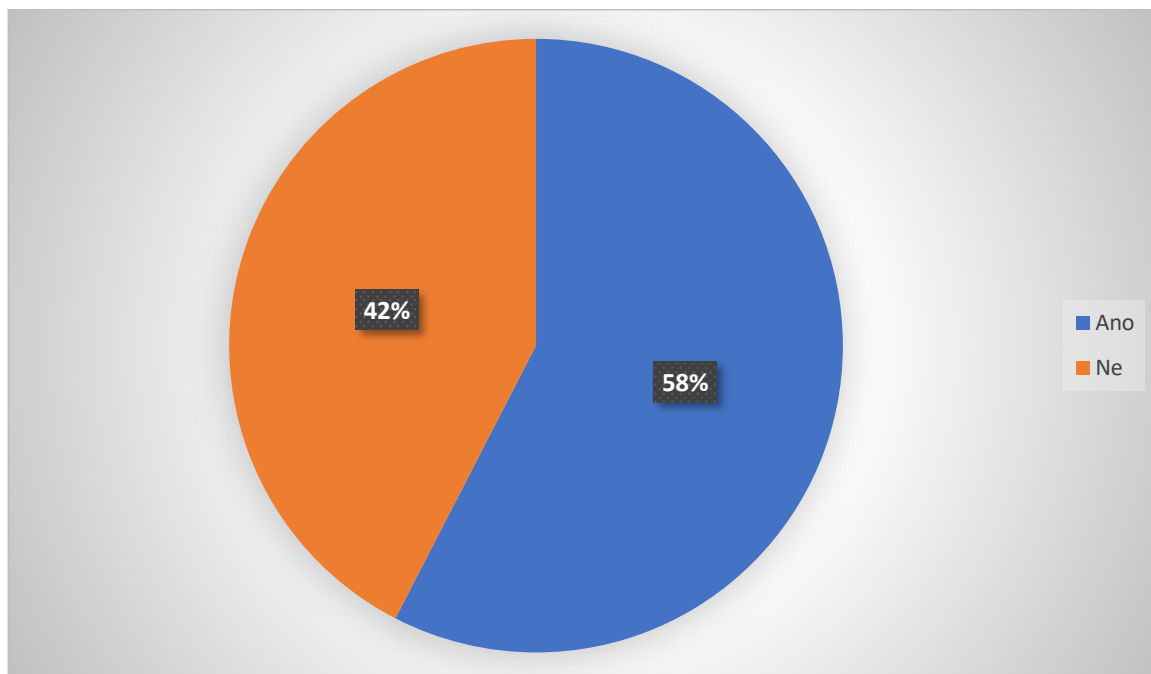
Zdroj: vlastní zpracování

V České republice na plný úvazek pracuje 95 % všech zaměstnaných a tímto číslem, zaujímáme 4. příčku mezi 27 zeměmi, které mají nejvyšší počet zaměstnaných na plný úvazek. I přes legislativní snahu o rozšíření částečných úvazků se zaměstnavatelé k částečným úvazkům nestaví příliš kladně, především z důvodu složité administrativy a finanční náročnosti (Jouza, 2017).



Šestá otázka se týkala ergonomického vybavení kanceláře a byla tedy zaměřena na „bílé límečky“.

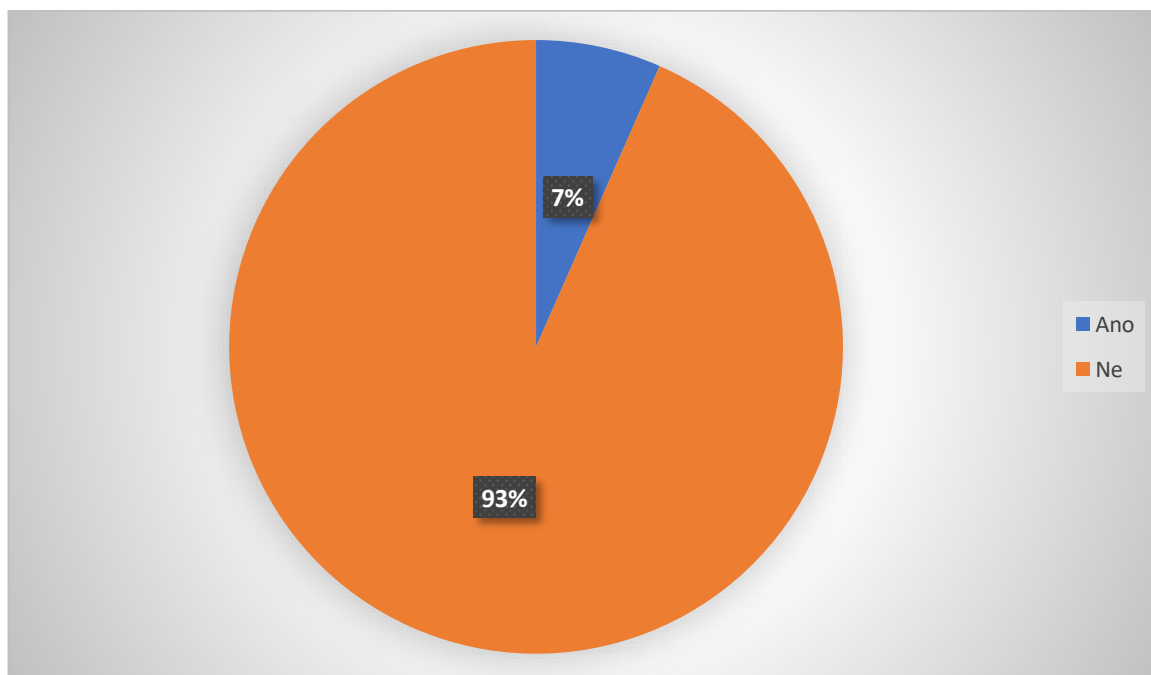
**Graf č. 6 „Umožňuje vaše firma ergonomické vybavení kanceláře?“**



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 76 firem nabízí možnost ergonomického vybavení kanceláře i přes to, že každý zaměstnanec má ze zákona právo na kvalitní pracovní prostředí, které mu musí zaměstnavatel poskytnout. Mezi podmínky, které jsou upravené zákonem patří osvětlení nebo např. mikroklima pracoviště. Tato otázka byla určena přímo na ergonomické vybavení, které je upravené ve směrnici EU č. 90/ 270. Dle definice se jedná o pracoviště, které chrání zdraví, brání ve vzniku obtíží pohybového aparátu, odstraňuje stres a snižuje fyzickou i psychickou zátěž (EHS, 1990). Zde by bylo vhodné umístit doplňující otázku, proč tuto možnost firmy nenabízejí? Mohla bych lépe zhodnotit, proč je tak nízké procento kladných odpovědí.

**Graf č. 7 „Myslíte si, že v libereckém kraji je větší potřeba pracovat s pracovníky 50+ než v jiném kraji?“**

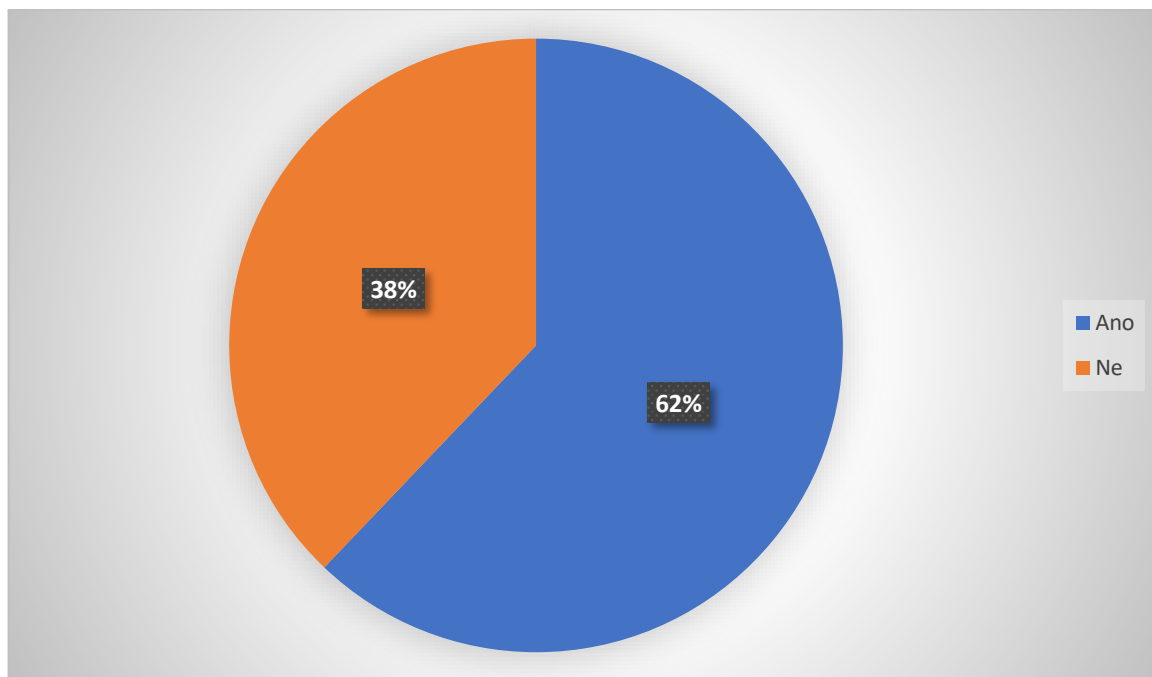


Zdroj: vlastní zpracování

Oblast, kterou jsem ve své bakalářské práci zkoumala byla souvislost mezi geografickým umístěním Libereckého kraje a uplatňování principů age managementu. Na problém jsem narazila již v charakteristice Libereckého kraje, kdy jsem zjistila, že průměrný věk k 31.12.2018 byl 42,1 let, což činí kraj jako čtvrtý nejmladší (ČSU, 2019). Podle Libereckého kraje, který ve strategickém plánu rozvoje 2021+ uvedl, že proměna zastoupení jednotlivých skupin na trhu práce je způsobena především zvyšující se vzdělaností. Tedy pracujících mladších 30 let postupně ubývá, naopak se zvyšuje podíl pracujících 60+ díky posouvání věku odchodu do důchodu. I přesto, nejvyšší početně zastoupenou věkovou skupinou na trhu práce zůstávají lidé ve věku 33–44 let, naopak zaměstnanci starších 60 let jsou zastoupeny pouze z 6,5 % (Liberecký kraj, 2020).

Osmá otázka se zaměřila na snahu podpory aktivit, které vedou ke zlepšování kondice pracovníků.

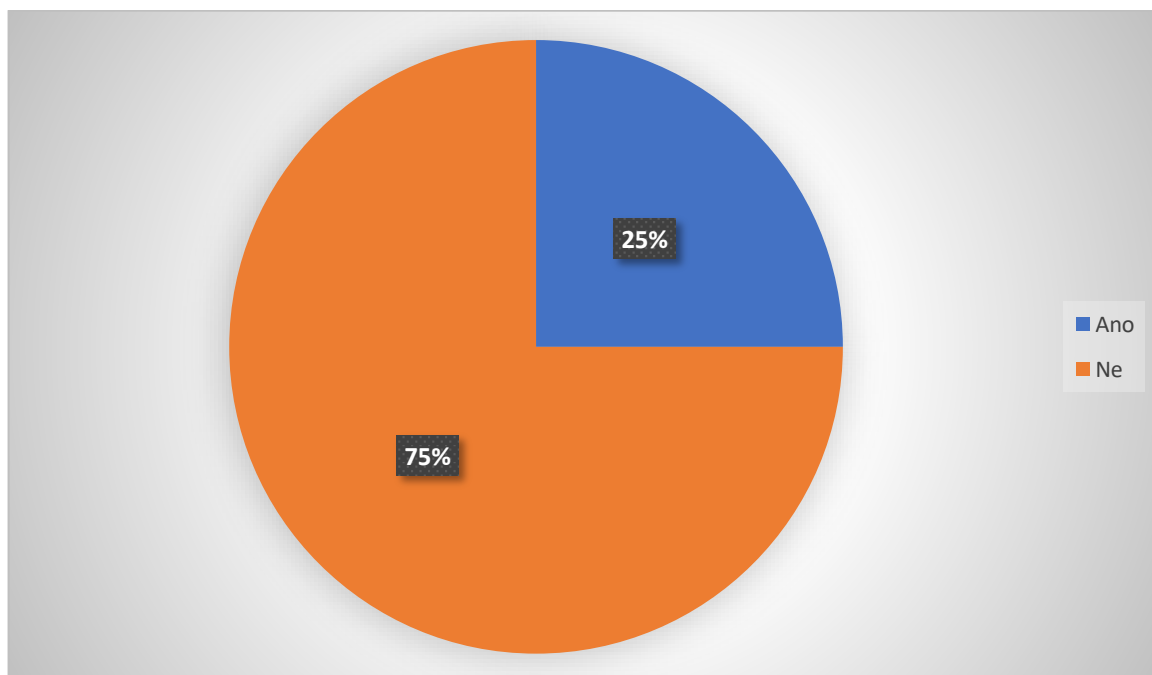
**Graf č. 8 „Snaží se vaše organizace podporovat aktivity, které přispívají ke zlepšování kondice vašich pracovníků?“**



Zdroj: vlastní zpracování

Více než 60 % firem se snaží podporovat aktivity svých zaměstnanců. Podpora takovýchto aktivit není pouze součástí age managementu, ale podpora zdraví se odráží i ve výkonnosti a motivaci zaměstnanců. Podpora zdraví slouží nejen ke zlepšování zdravotního stavu, ale i k předcházení nemocem u pracovníků. Zaměstnavatelé mohou pracovní schopnost podpořit zajištěním ozdravných pobytů, příspěvkem na permanentku do fitness centra, nebo poukazem na masáže („Zdravotní benefits – podpora zdraví zaměstnanců“, 2011).

**Graf č. 9 „Jsou ve firmě přesně nastavené konkrétní postupy, které zajistí přenos know – how mezi staršími a mladšími pracovníky?“**

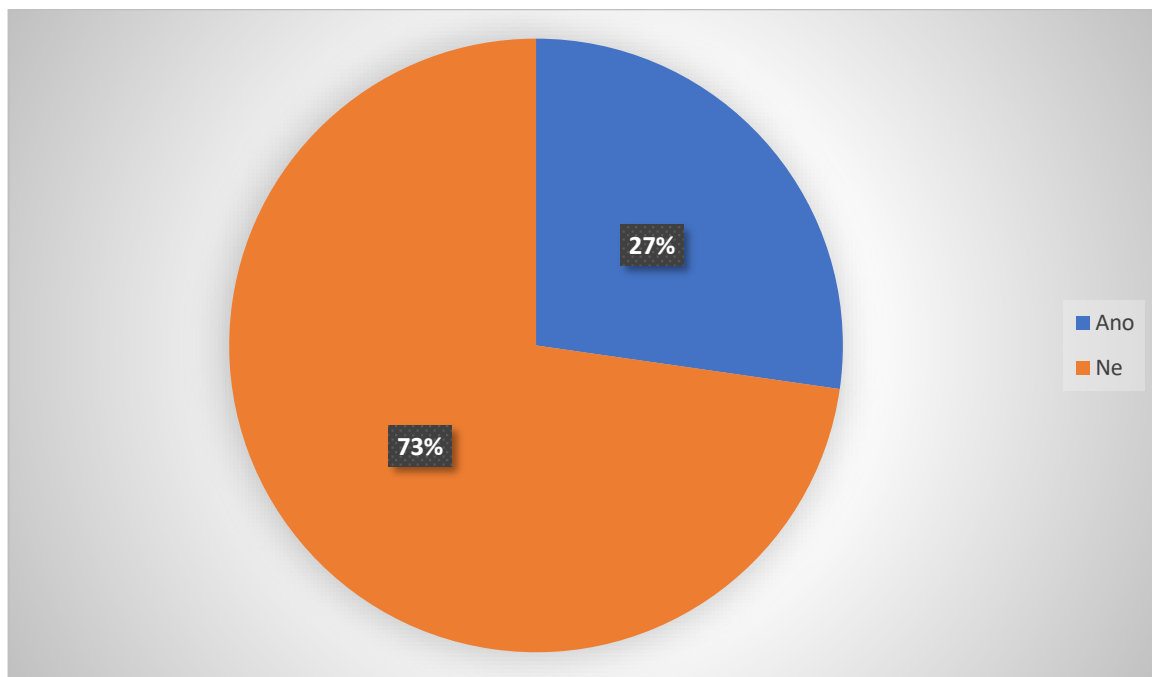


Zdroj: vlastní zpracování

I přesto, že manažeři ve vybraném vzorku firem s.r.o. považují z 97 % za cenné (viz. graf č. 14) tak pouze u 25 % jsou nastavené konkrétní postupy, jak zajistit, aby znalosti byly přenesené ze starší na mladší generaci. Pomocí přesně nastavených těchto přenosů mohou firmy zamezit situaci, kdy odejde klíčový zaměstnanec a s ním i firemní know how. Know how patří mezi nejcennější statky, které jsou chráněné např. jako obchodní tajemství a jeho ochranu upravuje Občanský zákoník. Odborníci se nemohou shodnout na přesné definici pojmu, ale můžeme to považovat za souhrn informací a zkušeností pro určitou činnost (Karabec, 2018).

Desátá otázka se zaměřila na konzultace určené pracovníkům v předdůchodového věku.

**Graf č. 10 „Nabízí vaše organizace možnost odborné pomoci (např. v podobě konzultace) pro zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu?“**

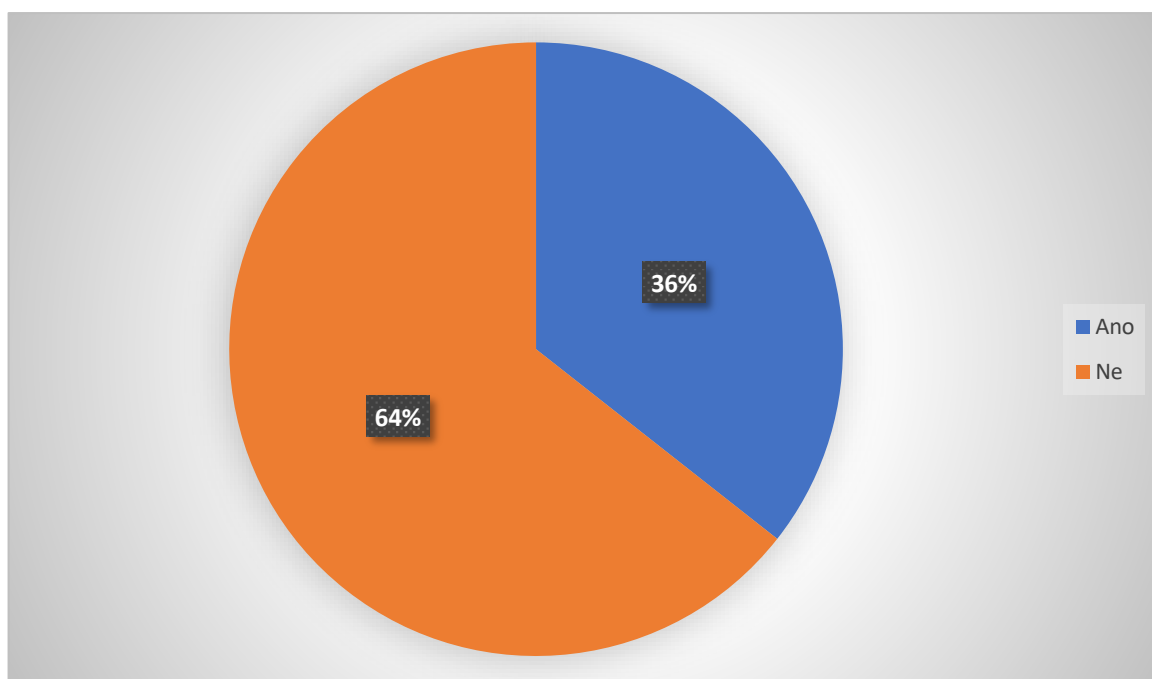


Zdroj: vlastní zpracování

I přesto, že 88 % firem ví, kdy mají zaměstnanci právo na odchod do důchodu (viz. graf č. 15) tak pouze 27 % firem poskytuje odborné konzultace ohledně odchodu do důchodu. Česká správa sociální zabezpečení vydala „Příručku pro budoucí důchodce“, kde poskytuje kompletní informace ohledně odchodu do důchodu, včetně výpočtu výše starobního důchodu. Výpočtem budoucího důchodu se živý i soukromé firmy, kvůli kterým ale lidé dostávají zkreslené informace (ČSSZ, 2019).

Jedenáctá otázka v dotazníku byla zaměřená na pracovní schopnost, jako na jeden z osmi cílů age managementu, které definoval Ilmariner (Ilmarinen, 2012, s. 2).

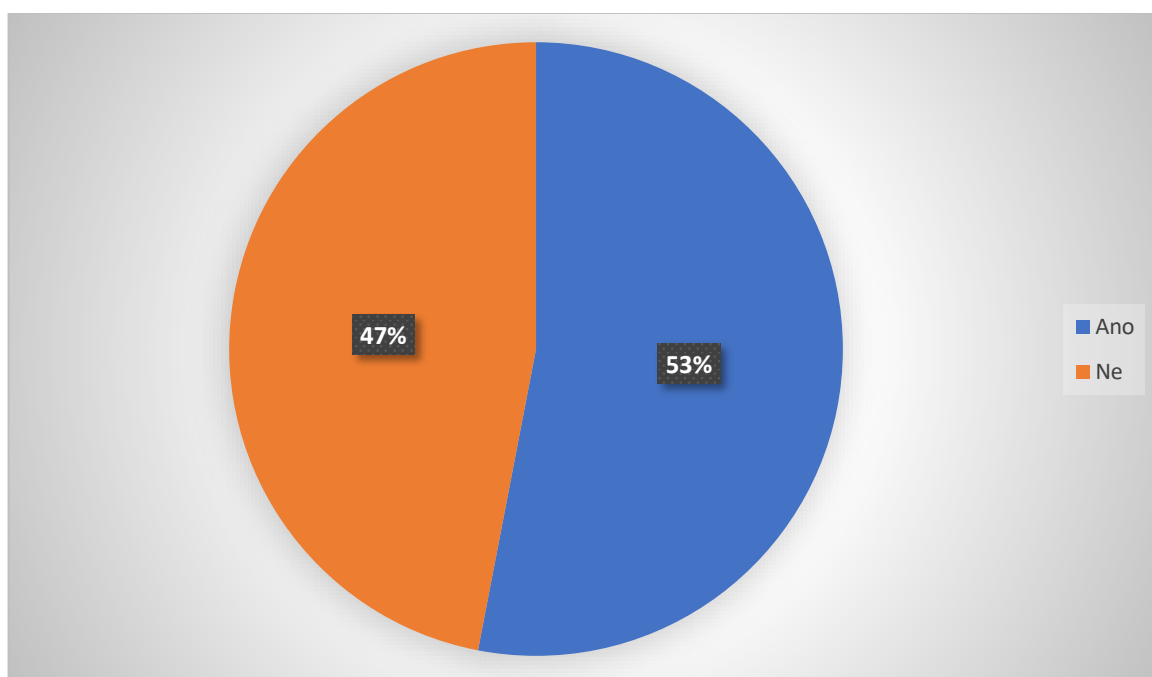
**Graf č. 11 „Existují ve firmě programy na posilování pracovní schopnosti?“**



Zdroj: vlastní zpracování

Metoda WAI, která byla vyvinuta v 80. letech 20. století ve Finsku, slouží jako nástroj k měření pracovní schopnosti. Výsledky měření slouží k určení hodnoty pracovní schopnosti a pro nastavení opatření na její udržení a rozvoj. Podpora pracovní schopnosti znamená udržování rovnováhy mezi hodnoty, znalostmi, dovednostmi, motivací, zdravím a pracovními požadavky (viz. s. 19). *„Age management předpokládá podporu konceptu pracovní schopnosti jako klíče k úspěchu firmy. Toto je rozhodující příčinný vztah, neboť prosperita společnosti je založena na práci jednotlivců. A proto age management usiluje o zavedení koordinovaných aktivit ke zvýšení pracovní schopnosti jednotlivců, kdy jsou pracovní úkoly delegovány a upravovány tak, aby byly schopnosti zaměstnaných efektivně využity“* (Štorová, 2013).

## 12. otázka „Podporuje nastavená firemní kultura věkovou diverzitu?“

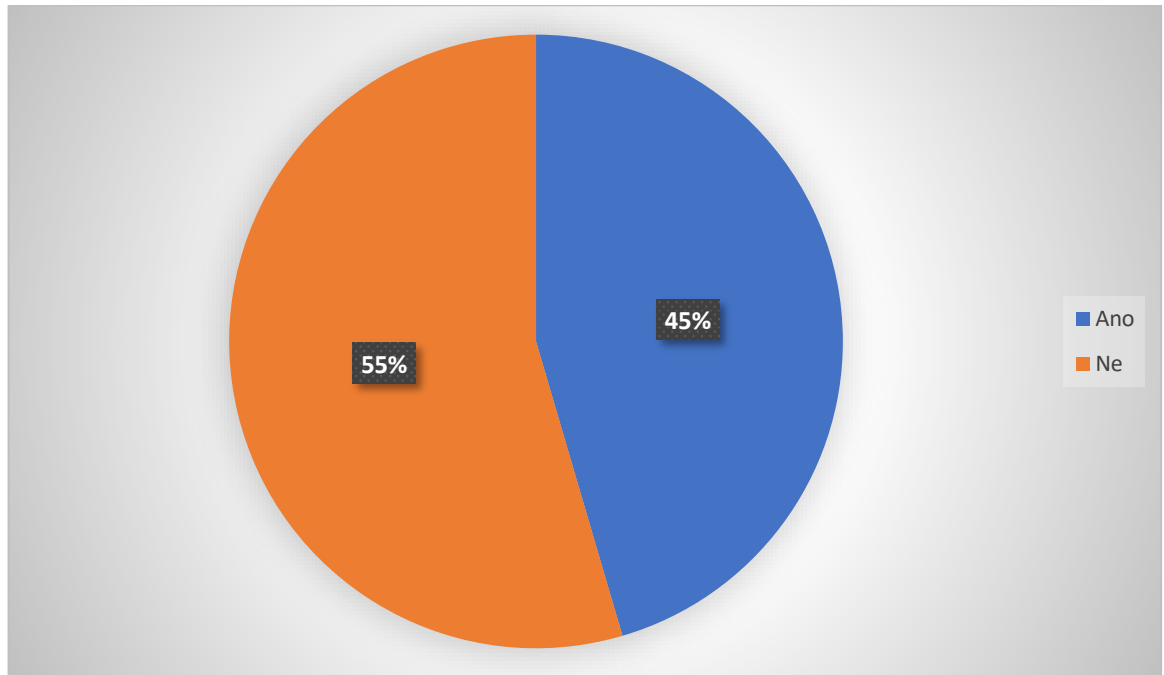


Zdroj: vlastní zpracování

53 % manažerů odpovědělo, že podporují věkovou diverzitu, tedy věkovou rozmanitost. Nízké procento kladných odpovědí mě překvapilo, jelikož zaměstnavatelé vědí, že bez rozmanitého složení svých firem nelze vytvořit produktivní a efektivní tým. Různé věkové skupiny a nejen to, i pohlaví, nebo sociální podmínky jsou základem pro vznik rozmanitých nápadů, které mohou konkurovat na trhu. V České republice je diverzita stále novinkou, ale v zahraničí je již hojně využívána (Doleželová, 2008).

Třináctá otázka se zaměřila na specifika vzdělávání starších pracovníků při jejich školení.

**Graf č. 13 „Bere vaše organizace zřetel na specifika vzdělávání starších pracovníků při jejich školení?“**



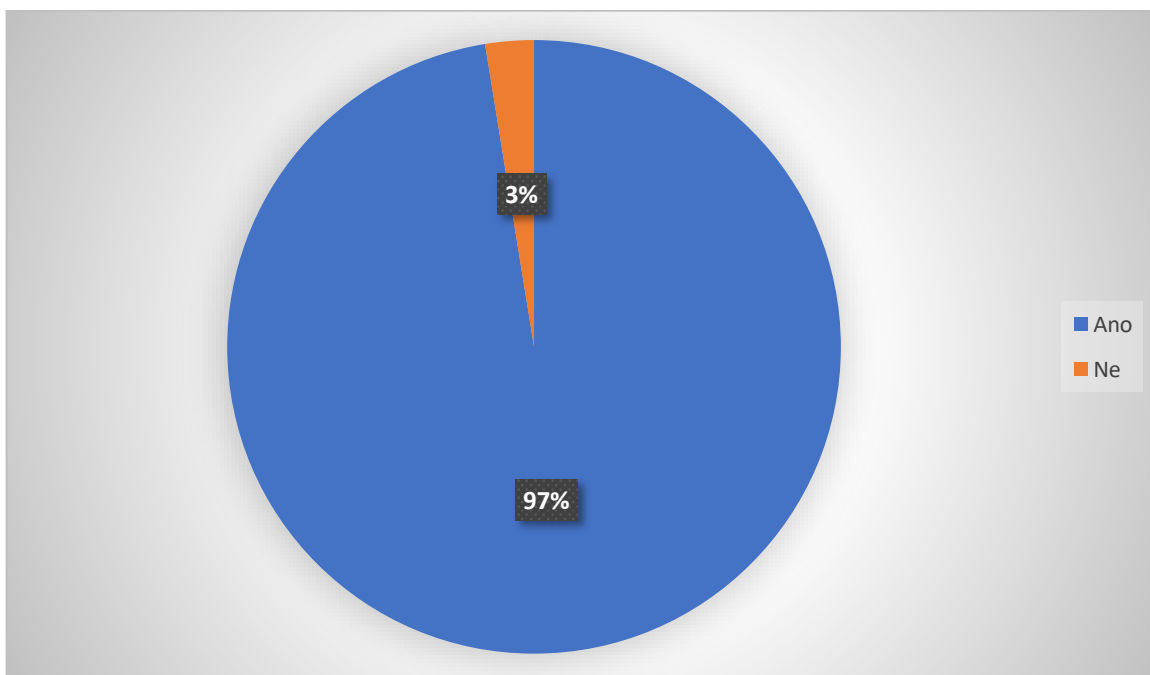
Zdroj: vlastní zpracování

Bariéry vzdělávání starších osob mají podobu finanční i nefinanční. Podniky ve většině případů nevytvářejí vhodné prostředí pro vzdělávání starších pracovníků (Kotíková, J., Remr, J. a kol., 2007). Pouze 45 % firem bere zřetel na specifika vzdělávání svých zaměstnanců, toho může souviset s otázkou č. 17, která se týká proškolení personálního oddělení o problematice stárnutí, kde 93 % manažerů proškoleny nebylo. Zde může být problém, že při neznalosti problematice stárnutí si manažeři nemusí uvědomovat, že starší zaměstnanci mají při školení individuální potřeby.



V dnešní době, kdy v našem světě probíhají neustálé změny vnějšího i vnitřního prostředí, vzdělání zaměstnanců považujeme za důležité téma. „Lidské zdroje jsou klíčové pro tvorbu a předávání poznatků a představují jeden z faktorů, které určují inovační potenciál každé organizace, a proto investice do vzdělávání a odborné přípravy jsou rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti, udržitelného“ (Urbancová & Fajčíková, 2019). Starších zaměstnanců musíme poskytnout stejné vzdělávací možnosti a brát v úvahu specifika pro jejich vzdělávání, např. v jeho délce, kdy by nemělo trvat déle než tři hodiny, musíme zajistit dobré světlo a akustiku a hodnocení školení poskytnout bezprostředně po něm (*I starší zaměstnanci potřebují vzdělávání a motivaci*, 2008).

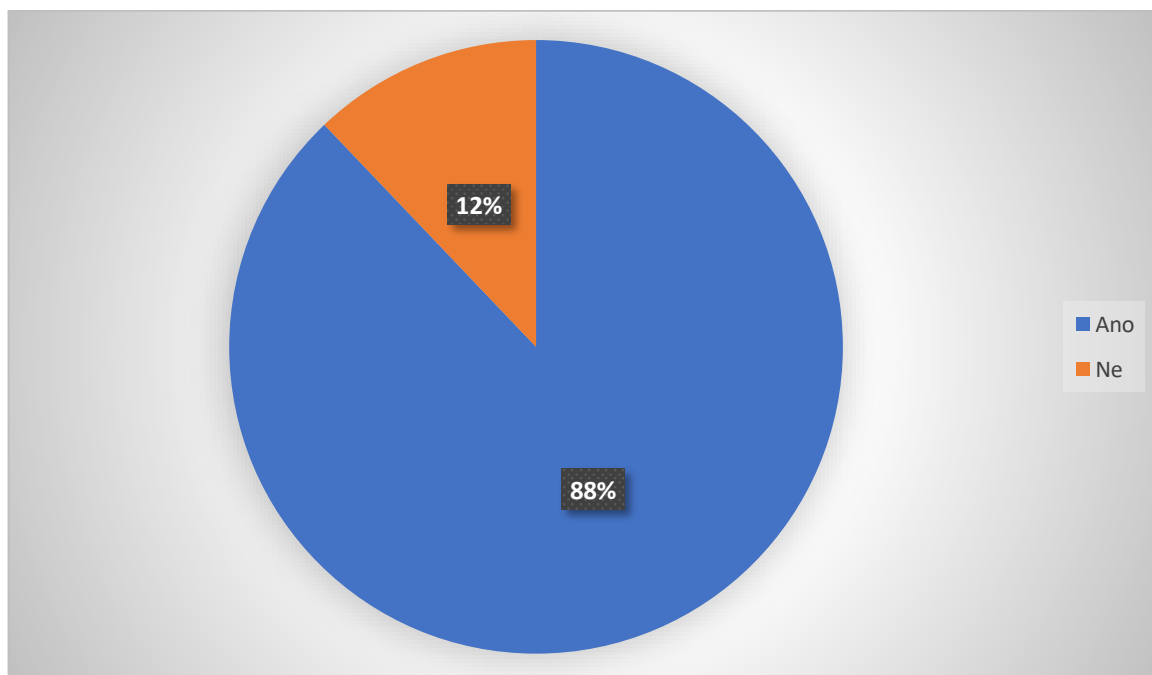
Graf č. 14 „Uvědomujete si, že znalosti starších zaměstnanců a zaměstnankyň jsou pro Vás cenné?“



Zdroj: vlastní zpracování

97% manažerů spatřuje znalosti starších pracovníků jako cenné. Počet kladných odpovědí koresponduje s teoretickou částí, kde všichni uvedení autoři zmiňují znalosti starších pracovníků jako jednu z jejich obrovských výhod pro organizaci (viz. s. 18).

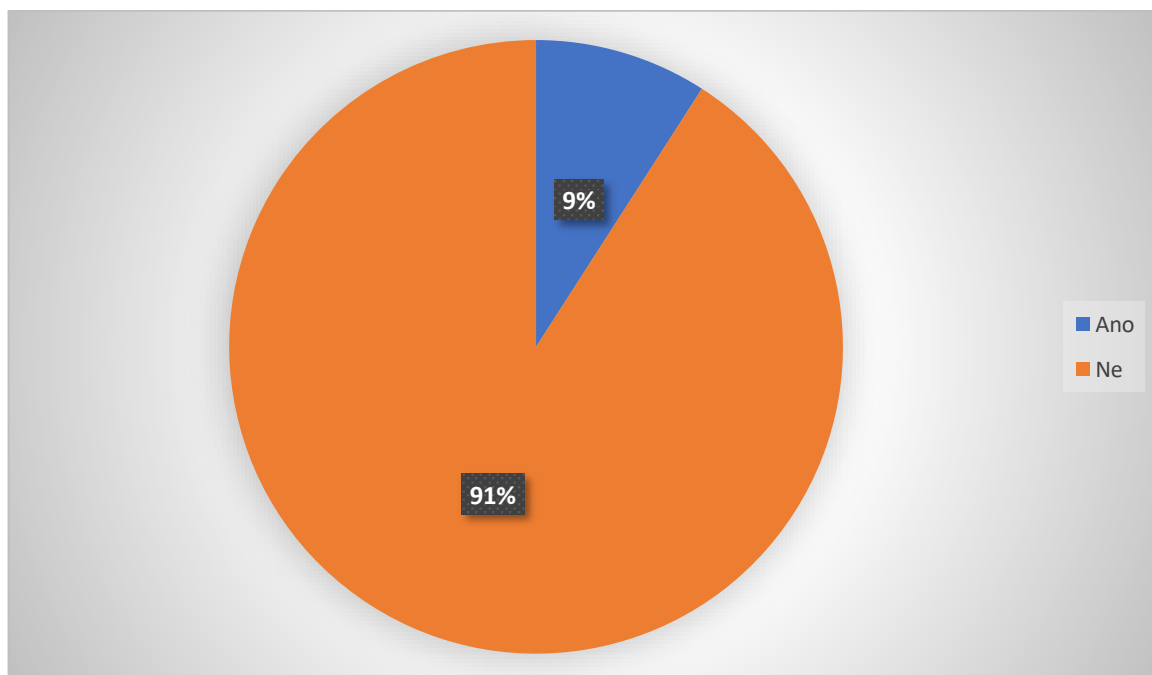
**Graf číslo 15 „Máte přehled o tom, kdy jednotliví zaměstnanci mají právo na odchod do důchodu?“**



Zdroj: vlastní zpracování

Odchod do důchodu je pro zaměstnavatele spíše bolestnou událostí, kdy mu odchází kvalifikovaná síla s mnoha know – how. 88 % manažerů vybraného vzorku firem má přehled o tom, kdy mají jednotliví zaměstnanci právo na odchod do důchodu i přesto, že není povinností pracovníka tuto skutečnost oznamovat. Tato informace může zaměstnavateli pomoci při organizaci věcí, které jsou potřeba při odchodu pracovníka do starobního důchodu udělat. Jedná se o rozvázání pracovního poměru, odeslání formuláře o skončení zaměstnání na Českou správu sociálního zařízení nebo předání nejnnutnějšího know – how např. pro postup zpracování úkolů (Harantová, 2012).

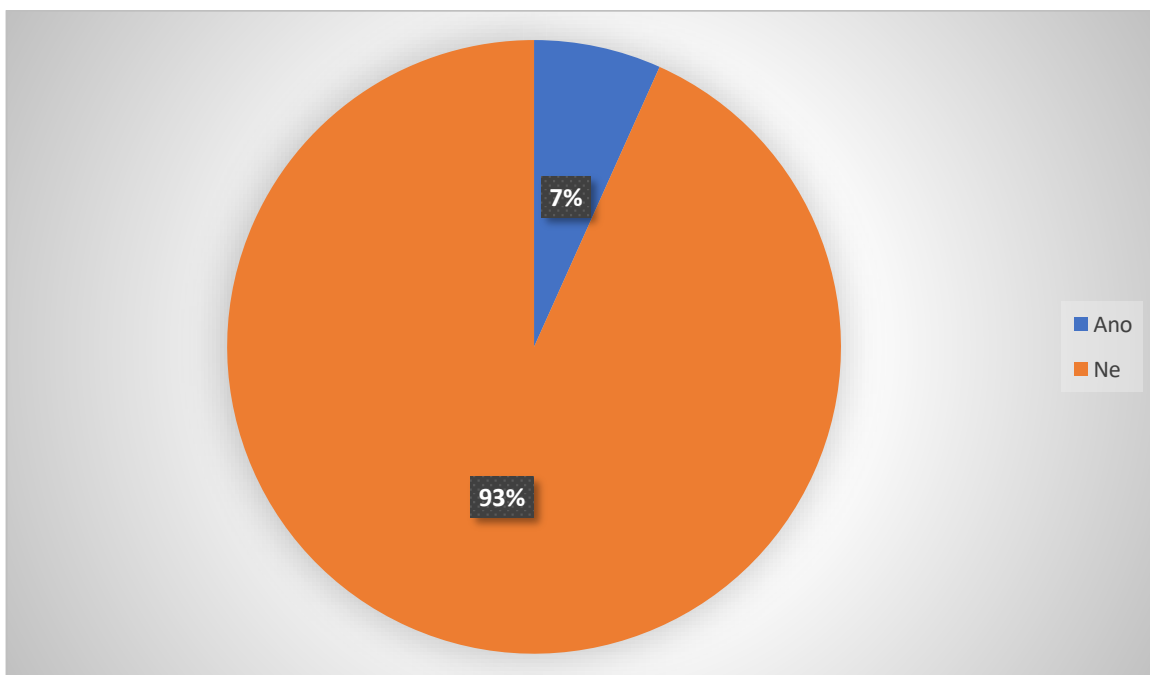
Graf číslo 16. „Má vaše organizace plán věkové struktury po dobu následujících 10 let?“



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 9 % firem mají plán věkové struktury. Plán věkové struktury nemusejí manažeři vybraného vzorku firem považovat za nutnou z důvodu nízkého průměrného věku v celém kraji, k 31.12.2018 byl průměrný věk 42,1 let. Ekonomický růst Libereckého kraje se mírně zpomalil a HDP Libereckého kraje představuje 3,2 % republikového, i to může být druhým důvodem proč nemají firmy plán věkové struktury – velká finanční náročnost (ČSU, 2019).

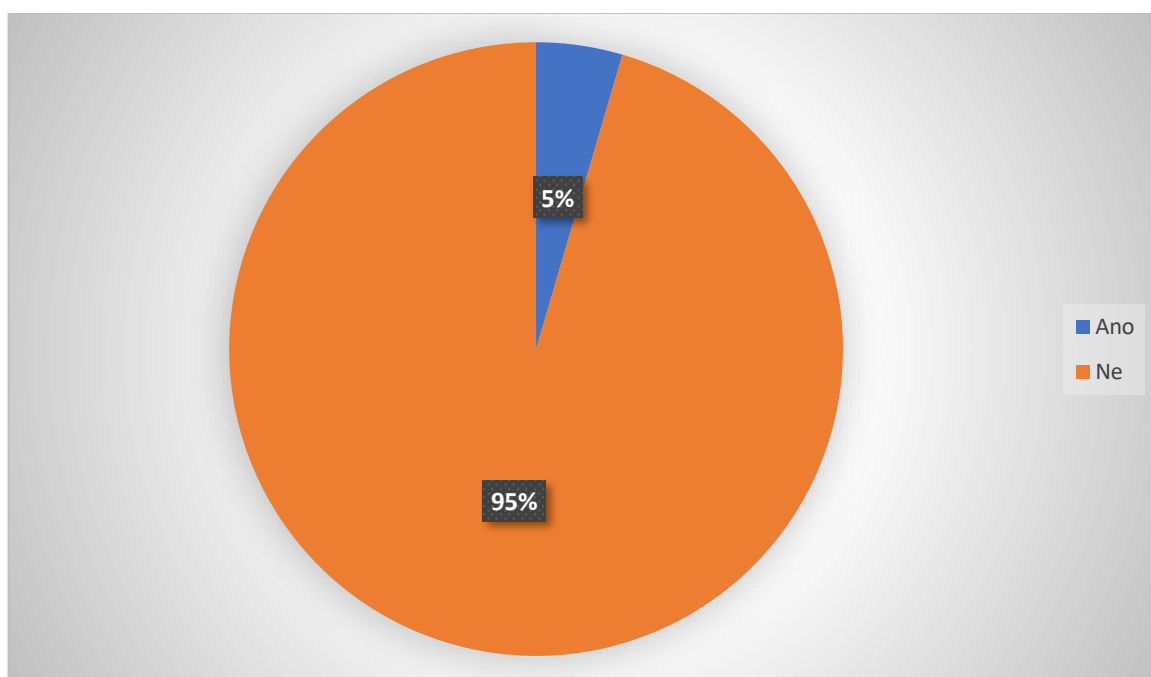
**Graf č. 17 „Bylo vaše personální oddělení proškoleno ohledně problematiky stárnutí pracovníků?“**



Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělání ve firmách se dělí na povinná a nepovinná školení. Mezi povinné patří např. BOZP, ovšem k zajištění dalšího vzdělání ani k vytvářených podmínek pro vzdělání nejsou zaměstnavatelé nijak zavázáni a podnikové zaměstnávání není ani podpořeno systémově (Kotíková, J., Remr, J. a kol., 2007).

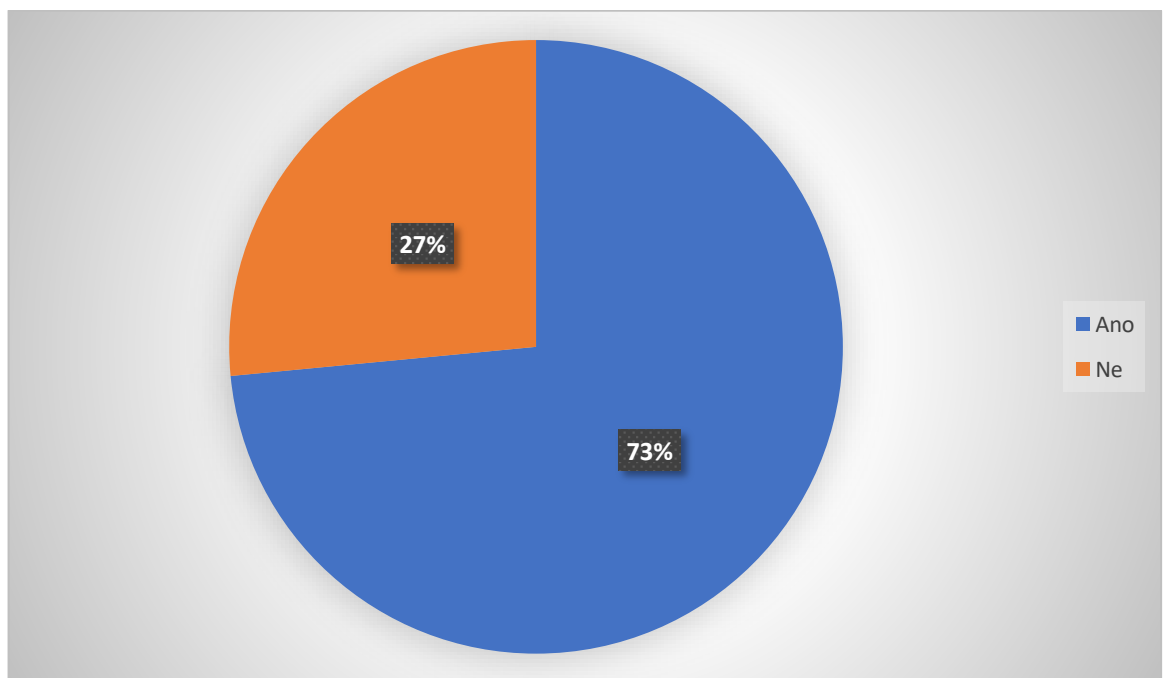
**Graf číslo 18 „Zaznamenal jste ve vaší firmě věkovou diskriminaci?“**



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka nemusela být směřována pouze na starší pracovníky, ale i např. na matky, nebo absolventy, kteří se mohou setkat s diskriminačním chováním. S diskriminací se můžeme setkat již v inzerátu nabízející práci. „Hledáme barmana ve věku 30-40 let“, kdy povaha práce neospravedlňuje výběr věku. S diskriminací se dále setkáme u pohovorů i během vykonávání pracovních činností. Po přečtení několika článků, které uvádí, že s diskriminací se setkalo přes 50 % Čechů mě překvapilo nízké procento diskriminačního chování ve vybraném vzorku firem (Lang, 2019).

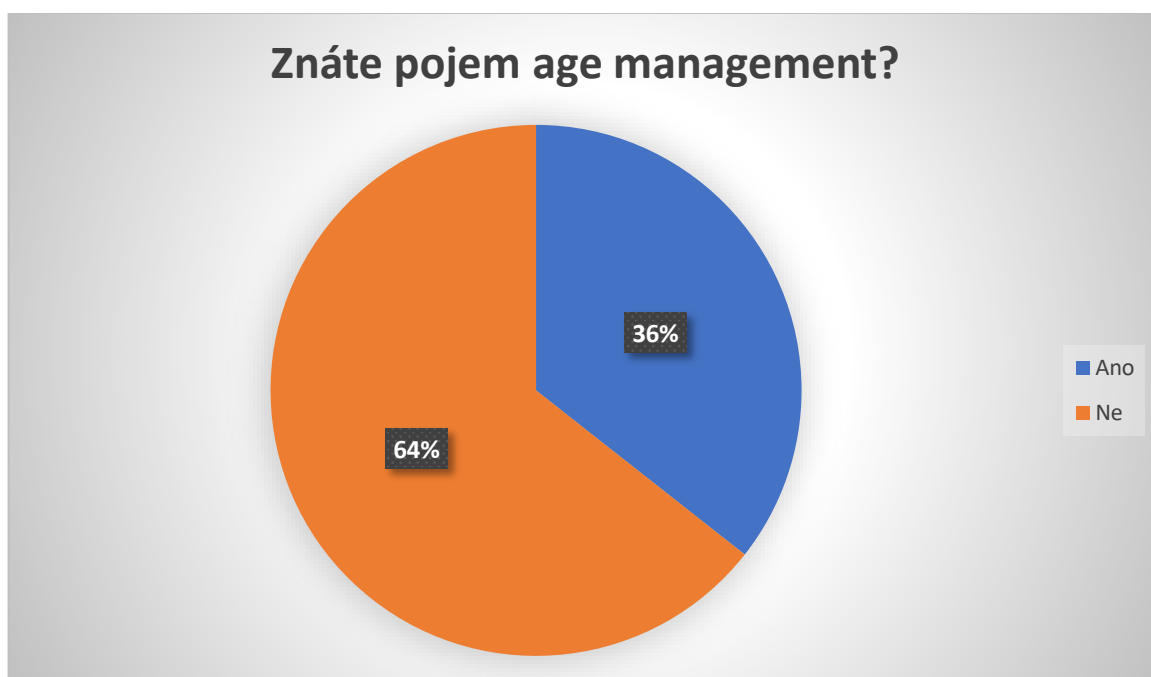
Graf číslo 19 „Přístupujete při své práci k zaměstnancům bez ohledu na jejich věk?“



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka byla položena na práci se zaměstnanci bez ohledu na jejich věk a ne například na proces přijímání nových pracovníků bez ohledu na jejich věk. Doufala jsem ve větší procento „upřímných“ odpovědí, protože pokud by firmy uvedli, že při procesu přijímání zohledňují věk přímo by se přiznali k věkové diskriminaci.

Graf č. 20 „Znáte pojem age management?“



Zdroj: vlastní zpracování

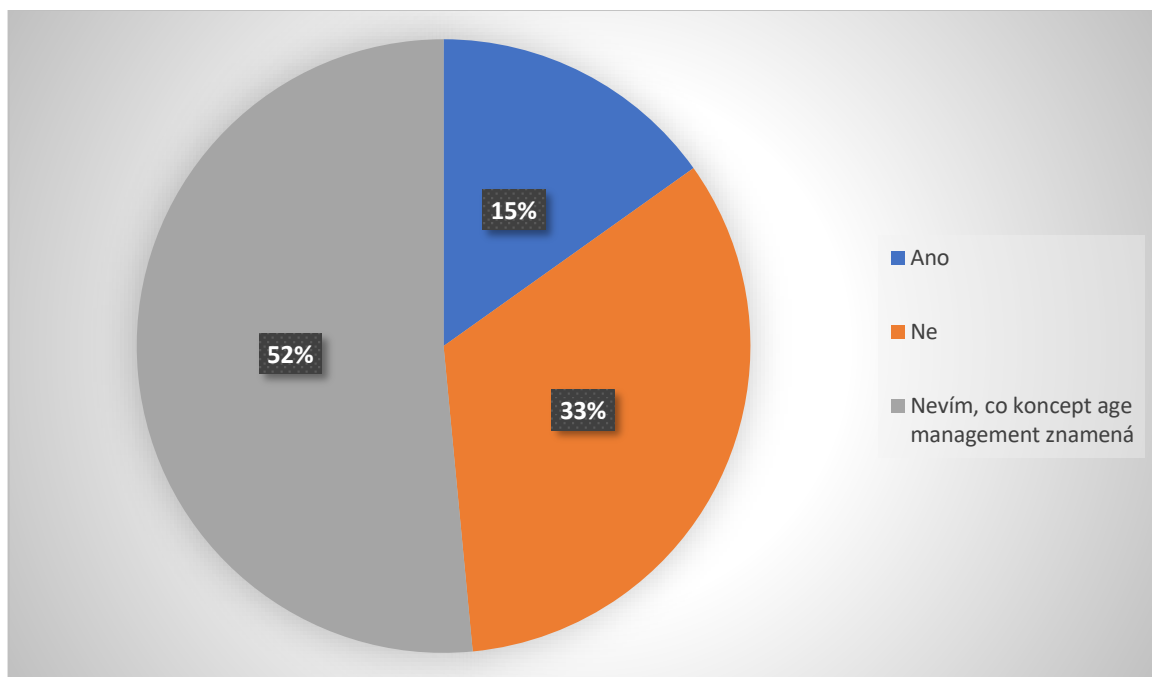
Pouze 36 % manažerů zná koncept age managementu. Výsledky této otázky korelují s odpověďmi v předcházejících. Manažeři pracují se staršími pracovníky, ale spíše na úrovni „zdravého rozumu“ a pojem age managementu si nespojují s tolika činnostmi ve firmách. V definici age managementu vycházím z autorky Cimbálníkové et al., která hovoří o koncepci řízení lidí s ohledem na jejich věk a schopnosti (Cimbálníková et al., 2011, viz. s.8).



**Otázka (č. 21)** byla otevřená a manažeři v ní měli popsat, co si pod pojmem age management představují, pokud pojem znají. Odpovědi byly následující (nejsou zde vypsané všechny, jelikož se často opakovaly)

- Řízení zohledňující věk zaměstnanců
- *Koncepce řízení lidských zdrojů, systém práce s pracovníky různých věkových kategorií, jejich vzájemné propojování, vzdělávání, přenos odborných znalostí i praktických zkušeností. S ohledem na činnost naší společnosti je celoživotní vzdělávání nezbytnou součástí a podmínkou dlouhodobého úspěchu firmy.*
- *Pod pojmem age management chápu způsob řízení lidských zdrojů s přihlédnutím k věku zaměstnanců a průběhu životního cyklu. V souvislosti se tímto musí být přihlíženo k jeho měnícím se potřebám a možnostem jako jsou např. zdraví, schopnosti, ambice, ale také hodnoty, přístup a motivace. Jedná se o zohledňování změn, které člověka provázejí v průběhu jeho pracovního života.*
- *Důsledné kontrolování výkonnosti a produktivity zejména starších zaměstnanců a při poklesu výkonnosti, trestání zaměstnanců kázeňsky i finančně. V případě stále klesající výkonnosti, nahrazení tzv. mladou krví.*
- *Řízení a postoj vůči zaměstnancům s ohledem na jejich věk*
- *Řízení firmy s ohledem na věk zaměstnanců*
- *Zahrnování všech věkových kategorií do pracovního procesu a přizpůsobování potřeb organizace potřebám zaměstnancům dle jejich věku*
- *Představuji si kohokoli s rozumem a sociálním cítěním vzhledem k věku zaměstnanců.*
- *Výmysl moderní doby – progresivismus*
- *Situace, kdy si zaměstnavatel a zaměstnanec vychází vzájemně vstříc*

**Graf č. 22 „Je koncept age managementu ve vaší firmě uplatňován?“**



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 15% firem uplatňuje koncept age managementu. V předchozích otázkách se ukázalo, že některé principy age managementu jsou aplikovány ve více než 50 % firmách. Ovšem firmy vybraného vzorku age management neaplikují komplexně a znají pouze některé jeho principy.

## 10 Diskuse a interpretace výzkumů výzkumného šetření

Otázka č. 1 byla směřována na zastoupení lidí 50 + v konkrétní firmě vybraného vzorku. Respondenti se rozdělili do čtyř kategorií. První skupinu tvořily firmy, které nemají žádné takové pracovníky, ty byly z výzkumu ihned vyřazeny, aby neovlivňovaly další výsledky výzkumu. Druhou skupinu tvořily firmy, jejichž zastoupení pracovníků 50+ bylo 10 a méně, třetí skupina- 10 až 49 pracovníků a poslední čtvrtou skupinu tvořily firmy s 50 a více pracovníky věkové skupiny 50+. Nejpočetnější skupinu tvořili firmy, které mají 10 a méně pracovníků starších 50 let, celkem to bylo 68 firem.

Otázky dva, tři, čtyři, pět, šest, dvacet a dvacet jedna sloužily k vyhodnocování třetí hypotézy, která zněla „Firmy, které neznají koncept age managementu neuzpůsobují pracovní místa speciálně pro starší pracovníky“. V této hypotéze mě zajímala závislost neznalosti konceptu age managementu a neuzpůsobování pracovního místa starším pracovníkům.

Druhou proměnnou – neuzpůsobování pracovního místa ověřovaly otázky dva až šest. Druhá otázka, která se dotazovala na konkrétním principem age managementu, konkrétně na organizační úrovni a to uzpůsobování pracovního místa pro starší pracovníky rozdělila respondenty na dvě skupiny. Na ty, kteří místo uzpůsobit dokážou a ty, kteří ne. 52 % firem uvedlo, že pracovní místo uzpůsobuje. Na tuto otázku navazovaly další 4 otázky, které se pak konkrétně dotazovaly na způsob uzpůsobování pracovního místa. Manažeři ve vybraném vzorku firem uplatňují všechny čtyři konkrétní způsoby uzpůsobování pracovního místa pro pracovníky 50+ a to, možností flexibilní pracovní doby, přechod na

méně náročné místo, snížení pracovního úvazku i umožněním ergonomické vybavení pracovního místa. Odpovědi tedy korespondují s otázkou zdali si myslí, že místo uzpůsobují s tím, že ho v praxi uzpůsobují.

Manažeři tedy využívají princip age managementu – uzpůsobování pracovního místa a vytvoření pracovních podmínek pro zaměstnance 50 +.

Otázky 20 a 21 se zaměřily na druhou proměnnou, neznalost age managementu. I přesto, že manažeři uzpůsobují pracovní místa zaměstnancům 50 +, tak 64 % firem vybraného vzorku nezná koncept age managementu viz. graf č. 20.

Tato hypotéza nemohla být verifikována.

Vyhodnocování čtvrté hypotézy, která zněla “Firmy, které spatřují větší význam principů age managementů v Libereckém kraji, ho aplikují na své pracovní místa” souvisí s vyhodnocením výsledků u otázek dva až šest, které vyhodnotily první proměnnou – aplikace na pracovní místa. Druhá proměnná byla spojena se spatřováním většího významu použití principů age managementu v Libereckém kraji. I přesto, že první proměnná byla potvrzena, zjistila jsem, že nesouvisí s druhou proměnnou, protože i když manažeři pracovní místa uzpůsobují, tak nespátřují větší význam tohoto konceptu v Libereckém kraji. Pouze 7 % si myslí, že v LK je větší potřeba pracovat s AM. Viz. graf č. 7. Nepotvrzení hypotézy jsem očekávala již po tom, co jsem napsala charakteristiku Libereckého kraje, který považujeme za 4. nejmladší kraj v ČR.

Pokud se vrátím k první hypotéze, „Více než polovina manažerů/ manažerek ve vybraném vzorku firem s.r.o. Libereckého kraje zná koncept age managementu“ tuto hypotézu jsem také musela zamítnout, protože pouze 36 % manažerů zná koncept age managementu.

Hypotéza číslo dvě, „Pokud mají manažeři firem znalosti o věkovém složení svých pracovníků, pak se u nich nesetkáme s věkovou diskriminací“ Manažeři nemají komplexní znalosti o věkovém složení svých pracovníků. Manažeři mají přehled o tom, kdy mají zaměstnanci právo na odchod do důchodu, ale nemají vytvořenou věkovou strukturu na následující 10 let, ani velké procento personálního oddělení nebylo o problematice stárnutí proškoleny. Hypotéza tedy nemohla být verifikována, jelikož pouze znalost toho, kdy mají jednotliví pracovníci právo na odchod do důchodu nepovažují za komplexní znalost o problematice věku.

Pátá hypotéza, „Firmy, které spatřují znalosti starších pracovníků jako cenné, aplikují prvky age managementu v personálních činnostech.“ Souvislost mezi těmito dvěma proměnnými se také nepotvrdila. Manažeři spatřují cennost znalostí starších pracovníků, ale i přesto prvky age managementu do personálních činností neaplikují. Manažeři pouze podporují aktivity, které přispívají ke zlepšování kondice pracovníků a jejich firemní kultura podporuje věkovou diverzitu.

V průběhu února probíhalo v Libereckém kraji dotazníkové šetření na náhodném vzorku firem s.r.o. s působností v Libereckém kraji. Náhodný vzorek byl vybrán ze seznamu všech firem s.r.o., které v kraji působí. Celkem takových firem podle ČSU k 31. 12. 2019 bylo 12 278, proto jsem dotazníkové šetření provedla zhruba na 10 % z nich a to z důvodu reliability dat. Dotazníkového šetření se nakonec celkem zúčastnilo pouze 173 respondentů, tedy 12 % všech oslovených firem. Respondenti byli manažeři firem Libereckého kraje, kteří dodnes ve funkci působí a mají ve firmě alespoň jednoho zaměstnance staršího 50 let. Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit, Jaké principy age managementu se uplatňují v závislosti na věkové struktuře obyvatelstva kraje. Před samotným výzkumem bylo stanoveno celkem pět hypotéz, které nebyly potvrzeny. Tato skutečnost mohla způsobena jak nízkou návratností dotazníků, tak i výsledky práce mohly poukázat na nepřipravenost firem na proměnu pracovního trhu. Návrhem řešení by mohlo být zavedení pravidelných školení o základním demografickém vývoji a návrhy na vypořádání se s proměnami pracovního trhu.

V průběhu výzkumu jsem narazila na problém nízké návratnosti, která byla nejspíše způsobena tím, že jsem dotazníky rozesílala pomocí emailových adres. V příštím výzkumu bych rozhodně vybrala jinou metodu, například rozesílání papírových dotazníků, popřípadě telefonickou komunikaci. Nízké návratnosti jsem se snažila předejít předvýzkumem, kdy jsem 15 manažerům poskytla dotazník, abych předešla špatné, nebo nesrozumitelné formulaci otázek. Dalším opatřením bylo rozesílání dotazníků přímo do emailových adres manažerů/personalistů, aby email nemusel být přeposílán např. z recepce firmy. Posledním opatřením bylo seznámení respondentů s účelem výzkumu a ujištění, že se jedná o anonymní výzkum.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jaká je znalost a uplatňování principů age managementu u manažerů v Libereckém kraji. Cíl byl vyhodnocen pomocí dotazníkové šetření na náhodném vzorku firem s.r.o. Dotazník byl určený personalistům a zaměřoval se na age managementu v personálních činnostech dané společnosti, na postoje firmy vůči věkové diverzitě zaměstnanců, na strategie a plány dané firmy v oblasti řízení lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců.

V teoretické části jsem se zaměřila na koncept age managementu jako takový, na jeho úrovně, pilíře a principy. Definovala jsem si pojmy: stáří a stárnutí, kde jsou rozepsány změny, které v tomto životním období nastávají. V souvislosti se stárnutím hovořím o konceptu pracovní schopnosti, nebo o konceptu aktivního stárnutí. Další důležitou kapitolou jsou aspekty zaměstnávání starších pracovníků, kde jsou popsány jak pozitivní, tak i negativní důvody, proč mít starší pracovníky jako členy týmu. V praktické části mé práce jsou uvedeny základní charakteristické znaky Libereckého kraje, na který jsem se ve výzkumu zaměřila z důvodu možné souvislosti mezi geografickým umístěním Libereckého kraje a aplikaci age managementu ve firmách. Dále jsem se věnovala kvantitativnímu výzkumu. Pomocí dotazníkového šetření jsem zjišťovala informace od manažerů firem s.r.o. s působností v Libereckém kraji. Měla jsem stanovených 5 hypotéz, z kterých se mi po vyhodnocení dotazníku nepotvrdila ani jedna. Z výzkumu vyplývá, že manažeři nemají příliš velké znalosti o konceptu age managementu.

## Literatura a zdroje

- Alan, J. (1989). *Etapy života očima sociologie. 1. vyd.* Praha: Panorama
- Bočková, L., Hastrmanová, Š., & Havrdová, E. (2011). *50+ aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života.* Praha: Respekt institut
- Brodský, J. (2014). *Je flexibilní pracovní doba benefit?* Citováno: 05. 03. 2020. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2014/10/je-flexibilni-pracovni-doba-benefit/>
- Cimbálníková, L., Fukan, J., Jokešová, R., Lazarová, B., Novotný, P., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmonová, M., Řeháková, L. (2011). *Age management.* Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR
- Česká správa sociálního zabezpečení (2019). *Příručka budoucího důchodce.* Praha. Citováno: 10. 03. 2020. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/documents/20143/99569/P%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka%20budouc%C3%ADho%20d%C5%AFchodce%202019.pdf/bad08bea-b254-0aa7-3d55-0fb910f4628b>
- Česko. (1992). *Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod.* Citováno: 10.01.2020. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/listina-zakladnich-prav-a-svobod/>
- Český statistický úřad. (2018). *Projekce obyvatelstva České republiky.* Citováno: 27.12. 2019. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61566242/13013918u.pdf/6e70728f-c460-4a82-b096-3e73776d0950?version=1.2>
- Český statistický úřad. (2019). *Ekonomické subjekty se sídlem v Libereckém kraji.* Citováno: 10. 03. 2020. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl/ekonomicke-subjekty-v-libereckem-kraji-k-31-12-2019>
- Český statistický úřad. (2019). *Charakteristika kraje.* Citováno 13. 12. 2019. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xl/charakteristika\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xl/charakteristika_kraje)



- Český statistický úřad. (2019). *Nezaměstnanost v Libereckém kraji k 31. 1. 2019*. Citováno: 24. 02. 2020. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/csu/xl/nezamestnanost-v-libereckem-kraji-k-31-1-2019>
- Český statistický úřad. (2019). *Průměrný věk uchazečů o zaměstnání podle krajů k 31. 1. 2019*. Citováno: 17. 03. 2020. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/documents/11260/107631444/graf6.PNG/8ee310d0-c21b-42c7-88b6-c98b066a3efd?version=1.1&t=1549876557276>
- Český statistický úřad. (2020). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2020*. Citováno: 18.03.2020. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2020>
- Čevela, R. (2014). *Sociální gerontologie, Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*. Praha: Grada Publishing
- Čevela, R., Kalvach, Z., & Čeledová, L. (2012). *Sociální gerontologie, Úvod do problematiky*. Praha: Grada Publishing
- Čevela, R., Kalvach, Z., Čeledová, L., Holčík, J., Kubů, J. (2014). *Sociální gerontologie, Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*. Praha: Grada Publishing
- Dimitrová, M. (2007). *Demografické souvislosti stárnutí. Naše společnost*. Citováno 07. 12. 2019. Dostupné z:  
<http://cvvm.soc.cas.cz/20071/demograficke-souvislosti-starnuti>
- Disman, M. (1999). *Jak se vyrábí sociologická znalost, příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum
- Doleželová, A. (2008). *Diverzita – Nevíte jak na ní? Inspirujte se v zahraničí*. Citováno: 28. 12. 2019. Dostupné z:  
<http://www.feminismus.cz/cz/clanky/diverzita-nevite-jak-na-ni-inspirujte-se-v-zahranici>
- Dvořáčková, D. (2012). *Kvalita života seniorů: v domovech pro seniory*. Praha: Grada Publishing

- Dvořáčková, D., Holczerová V. (2013). *Volnočasové aktivity pro seniory*. Praha: Grada Publishing
- Harantová, J. (2012). *Zaměstnanec nám odchází do starobního důchodu*. Citováno: 28. 12. 2019. Dostupné z: <https://www.alfasoftware.cz/zamestnanec-nam-odchazi-starobniho-duchodu/>
- Hašková, H. (2010). *Fenomén stáří*. Praha: Havlíček Brain Team
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů, nové trendy*. Praha: Management press
- I starší zaměstnanci potřebují vzdělávání a motivaci*. (2008). Citováno 13. 02. 2020. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-28536070-i-starsi-zamestnanci-potrebuji-vzdelavani-a-motivaci>
- Ilmarinen, J. (2012). *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti*. Citováno 10. 01. 2020. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Jouza, L. (2017). *Výhody a nevýhody částečných pracovních úvazků*. Citováno: 05. 03. 2020. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vyhody-a-nevyhody-castecnych-pracovnich-uvazku-106270.html>
- Karabec, D. (2018). Citováno: 10. 03. 2020. *Know-how a jeho ochrana*. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/dusevni-vlastnictvi/dusevni-vlastnictvi/know-how-a-jeho-ochrana>
- Katriak, M., Milly, S. (1975). *Metódy a techniky sociologického výskumu*. Bratislava: Vysoká škola ekonomická, Fakulta národohospodářská
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení – Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing
- Kotíková, J., Remr, J. a kol. (2007). *Podpora zaměstnávání starších osob*. Praha. Citováno: 29. 02. 2020. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_remr.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_remr.pdf)

- Lang, V. (2019). *Ageismus trápí Čechy, Co dělat, když je věk důvodem diskriminace v práci*. Citováno: 05. 01. 2020. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/ageismus-co-delat-kdyz-je-vek-duvodem-diskriminace>
- Liberecký kraj (2020). *Strategie rozvoje Libereckého kraje 2021+*. Citováno: 17. 03. 2020. Dostupné z: <https://regionalni-rozvoj.kraj-lbc.cz/getFile/id:1042701/lastUpdateDate:2020-01-06+16:50:32/image.jpg>
- Milja, A. (2016). *Dům pracovní schopnosti [obrázek]*. Citováno: 20. 02. 2020. Dostupné z: <http://www.employability21.com/sites/default/files/20160914%20-%20Juhani%20Ilmarinen.pdf>
- Navrátil, O. (2014). *Výhody uplatnění zaměstnanců a manažerů 50+*. Citováno 05. 11. 2020. Dostupné z: <http://www.go50go.cz/clanky/aktuality/lorem-1.htm>
- Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J. a kol. (2014). *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Plzeň: Grafia. Citováno 10. 01. 2020. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/275229573\\_Age\\_management\\_jak\\_rozumet\\_starnuti\\_a\\_jak\\_na\\_nej\\_reagovat\\_Moznosti\\_uplatneni\\_age\\_managementu\\_v\\_Ceske\\_republice](https://www.researchgate.net/publication/275229573_Age_management_jak_rozumet_starnuti_a_jak_na_nej_reagovat_Moznosti_uplatneni_age_managementu_v_Ceske_republice)
- Směrnice Rady 90/270/EHS (1990) *O minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví pro práci se zobrazovacími jednotkami (pátá samostatná směrnice ve smyslu čl. 16 odst. 1 směrnice 89/391/EHS*. Citováno: 06. 03. 2020. Dostupné z: <https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=31990L0270>
- Svobodová, K. (2010). *Životní situace seniorů v kontextu demografického stárnutí v České republice*. Praha. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta přírodovědecká. Vedoucí práce: prof. RNDr. Jitka Rychtaříková, CSc. Citováno 16. 01. 2020. Dostupné z: [file:///C:/Users/El/Downloads/IPTX\\_0\\_0\\_11310\\_0\\_168308\\_0\\_86339.pdf](file:///C:/Users/El/Downloads/IPTX_0_0_11310_0_168308_0_86339.pdf)

- Sýkorová, D. (2007). *Autonomie ve stáří, kapitoly z gerontosociologie*. Praha: Slon
- Špatenková, N., Smékalová, L. (2015). *Edukace seniorů*. Praha: Grada Publishing
- Štorová, I. (2013). *Jak zavést age management do firemní praxe*. Citováno: 10. 03. 2019. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/jak-zavest-age-management-do-firemni-praxe>
- Štorová, I. (2015). *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Citováno: 19. 02. 2020. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR. Dostupné z: [file:///C:/Users/El/Desktop/Bakalářska/age management 0.pdf](file:///C:/Users/El/Desktop/Bakalářska/age%20management%200.pdf)
- Štorová, I. (2015). *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR
- Tomeš, I., Šámalová K, a kol. (2017). *Sociální souvislosti aktivního stáří*. Praha: Karolinum
- Urbancová, H. (2017). *Age management, praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer
- Urbancová, H., Fajčíková, A. (2019). *Vzdělávání zaměstnanců – Je to aktivita managementu lidských zdrojů jen pro některé?* Citováno: 10. 03. 2020. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu>
- Venglářová, M. (2007). *Problematické situace v péči o seniory*. Praha: Grada Publishing
- Zdravotní benefity – podpora zdraví zaměstnanců*. (2011) Citováno 24. 01. 2020. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zdravotni-benefity-podpora-zdravi-zamestnancu/Zdravotni-benefity-versus-dane.html>

## Seznam obrázků a grafů

### Obrázky

Obrázek 1: Zjednodušené schéma modelu domu pracovní schopnosti....21

### Grafy

**Graf č. 1:** Jaké je zastoupení lidí 50+ ve vaší firmě?.....35

**Graf č. 2:** Dokážete pracovní místo uzpůsobit speciálně pro starší pracovníky? .....37

**Graf č. 3:** Nabízí vaše organizace možnost flexibilní pracovní doby?.....38

**Graf č. 4:** Nabízí vaše organizace možnost přechodu na méně náročné pracovní místo, pokud u zaměstnance dojde k poklesu výkonu z důvodu věku?.....39

**Graf č. 5:** Nabízí vaše organizace možnost snížení pracovního úvazku z důvodu vyššího věku pracovníka?.....40

**Graf č. 6:** Umožňuje vaše firma ergonomické vybavení kanceláře?.....41

**Graf č. 7:** Myslíte si, že v libereckém kraji je větší potřeba pracovat s pracovníky 50+ než v jiném kraji?.....42

**Graf č. 8:** Snaží se vaše organizace podporovat aktivity, které přispívají ke zlepšování kondice vašich pracovníků?.....43

**Graf č. 9:** Jsou ve firmě přesně nastavené konkrétní postupy, které zajistí přenos know – how mezi staršími a mladšími pracovníky?.....44

**Graf č. 10:** Nabízí vaše organizace možnost odborné pomoci (např. v podobě konzultace) pro zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu?.....45

**Graf č. 11:** Existují ve firmě programy na posilování pracovní schopnosti? .....46

**Graf č. 12:** Podporuje nastavená firemní kultura věkovou diverzitu?.....47

**Graf č. 13:** Bere vaše organizace zřetel na specifika vzdělávání starších pracovníků při jejich školení?.....48

<b>Graf č. 14:</b> Uvědomujete si, že znalosti starších zaměstnanců a zaměstnankyň jsou pro Vás cenné?.....	50
<b>Graf č. 15:</b> Máte přehled o tom, kdy jednotliví zaměstnanci mají právo na odchod do důchodu?.....	51
<b>Graf č. 16:</b> Má vaše organizace plán věkové struktury po dobu následujících 10 let?.....	52
<b>Graf č. 17:</b> Bylo vaše personální oddělení proškoleno ohledně problematiky stárnutí pracovníků?.....	53
<b>Graf č. 18:</b> Zaznamenal jste ve vaší firmě věkovou diskriminaci?.....	54
<b>Graf č. 19:</b> Přístupujete při své práci k zaměstnancům bez ohledu na jejich věk?.....	55
<b>Graf č. 20:</b> Znáte pojem age management?.....	56
<b>Graf č. 21:</b> Pokud ano, co si pod pojmem age management představujete?.....	57
<b>Graf č. 22:</b> Je koncept age managementu ve vaší firmě uplatňován?.....	58

# Seznam příloh

## Příloha č. 1 – Vzor dotazníku

### Dotazník k bakalářské práci – Age management

Dobrý den, jmenuji se Eliška Hozáková, jsem studentkou Filosofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, oboru Sociologie – Andragogika. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění mého dotazníku k bakalářské práci, jejíž téma je: Age management a manažeři. Výsledky dotazníku budou sloužit výhradně pro účely mé bakalářské práce a jsou zcela anonymní.

Děkuji Vám předem za poskytnuté informace a ochotu spolupracovat.

1. Jaké je zastoupení lidí 50+ ve vaší firmě?  
nemáme žádné takové pracovníky    10 a méně pracovníků  
10 až 49 pracovníků                      50 a více pracovníků
2. Dokážete pracovní místo uzpůsobit speciálně pro starší pracovníky? ano    ne
3. Nabízí vaše organizace možnost flexibilní pracovní doby?  
ano    ne
4. Nabízí vaše organizace možnost přechodu na méně náročné pracovní místo, pokud u zaměstnance dojde k poklesu výkonu z důvodu věku? ano    ne
5. Nabízí vaše organizace možnost snížení pracovního úvazku z důvodu vyššího věku pracovníka? ano    ne
6. Umožňuje vaše firma ergonomické vybavení kanceláře? ano    ne
7. Myslíte si, že v libereckém kraji je větší potřeba pracovat s pracovníky 50+ než v jiném kraji? ano    ne
8. Snaží se vaše organizace podporovat aktivity, které přispívají ke zlepšování kondice vašich pracovníků?    ano    ne
9. Jsou ve firmě přesně nastavené konkrétní postupy, které zajistí přenos know – how mezi staršími a mladšími pracovníky?  
ano    ne

10. Nabízí vaše organizace možnost odborné pomoci (např. v podobě konzultace) pro zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu?  
ano ne
11. Existují ve firmě programy na posilování pracovní schopnosti?  
ano ne
12. Podporuje nastavená firemní kultura věkovou diverzitu?  
ano ne
13. Bere vaše organizace zřetel na specifika vzdělávání starších pracovníků při jejich školení? ano ne
14. Uvědomujete si, že znalosti starších zaměstnanců a zaměstnankyň jsou pro Vás cenné? ano ne
15. Máte přehled o tom, kdy jednotliví zaměstnanci mají právo na odchod do důchodu? ano ne
16. Má vaše organizace plán věkové struktury po dobu následujících 10 let? ano ne
17. Bylo vaše personální oddělení proškoleno ohledně problematiky stárnutí pracovníků? ano ne
18. Zaznamenal jste ve vaší firmě věkovou diskriminaci? ano ne
19. Přistupujete při své práci k zaměstnancům bez ohledu na jejich věk? ano ne
20. Znáte pojem age management? ano ne
21. Pokud ano, co si pod pojmem age management představujete?
22. Je koncept age managementu ve vaší firmě uplatňován? ano ne

Zdroj: vlastní zpracování