

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Age management a jeho realizace ve společnosti Vermont Holding a.s.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Ramón Balázs/KEMBC02

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.04.2023 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení současného stavu Age managementu ve vybrané společnosti a na základě poznatků navrhnout doporučení, které by mohly vést ke zlepšení problematických oblastí.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce je zpracovaná na základě dat a informací, získaných z primárních a sekundárních zdrojů. Hlavním cílem teoreticko-metodologické části je zpracovat literární rešerše k lepšímu pochopení cele problematiky Age managementu. Tato část práce obsahuje subkapitulu pod názvem Metodika práce, ve které je podrobně rozepsaný postup, který byl použitý k získání dat potřebných k praktické části této práce. V praktické části jsou použita data, získaná z výzkumu autora této práce a informace, poskytnuté zkoumanou společností. První výzkum byl proveden dotazníkovým šetřením na téma „Znevýhodnění na základě věku“ v dané společnosti, který obsahoval 20 otázek. Druhý výzkum byl kvalitativní výzkum, který se skládal ze dvou částí. V rámci první části tohoto výzkumu se autorem realizoval polostrukturovaný rozhovor s HR ředitelkou společnosti a v rámci druhého výzkumu byly realizované rozhovory s manažery, kteří nejsou otevření věkové diverzitě ve společnosti.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Dotazníkovým šetřením bylo osloveno celkem 350 zaměstnanců společnosti. Návratnost je 136 respondentů, což je 39 %. Věková diverzita ve společnosti je celkem dobrá. Zaměstnanci jsou složení ze všech věkových kategorií. Největší věkové skupiny respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 26-35 let (38 %) a 36-45 let (26 %). Obě skupiny si zvolily až v 51 % spolupráci se stejně starými kolegy. Při prozkoumání všech odpovědí na otázku zkoumající preferenci kolegů z věkového hlediska je vidět převaha odpovědí stejně starých kolegů a to přes 50 %. Otevřenost k diverzitě mezi spolupracovníky je nízká. Co se týče výsledku z rozhovoru s HR ředitelkou, je patrné, že ona sama vnímá tuto oblast jako problematickou. Podle ní za to ve většině případů můžou manažeři. Výsledky rozhovorů s několika manažery tuto skutečnost potvrdila. Byly uvedené různé důvody k neotevřenosti při náborech starší i mladší generace. Neotevřenost samotných manažerů k diverzitě nedává prostor ostatním spolupracovníkům se s diverzitou na pracovišti přirozeně setkávat. Další problematická oblast dle výsledku výzkumu je nedostatečná podpora zaměstnanců při kariérním růstu. Celkem 32 % respondentů se domnívá, že nedostává dostatečné školení. Převážně se jedná o věkovou skupinu 18-25 (82 %) a věkovou skupinu 36-46 (24 %). Na základě výsledků z polouzavřených otázek je patrné, že 34 % dotazovaných zažilo diskriminaci na vlastní kůži ve věku 18-25 let a 9 % dotazovaných ve věku 26-35 let. Znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku 20-32 zažilo 29 % respondentů, z toho 17 % při možnosti kariérního růstu a 9 % na základě nedostačujících zkušeností. Dva výsledky se celkem potvrdily, jednak, že zaměstnanci nižších věkových skupin postrádají podporu při možnostech kariérního růstu a druhý výsledek ukázal nízkou otevřenost k diverzitě v pracovních týmech.

### 4. Závěry a doporučení:

Všechny tři výzkumy potvrdily jeden výsledek. Diverzita ve společnosti existuje, je na celkem dobré úrovni, kde je problém jsou ale jednotlivé pracovní týmy. Diverzita chybí v pracovních týmech, jsou z velké části složené ze stejných věkových skupin. Hlavní aktéři, kteří vytvářejí méně různorodé týmy jsou manažeři. Doporučením k tomu, aby se tato problematická oblast vyřešila, je školení mezigeneračních rozdílů pro manažery. Toto školení by mělo poskytnout větší náhled do problematiky generačních rozdílů a pomoci tak manažerům pochopit jednotlivé generace. Otevře se tím mysl pro věkovou různorodost. Další problematickou oblastí Age managementu dle výsledku je vzdělávací program pro podporu mladých talentů ke kariérnímu růstu. Tato oblast by se dala vyřešit programem Talent pool, který by byl určený pro zaměstnance, kteří mají pocit, že by mohli kariérně růst. Tento program má pracovníkům poskytnout odbornou přípravu ke zlepšení dovedností v postupech, naučit je jak správně vést tým, ukázat jaké by měl mít dobrý manažer vlastnosti a naučit je větší zodpovědnosti. Obojí doporučení by mělo vést ke zlepšení daných oblastí Age managementu.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Age management, ageismus, věková diverzita, generace XYZ, stárnutí populace

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this bachelor thesis is to evaluate the current state of Age management in a selected company and, based on the findings, to propose recommendations that could lead to an improvement in the problematic areas.

### 2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the bachelor thesis is prepared on the basis of data and information obtained from primary and secondary sources. The main goal of the theoretical-methodological part is to prepare literary research for a better understanding of the whole issue of Age management. This part of the thesis contains a sub-chapter under the title, Methodology of the thesis, which describes in detail the procedure that was used to obtain the data needed for the practical part of this thesis. In the practical part, data obtained from the research of the author of this work and information provided by the investigated company are primarily used. The first research was carried out by a questionnaire survey on the topic "Disadvantage based on age" of the selected company, which contained 20 questions. The second research was qualitative research, which consisted of two parts. As part of the first part of this research, the author conducted a semi-structured interview with the HR director of the company, and as part of the second part of the research, interviews were conducted with managers who are not open to age diversity in the company.

### 3. Result of research:

A total of 350 employees of the company were approached through a questionnaire survey. The return rate is 136 respondents, which is 39%. Age diversity in the company is quite good. The employees are made up of all age categories. The largest age groups of respondents are employees aged 26-35 (38%) and 36-45 (26%). Up to 51% of both age groups chose to work with colleagues of the same age. When examining all the answers to the question examining the preference of colleagues from the age point of view, one can see the preponderance of answers from colleagues of the same age, over 50%. Openness to diversity among co-workers is low. Regarding the result of the interview with the HR director, it is evident that she herself perceives this area as problematic. According to her, managers are to blame in most cases. The results of interviews with several managers confirmed this fact. Various reasons were given for the lack of openness in recruitment for both older and younger generations. The non-openness of the managers themselves to diversity does not allow other co-workers to naturally encounter diversity in the workplace. Another problematic area according to the results of the research is insufficient support for employees in career growth. A total of 32% of respondents believe that they do not receive sufficient training. This is mainly the age group 18-25 (82%) and the age group 36-46 (24%). Based on the results of the semi-closed questions, it can be seen that 34% of the respondents experienced discrimination first-hand between the ages of 18-25 and 9% of the respondents between the ages of 26-35. Disadvantage of another employee aged 20-32 was experienced by 29% of respondents, of which 17% due to the possibility of career growth and 9% based on insufficient experience. Two results were generally confirmed, one is that employees of lower age groups lack support for career growth opportunities and the other is low openness to diversity in work teams.

### 4. Conclusions and recommendation:

All three studies confirmed one result. Diversity in the company exists, it is at a fairly good level, but the problem is within individual work teams. Diversity is lacking in the work teams, they are from largely composed of the same age groups. The cause of these less diverse teams are managers. The recommendation to solve this problematic area is intergenerational difference training for managers. This training should provide greater insight into the issue of generational differences and this help managers understand individual generations as well as open their minds to age diversity. Another problematic area of age management according to the result is the educational program, which can support young talents for career growth. This area could be solved with the Talent pool program, which would be intended for employees who feel that they could grow in their career. This program would provide workers with professional training to improve skills in procedures, teach them how to properly lead a team, show what qualities a good manager should have and teach them to have greater responsibility. Both recommendations should lead to the improvement of the given areas of Age management.

## KEYWORDS

Age management, ageism, age diversity, generation XYZ, aging of the population

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION	
M12	Personal Management
J81	Working Condition
J71	Discrimination

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ramón Balázs
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Age management a jeho realizace ve společnosti Vermont Holding a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce 2.1 Fenomén stárnutí 2.2 Age management 2.3 Metodika práce 3 Praktická část práce 3.1 Představení společnosti 3.2 Výzkum a vyhodnocení 3.3 Shrnutí a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• BERG, M. <i>Jak se vzájemně chápat</i>. Praha: Grada, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-1589-1.</li><li>• HANNES, Z., CORT, W. R. <i>Age and Work. Advances in Theory, Methods, and Practice</i>. New York: Routledge, 2022. 372 s. ISBN 9781003089674.</li><li>• NOVODOMCOVÁ, M. et al. <i>Zákaz vekovej diskriminácie (spoločenské a právne aspekty)</i>. Bratislava: Wolters Kluwer SK, 2020. 100 s. ISBN 978-80-571-0209-0.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M. et al. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 2. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 4. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 2. 2023

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., o=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
as., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA -  
10393535

## Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	2
2.1 Fenomén stárnutí.....	2
2.1.1 Stárnutí a věk z pohledu psychologie.....	3
2.1.2 Generace XYZ.....	5
2.1.3 Generace 50plus z hlediska vývoje.....	10
2.1.4 Přednosti a nedostatky mladších a starších pracovníků.....	10
2.1.5 Demografická situace v ČR.....	12
2.2 Age management.....	12
2.2.1 Klíčové úrovně Age managementu.....	14
2.2.2 Přínosy Age managementu.....	15
2.2.3 Ageismus.....	16
2.2.4 Věková diverzita.....	17
2.2.5 Pracovní schopnost.....	18
2.3 Metodika práce.....	19
3 Praktická část práce.....	22
3.1 Představení společnosti.....	22
3.2 Kvantitativní výzkum.....	23
3.3 Kvalitativní výzkum.....	28
3.4 Shrnutí a doporučení.....	31
4 Závěr.....	38
Literatura	
Přílohy	

# 1 Úvod

Stárnutí populace je dlouhodobý trend, který má za důsledek zvyšující se podíl starších osob. Z pracovního hlediska to znamená snížení počtu ekonomicky aktivních lidí, zatímco poměrný počet důchodců narůstá. Když bereme v potaz prognózu od Českého statistického úřadu z roku 2014, tak by v České republice mělo být během druhé poloviny 21. století 2,5krát více seniorů než dětí. Stárnutí populace jako fenomén přináší pro organizace ale celkově i pro společnost mnoho změn, dokonce i výzev. V praxi se častokrát objevuje problematika zaměstnávání starších osob. Mnoho firem odmítá zaměstnávat osoby starší padesáti let z důvodu produktivity práce, nižší flexibility a v neposlední řadě chybějící ochoty se učit novým věcem. Právě proto se lidé 50plus řadí k ohroženým skupinám na trhu práce. I když v mnoha aspektech osoby této kategorie mají velké výhody dlouholeté praxe v daném oboru, v loajalitě a důvěře, jejich věk je překážkou najít si nové zaměstnání. Další skupinou docela často diskriminovanou v pracovní sféře jsou lidé těsně po dokončení studia, tedy absolventi bez praxe. Tato skupina uchazečů o práci je mnohokrát odmítnuta z důvodu chybějící praxe v oboru, mají také větší šanci fluktuace nežli osoby starší s určitou pracovní historií. Potencionálním řešením dané problematiky by mohl být Age management. S ohledem na prognózu vývoje je velká pravděpodobnost, že tento přístup bude častěji začleněn do personalistiky jednotlivých organizací.

Age management představuje systematické řízení lidských zdrojů, který bere ohled na věk pracovníků. Tento druh řízení lidských zdrojů se využívá již několik desítek let v zahraničí jako hlavní nástroj ke snížení nezaměstnanosti z globálního hlediska a z hlediska firemního pro udržení odborníků, kteří ve společnosti působí již několik let. Postupem času se k tomuto druhu řízení lidských zdrojů přiklání již i české firmy, jakožto využití strategie pro udržení kvalifikovaných a kvalitních pracovníků. Česko jako země EU by měla následovat trend demografické situace a více se posouvat vpřed. Dalším aspektem může být fakt, že se na pracovišti setkává více generací a jak z této práce dále vyplynulo, někdy je to výzva nejen pro pracovníky samotné, ale také pro manažery. Jednotlivé generace nemusí být zpravidla v souladu mezi sebou, což přináší časté neshody a dokonce i konflikty.

Tato bakalářská práce si klade za cíl zhodnotit Age management v dané organizaci. Jako dílčí cíle pak identifikovat nedostatky v něm a na jejich základě navrhnout doporučení, která by měla vést ke zlepšení zjištěných nedostatků. V teoreticko-metodologické části byla věnována pozornost příčinám a důsledkům stárnutí a samotnému věku jako takovému. Byla zpracována charakteristika jednotlivých generací, která generace již nastupuje na pracovní trh a co se od ní může očekávat. Taktéž byla rozebrána generace 50plus a její uplatnění na pracovním trhu, což je velmi probírané téma posledních let. Část této práce bude věnovaná k podrobnému prozkoumání celé demografické situaci v ČR. Ageismus jakožto diskriminace na základě věku, bylo donedávna ještě tabu ve společnosti, ale nová doba a nové poznatky otevřely toto téma k diskusím. Budou prozkoumány příčiny a následky diskriminace, kterým určité věkové skupiny čelí na pracovním trhu. Velmi novodobým pojmem se považuje diverzita na pracovišti, ať už věková anebo rasová, jedno i druhé by mohlo znamenat do budoucna eliminaci diskriminace jakéhokoli druhu. Věková diverzita by právě mohla být řešením pro ageismus. V praktické části se vyhodnocoval kvantitativní výzkum, který byl formou dotazníkového šetření ve zkoumané společnosti na téma znevýhodnění na základě věku. Jako kvalitativní výzkum byl realizovaný polostrukturovaný rozhovor s HR ředitelkou společnosti. Na základě výsledků byla navržena opatření, respektive možné postupy na zavedení Age managementu pro danou společnost.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

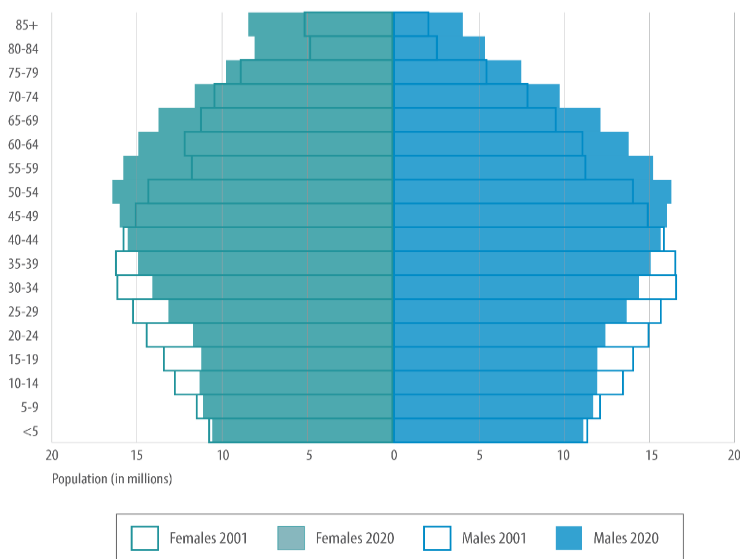
V této subkapitole jsou vysvětlené důležité pojmy jako je stárnutí, jeho příčiny, ageismus, demografická situace, které jsou považované za klíčové k pochopení celé problematiky týkající se Age managementu. Stárnutí jako hlavní příčina vzniku Age managementu je rozsáhle popsána a odůvodněná zvyšujícím se středním věkem populace. Závěrem teoreticko-metodologické části je popsána metodika a nástroje použité k dosažení stanoveného cíle práce.

### 2.1 Fenomén stárnutí

Populační stárnutí podle Vidovičové (2015, s. 733) stojí na pilířích, které ovlivňují všechny složky společnosti. Stárnoucí jedinci jsou podle autorky ovlivňováni kromě biologické stránky jejich stárnoucího těla i individuálními nároky, které souvisejí s úspěšným aktivním stárnutím. Jak uvádí Holczerová, Dvořáčková (2013, s. 25) aktivním stárnutím se považuje rozšiřování svých obzorů, vidět svět veselejšími očima, poznávat nové lidi a zdolávat nové výzvy. Stárnutí je přirozený jev spočívající ve zvýšení počtu starých lidí v populaci. Je to proces, kterým prochází každý člověk. Kdy se člověk považuje za starého? Štolcové (2014) uvádí na svých stránkách, že stárnutí je jev ovlivněný mnoha faktory, probíhá u každého jedince odlišně a je velmi individuální, je obtížné vymezit, kdy je možné danou osobu považovat za starou a kdy nikoli. O tom, jak je člověk starý vypovídá věk člověka. Věk udává jakési číselné vyjádření stáří jedince. Věkové složení obyvatelstva je závislé na porodnosti, úmrtnosti a migraci. Langhamrová (2016) na svých stránkách popisuje že „*věkovou strukturu zásadně ovlivní především to, jak silné či slabé jsou ročníky narozených.*” Proměna věkové struktury společnosti má několik důsledků, mezi které můžeme zařadit oddalování vstupu na trh práce, nebo pozdější zakládání rodiny. Stárnutí populace nelze zastavit, je potřeba to brát jako fakt, který do budoucna může být velkým problémem týkající se populačního vývoje. Dle autorky lze „*populační stárnutí dočasně redukovat imigrací, která by však musela být trvalá, neboť i imigranti stárnou. Především jej lze zmírnit zvýšením úrovně plodnosti, což by mělo za následek zvýšení počtu narozených dětí.*” Kdyby se nedalo zpomalit stárnutí populace, dříve či později se stárnutí bude týkat více i rozvojových zemí.

Z celoevropského hlediska se při analýze seniorů používá věk 65 let. Není nikde definováno, od jakého věku se člověk považuje za seniora, ale nejčastěji je to odhad mezi 60-65 lety života. Evropský statický úřad (2021) uvádí, že k 1.1.2019 „*na každou osobu ve věku 65 let a více připadalo o něco více než tři osoby v produktivním věku*”. Tento index vyjadřuje množství mladších anebo starších obyvatelů k poměru k obyvatelům v produktivním věku. Ve všech členských státech EU se poměr obyvatelstva ve věku 65 let zvyšuje. V podobném trendu se nachází již samotná starší generace, tedy osoby ve věku 80 let či více. Dle Evropského statistického úřadu by se tato věková kategorie měla do roku 2100 zvýšit na 14,8 %, což je cca dva a půl krát vyšší číslo, než byla v roce 2019. Celkově prognózy o nárůstu důchodové věkové kategorie a snížení obyvatelstva v produktivním věku se odhadují mezi roky 2019-2100. Silné ročníky ze všech evropských zemích z poválečného období nyní zvyšují populaci v důchodovém věku. Vyplývá to z populační pyramidy vytvořené Výzkumnou službou Evropského parlamentu (2022). Je patrné, že na spodní části je pyramida úzká a díky silným ročníkům v důsledku vysoké porodnosti má tvar kosočtverce. Populační pyramida, která je znázorněna na obrázku č. 1 rozděluje obyvatelstvo dle pohlaví a po pětiletých věkových skupinách. Porovnává období let 2001-2020.

Obrázek 1 Populační pyramida



Zdroj: Výzkumná služba Evropského parlamentu (2022)

Dle Výzkumné služby Evropského parlamentu dále jen EPRS (2022) se zúžená spodní část připisuje tomu, že je méně lidí v mladších věkových skupinách a to, že se směrem nahoru rozšiřuje připisuje tomu, že lidé žijí v průměru déle než dříve. Je ale patrné, že velikost spodních dvou věkových skupin je podobná, to dle EPRS (2022) znamená, že se trend za poslední roky stabilizoval. Na grafu je jasně vidět dopad vyšší porodnosti v období mezi roky 1960-1980, do kterého spadají generace baby boomer a generace X, které popisuje autor této práce níže. Dále na vrcholu pyramidy je vidět, že z genderového hlediska jsou v převaze ženy, což podle EPRS (2022) vysvětluje vyšší průměrnou životností žen oproti mužům. Tento genderový rozdíl je sice menší, ale bude i nadále pokračovat.

### 2.1.1 Stárnutí a věk z pohledu psychologie

Stárnutí je podle Ptáčka et. al. (2021, s.18) hlavně biologickým procesem, který se nedá zastavit a neprobíhá lineárně ani konzistentně u každého člověka. Jako proces psychosociální již vyžaduje celkovou analýzu kulturních, politických a ekonomických aspektů. Sociální reprezentace starších lidí se podle Novotného et.al. (2014 s. 39) odvíjí od dvou krajních podob. V první z nich je stárnutí vnímáno jako zátěž pro společnost. Tento pohled má historické kořeny a dnešní hrozbou stárnoucí společnosti je více posilován. Ve společnosti, která bere ohled na produktivitu a spotřebu jsou starší lidé postradatelní, dodává autor. K negativnímu pohledu na stáří přispívají také rychlé sociální změny a rychlá produkce nových znalostí. Přesně tyto rozdíly vytvářejí (prohlubují) propast mezi generacemi. Druhým sociálně prezentovaným extrémem je krajně pozitivní pohled na stáří. Tento pohled se nazývá aktivní stáří a dá se říci, že se v dnešní době stalo ideologií a ve své podstatě kopíruje hnutí „černých panterů“ ze 70. let proti sociální exkluzi lidí tmavé pleti. Podstata celého hnutí byla zdůrazňování kladných stránek a fyzické krásy lidí tmavé pleti popisuje Britannica (2022). Dnešní ideologie aktivního stáří nazvala autorka stránky Feminismus (2014) jako „šedí panterů“ a prezentují stáří jako krásné se všemi znaky co k tomu patří: vrásky, šediny atd. Stárnutí organismu je přirozený proces, který přináší změny fyzické i psychické.

To, jakým způsobem se člověk staví ke stárnutí a s tím souvisejícími změnami, ovlivňuje jeho myšlení a způsob života. Fyzické i psychické změny mohou působit negativně na sebe samého ale i na okolí.

Štorová (2012, s. 16-17) uvádí, že je potřeba rozlišovat stárnutí mužů a žen. Dle jejich slov „*stárnutí žen je vnímáno negativněji než stárnutí mužů.*“ Některé změny provázející stárnutí jsou u žen považovány za negativní, kdežto u mužů zvyšují společenský status a obdiv. Podle autorky se na oblékání a vzhled starších žen váže mnohem více nepsaných pravidel než u stejně starých mužů. Negativní postoj vůči stárnutí je defacto strach z vlastního stárnutí.

Kdy začne člověk stárnout? Na tuto otázku neexistuje úplně jednoduchá odpověď. Čechráková (2018) na svých stránkách definuje stárnutí jako nepřetržitý proces, který začíná od narození. Ano, věk se začíná počítat od narození a každým dnem se přidává, ale když by se bral v potaz i samotný vývoj plodu v děloze matky, což je ve finále také určitý druh stárnutí, každý člověk by měl cca o 9 měsíců vyšší věk. Tím bychom dosáhli závěru, že stárnutí začíná početím. Celkový proces stárnutí je individuální a dá se říct, že každý člověk stárne svým vlastním tempem. To se samozřejmě odvíjí od životosprávy, genetiky, prostředí ve kterém žije a celkovými životními podmínkami. Celý proces stárnutí konec konců vyústí do stádia stáří. Ptáček et. al. (2021, s.14) hovoří o stáří jako o „*závěrečné vývojové etapě života*“ kdy dochází i ke zrání osobnosti člověka. Hartl, Hartlová (2015, s.562) v psychologickém slovníku definují staří podobně jako Ptáček a to jako „*konečnou etapu geneticky vyměřeného trvání života*“. S tím souhlasí i Nešpor (2018) na stránkách sociologického ústavu ČR a dodává, že je to, *doba od skončení ekonomické aktivity do smrti*“. Tento pohled je určitě pravdivý, ale poukazuje na to, že konec života se blíží a celá definice má poněkud negativní podtón. Když se ale na staří dívá z jiného pohledu, mohlo by to znamenat také i jako období moudrosti, nadhledu a naplnění, což by byl pozitivní pohled na definici staří. Jak je patrné, existuje mnoho definic stáří člověka. Někteří autoři se shodují a jiní jsou opačného názoru. Stáří jako „*konečná etapa života*“ přináší určité změny. Ve většině případů jsou tyto změny negativního charakteru a stěžují tak život každého člověka vyššího věku. Z pohledu Vosečkové (2014, s. 10-12) tyto změny jsou psychické a sociální.

Psychické změny se projevují zejména snížením :

- Poznávacích schopností (vnímání, pozornost, paměť, myšlení),
- adaptace na nové životní situace a podmínky,
- psychické pohody (úzkost, nejistota, strach).

S přibývajícím věkem se objevují časté duševní nemoci jako demence anebo Alzheimerovy choroby. Snižuje se soběstačnost, sociální život a tím se senioři dostávají do sociální izolace. Autorka dále podotýká, že „*situace je těžší ještě tím, když odejde jeden z partnerů a pozůstalý partner ztratí chuť dál žít sám.*“ V té chvíli přichází samota a člověk se těžko dokáže vyrovnat s novou rolí vdovy nebo vdovce. To vše ovlivňuje psychické zdraví a působí na kvalitu života seniora. Proto popisuje Ptáček et. al. (2021, s. 14) pojem „*zdravé stárnutí*“. Během tohoto procesu dochází podle autora k „*rozvoji a udržování funkčních schopností, které umožňují dělat člověku ještě stále to, co chce*“.

Sociální stárnutí je spjaté s odchodem do důchodu. Je to jakýsi přesun z ekonomicky aktivního období do postproduktivního období. Postavení důchodců v dnešní době je velmi komplikované. Jak uvádí Haškovcová (1990) in Vosečková (2014, s. 11) „*společnost vůči starším zaujímá ambivalentní postoj, pro který Haškovcová užívá termín konfliktní postoj ke stáří*“. To může znamenat ochranu starších, ale na druhou stranu to také může znamenat jistý strach, či odpor vůči starším. Autorka dále pokračuje „*Senioři tak díky penzionování získávají velice specifickou roli, kterou Haškovcová nazývá „nerolí“ – neexistence významných úloh člověka*“. Odchod do důchodu také přináší ztrátu přátelských, pracovních vztahů. Začíná převládat touha po soukromí, uzavření se a celkově nepříjemný postoj vůči sobě ale i okolí. Člověk začne intenzivněji vnímat věk, který přibývá a i to hraje velkou roli v negativním postoji k sobě samému.

Věk se nejčastěji definuje číselným vyjádřením od data narození člověka a tato definice vyjadřuje chronologický věk. Hartl, Hartlová (2004) in Vosečková (2014, s.6) rozděluje chronologický věk do několika období:

- období *středního nebo zralého věku* (45-59let),
- období *ranného stáří* (60-74 let),
- období *vlastního stáří* (pokročilého, vysokého věku a to od 75-89 let),
- období *dlouhověkosti* (90 let a více).

Celkově když se bere v potaz věk anebo délka života od narození, není to aspekt, který určuje jak se člověk cítí, chová a funguje. Známa poznámka používaná celosvětově „člověk je tak starý na kolik se cítí“ vyjadřuje, že by se nemělo fixovat na chronologický věk ale na věk funkční. Funkční věk častokrát není totožný s věkem kalendářním. Kalvach (2004) in Vosečková (2014, s. 6) uvádí, že seniory je dobré rozdělit do několika skupin co se týče funkčního věku. První skupinou jsou senioři s výbornou výkonností, bez potřeby geriatrické péče, ze zdravotnického a fyzického hlediska jsou často na úrovni mladších lidí. Tato skupina seniorů se řadí mezi tzn. zdatné seniory. Další skupinou jsou tzn. nezávislí senioři, kteří nepotřebují za normálních okolností žádnou pečovatelskou službu. Poslední skupinu pokračuje autorka tvoří křehcí senioři. Jsou to většinou senioři se zhoršenými kognitivními schopnostmi, psychickou labilitou, kteří již potřebují pečovatelskou pomoc, nebo minimálně jsou napojení na nouzovou signalizaci.

Velmi zajímavý pohled na funkční věk měli autoři Kastenbaum a kol (1980) in Vosečková (2014, s.7), kteří zavedli indikátor „můj věk (Age of Me)“. Ten rozděluje „*pocitový věk* („*Cítím se, jako kdybych měl...*“), *vzhledový věk* („*Vypadám, jako kdybych měl...*“), *věk činu* („*Dělám věci, jako kdybych měl...*“) a *věk zájmu* („*Většina mých zájmů je jako zájmy člověka ve...*“).“ Podle autorky došlo ke sjednocení pohledů při měření věku na dva druhy. První pohled je sebepercepce věku, který poukazuje na subjektivní věk každého jedince. Druhým pohledem měření věku je věkový status individua hodnocený druhými, který je považován jako objektivní věk jedince.

Existuje tedy mnoho definic věku, ale pro pracovní sféru ten nejdůležitější je funkční věk. Funkční věk označuje věk, během kterého člověk funguje. V pracovním prostředí funkční věk, nebo schopnost vykonávat požadované povinnosti efektivně a bezpečně udává více než chronologický věk. Dvě osoby stejného věku mohou fungovat na velmi odlišných úrovních. Faktem je, že variabilita mezi kognitivními schopnostmi, motorikou a smyslovými funkcemi se věkem zvyšuje.

### 2.1.2 Generace XYZ

Ve velkém sociologickém slovníku (2020) a podle Kotlera (2013. s. 291) se generace popisuje jako skupina lidí, kteří jsou spojení dobově podmíněným stylem myšlení a jednání. Tito lidé prožívají podstatná období své socializace ve shodných historických a kulturních podmínkách. Většina lidí jedné generace má podobné rysy, myšlenkové proudy a všichni jsou narození v jednom určitém časovém rozmezí. Generace XYZ, jsou tři generace nejvíce probírané ve společnosti, protože se nyní setkávají aktuálně na trhu práce. Nejsou ale jediné. Tím, že se průměrný věk dožití prodlužuje v dnešní době na 75-81 let (udává ČSÚ 2020), stále ještě žijí lidé z generace Baby boomers. Je tedy úplně běžné, že dítě má rodiče, prarodiče i praprarodiče.

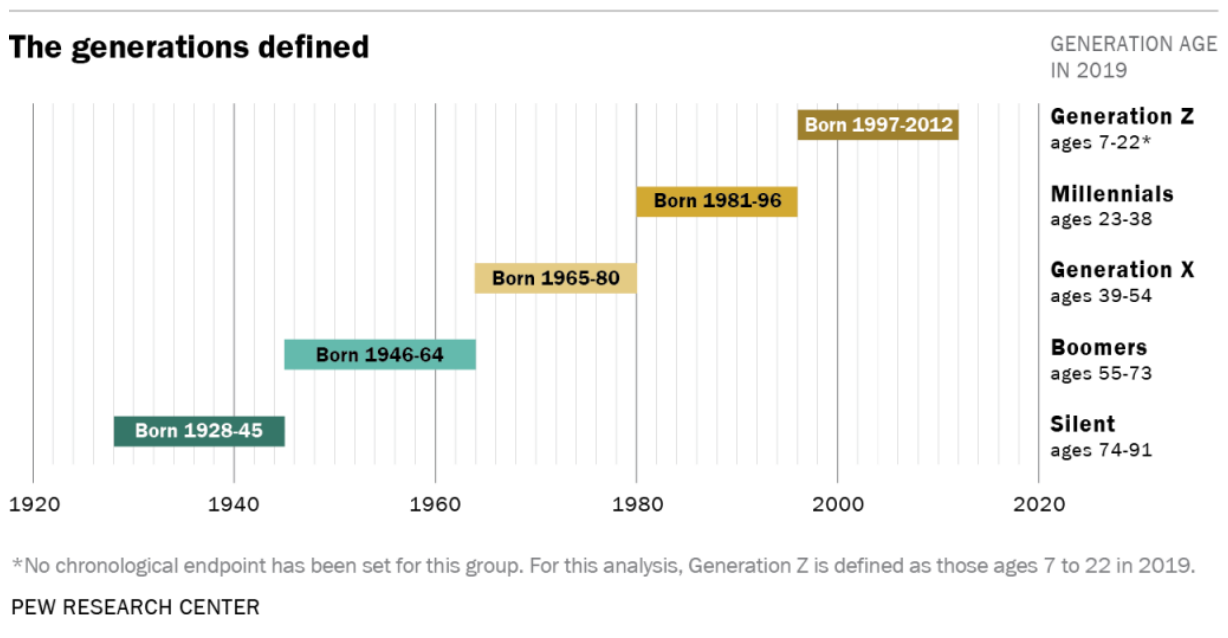
Faktem je, že nikdy v historii lidstva nežilo tolik generací najednou jako v dnešní době a přesně to společnost nutí zamyslet se více nad problematikou generací. Kromě toho je úplně jasné, že každá generace má jiné hodnoty, způsob života i uvažování.

Podle Berga (2020. s.14) se jednotlivé generace formují a vytvářejí hodnoty na základě společně prožitých událostí, které pak zůstávají neměnné. Nejvýznamnější vlastnosti zůstávají stejné i za deset, dvacet i třicet let. Proto je namístě položit si otázku „Co všechno víme o jednotlivých generacích?“

Když by se začalo od nejstarších po nejmladší, rozdělení by vypadalo takto:

- Silent narození mezi 1928-1945
- baby boomers narození mezi roky 1946 a 1964,
- generace X narozená mezi roky 1965 a 1980,
- generace Y narozená mezi roky 1981 a 1996,
- generace Z narozená mezi roky 1997 a 2012,
- generace Alfa narozená po roku 2012.

Obrázek 2 The generations defined



Zdroj: Pew Research Center (2019)

### Generace Silent

Nejstarší členové této generace se narodili během velké hospodářské krize a vyrůstali během druhé světové války. Nízká porodnost byla způsobena podmínkami doby, lidé se necítili bezpečně a z toho důvodu se báli zakládat rodiny. Tichá generace je podle familysearch (2020) šetrná a to kvůli válečným podmínkám. Mají hluboký respekt k autoritě a většinu své kariéry pracovali v jedné a té samé firmě. Cení si stability a jsou loajální ke své kariéře, vztahům a rodině.

## Generace Baby boomers

Baby boomers generace se také nazývá jako generací poválečných (Post War generation) a to je i charakterizuje, tzn. poválečný optimismus uvádí Gradua (2016). Název jako všechny ostatní názvy generací má americký původ a vychází z návratu vojáků z války a rapidním zvýšením počtu narozených dětí tzn. Baby boom. Je to velmi silná generace, která vyrůstala tradičně na televizi, rádiu, časopisech a novinách, i když černo-bílá televize nebyla součástí každé domácnosti. Podle McCridle (2022) lidé této generace byli bojovníci za spravedlnost své doby, účastnili se protestů a všichni toužili po rovnosti.

Gradua (2016) popisuje, že se tato generace „*vyznačuje především velkým respektem k autoritám, loajalitou k institucím a potřebou jistoty*“. Upřednostňují učení se životem více, než jakékoli jiné institucionalizované přijímání informací. Tato generace je velmi pracovitá, starala se o své rodiče ve starším věku. Bydlela většinou ve dvougeneračních domech se svými rodiči a to, že se o ně starala ve vyšším věku, brali jako svou povinnost. Investopedia (2022) uvádí „*jako nejdéle žijící generace v historii jsou boomers v popředí toho, čemu se říká ekonomika dlouhověkosti, ať už generují příjem v pracovní síle, nebo naopak spotřebovávají daně mladších generací ve formě důchodů*“. Pravdou je, že lidé této generace dlouho přispívali/přispívají ekonomické aktivitě státu a vzhledem k prodlužování věku budou dlouho zátěží státního rozpočtu co se týče pobírání důchodového příspěvku. I když stárnou, (nejmladším boomům bude v roce 2024 60 let), nadále drží korporační a ekonomickou moc, což je výška osobního čistého jmění. První „baby boomeři“, tedy nejstarší z této generace byli v roce 2011 již v důchodovém věku a teď je z nich již většina. Nicméně jsou ještě tací, kteří pracují, takže tato generace nám rozšiřuje možnost setkání až čtyř různých generací v jednom čase na jednom pracovišti informuje Gradua (2016).

## Generace X

Lidé z této generace se také nazývají jako „Husákovy děti“ píše Gradua (2016). Proč tomu tak je? Tento pojem vznikl v období normalizace, znamenalo to tehdy návrat do normálního života, který byl doposud narušován Sovětským svazem. Jedinou cestou byla populační vlna a ta byla nepřekročitelnou podmínkou tehdejší socialistické společnosti uvádí Rozhlas (2022). Celá populační vlna byla tedy plánovaná. Název „Husákovy děti“ je odvozen od tehdejšího vrchního představitele KSČ, Gustáva Husáka, který byl v letech 1975-1989 prezidentem Československa, popisuje Česká televize (2014). Autorka článku Deník (2022) nesouhlasí s tímto názvem, považuje to za ironické označení protože jak sama uvádí „*podporu rodin stát připravoval už v 60. letech, aby se zvýšila stále klesající porodnost*“. V tu dobu padly návrhy na zvýšení mateřského příspěvku, prodloužení mateřské dovolené, nebo zavedení takzvaného porodného pro všechny. Byla to 70. léta, která jsou právě léta Husákových dětí, přesněji dětí narozených v letech 1973-1976. Bylo to období novomanželských půjček a stát ve velkém podporoval rodinu a pracující matky. Jenže jak autorka článku dále pokračuje „*stát nebyl připraven na baby boom*“. Podoba nepřipravenosti se odrážela hlavně na nedostatku porodnic, jeslí, školek a škol. Děti se rodily jak na „*běžícím páse*“ píše autorka článku. Nejsilnějším rokem tohoto období byl rok 1974, kdy přišlo na svět téměř 195tis. dětí, uvádí ČSÚ (2014). Tyto děti se narodily do světa bez počítačů a mobilních telefonů, byl to svět kde každý věděl, že když potřebuje džiny, musí do Tuzexu. Jsou to lidé, kteří docházejí poctivě do práce, kde klidně pracují dvacet let, šetří na stáří, podporují své děti a nemají rádi půjčky. Již mají počítačovou gramotnost a technické pokroky jim pomáhají svět vnímat jednodušeji v porovnání se světem ještě před obdobím počítačů, který oni sami zažili. Podle Berga (2020, s.15) většina této generace souhlasí s tvrzením „*tvrdá práce je motorem k posunu vpřed*“ proto autor dodává, že pro tuto generaci je nejcennější vydělat si peníze a něco vlastnit.

## Generace Y

Generace Y podle Berga (2020, s.15) vyrůstala v době změn jako je například pád železné opony. Tato generace se někdy také nazývá jako „Generation WHY“ a to podle písmena Y a jeho znění, které znamená „proč?“. Jedním velmi charakteristickým znakem této generace je, že vyrůstala v asertivním stylu komunikace a proto se nebojí zeptat „proč?“. Díky internetu a možnosti cestování se jedná o první generaci, kterou lze nazvat skutečně jako globální generaci popisuje Study (2021). Jak uvádí IT-slovník (2021), nazývají se také jako „mileniálové“ protože nejstarší členové této generace se stali dospělými na přelomu tisíciletí, nebo na začátku 21. století. Podle Bamboohr (2023) je tato generace kromě názvu Generace Y také známá jako Gen Y anebo Digital Natives. Jak je vidět, jedná se o velmi významnou generaci a díky tomu má až několik názvů. Tato generace se narodila v blahobytu jako „plánované děti“ o které se s láskou pečovalo. Od malička slýchaly, že můžou v životě dosáhnout všeho, proto také mívají zvýšené sebevědomí. S tím souhlasí i Berg (2020, s.15) a dodává, že neustále slýchaly „jsi nejchytřejší dítě v ročníku“ a rodiče si to tak i mysleli bez ohledu na jejich skutečné výsledky. Jsou pragmatičtí, méně emocionální a to proto, že zprávy díky médiím vnímají takřka v přímém přenosu. Bamboohr (2023) uvádí, že se jedná o velmi chytrou generaci, většina z nich má vysokoškolské vzdělání, vyšší než bakalářský stupeň. Podporují celosvětové problémy jako LGBTQ+ komunitu, genderovou rovnost a rasovou různorodost.

Co se týče pracovní oblasti jsou podle Study (2021) ambiciózní, očekávají rychlejší karierní růst, než očekávali generace před nimi. Mají potřebu častých feedbacků a vítají coaching a podobné možnosti rozvíjet se. Study (2021) dále popisuje, že generace Y požaduje práci, která má pro ně hlubší význam, než jen práce. Oceňují flexibilní pracovní dobu a rovnováhu v pracovním a osobním životě. Když firmy chtějí do týmu dravce, častokrát sahají právě mezi mileniály. Vyznají se v mediích, internetu a dokážou velmi rychle reagovat na jakékoli změny. Postování na Instagramu je pro ně běžné, často na denní bázi. Marketingové tahy znají a nenechávají se unášet reklamami, ba naopak vše si vybírají na základě recenzí od známých.

## Generace Z

Generace, která se narodila do online světa a vychovávána sociálními médii. Právě proto se někdy tato generace stereotypně označuje jako závislá na technologiích, antisociální, nebo „bojovníci za sociální spravedlnost“ popisuje portál Insiderintelligence (2020). Podle Britannica (2023) má stejně tak několik pojmenování jako má generace Y. Nazývají se Generace Z, Zommery, Gen Z, iGenerace, Post-mileniálové anebo Homelanders, tedy Vlastenci. Všechny tyto názvy jsou používané převážně ve Spojených státech. To, že jsou v kontaktu online s lidmi z celého světa, z nich vytváří více rasově a etnicky liberálnější. S rodiči vycházejí jako s kamarády, na autoritu se v jejich přítomnosti nedá hrát. Mají pocit, že škola a učení se klasickým způsobem je „oldschool“ a častokrát vědí věci dříve z internetu, než ze školy. Považují se za generaci, která nasává informace jako houba, jediným problémem je, že je neumí třídit. Dlouhé roky trvalo, než společnosti přišly na to, co platí a neplatí na generaci Y a pak nově nastoupila generace Z na pracovní trh s novými požadavky. Při volbě zaměstnání řeší work-life balance či udržitelnost. Jako motivaci berou karierní růst s neuvěřitelným rychlým tempem, vysoký plat, osobní svobodu a flexibilitu, popisuje Britannica (2023). Jako Jacoby (2015) na stránce Huffpost uvádí, mají rádi informace neustále na dosah ruky a špatně s nimi zacházejí, když musí čekat na odpověď. Jsou zvyklí na neustálé toky dat, což znamená, že očekávají, že jim management poskytne okamžitý přístup k informacím, které potřebují.

Zpětná vazba u těchto lidí je vyžadovaná více frekventovaně a to více, než u generace Y. Dle výzkumu Deloitte (2022) se dá říct že Generace Y a Z „*se strachují o svou budoucnost, trápí je finanční nestabilita, syndrom vyhoření i klimatické změny*“.

Průzkum Deloitte mezi Generacemi Y a Z probíhal ve 46 zemích z celého světa, celkem se jej zúčastnilo více než 23 tisíc respondentů. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, o jaká témata zejména v pracovním životě se tyto dvě generace zajímají. Klíčová témata, které řeší generace Y a generace Z jsou:

- **Vysoké náklady na živobytí a ekonomická jistota.** Nejčastější shoda obou generací se projevila tak, že žijí „*od výplaty k výplatě*“ Toto téma řešili mileniálové (36 %) a generace Z (29 %),
- **plat, obsah práce a soulad s firemními hodnotami.** Podle tohoto výzkumu je právě finanční ohodnocení hlavním důvodem, kvůli kterému tyto generace opouštějí svá zaměstnání. Výše uvedené work-life balance řeší 32 % zástupců generace Z a 39 % generace Y. U možnosti vzdělávání se shoduje 29 % respondentů a co se týče firemní kultury byla shoda 23 % respondentů,
- **udržitelný přístup a zodpovědnost vůči životnímu prostředí.** Mladá generace čili generace Z ale i generace Y se angažuje k udržitelnosti a snižuje svůj dopad na životní prostředí. Když padla otázka zda považují společnost ve které pracují za společnost, která dělá dostatečné kroky v boji proti klimatickým změnám, pouhých 15 % zástupců generace Z a 14 % zástupců generace Y odpovědělo pozitivně,
- **stres, syndrom vyhoření a duševní zdraví.** Toto je velmi aktuální zejména u generace Z kde až 46 % dotazovaných jsou dlouhodobě vystresováni. Generace Y tedy mileniálové se cítí méně stresováni a to 38 % respondentů. Problém syndromu vyhoření je intenzivnější, na tom se shoduje více než 45 % respondentů. Je to způsobené intenzitou a náročností práce. Téma „*well-being*“ se začalo poslední dobou řešit intenzivněji ve firmách, což souvisí i s COVID-19.

## Generace Alfa

Poslední generací je generace Alfa. Lidé narození v této generaci jsou ještě děti, začaly se rodit v roce, kdy byl uvedený iPad, Instagram spatřil světlo světa a nejpoužívanějším slovem roku byla „*aplikace*“ popisuje McCrindle (2023). Alfa je první generace, která se rodí již do světa technologií a přenosu informací během vteřiny. Jedná se o děti generace Y, ale často již o starší z generace Z. Děti této generace se již narodily kompletně do 21. století a jak uvádí McCrindle (2023), který poprvé přišel s tímto označením na svých stránkách „*každý týden se na celém světě narodí více než 2,5 milionu dětí této generace*“. V roce 2024, kdy se budou rodit poslední děti této generace, by jejich počet měl přesahovat 2 miliardy. Tím by se zapsaly jako největší generace v historii. Vzhledem k očekávané silné generaci se již společnosti připravují na jejich nástup.

Proč je důležité se již chystat na nástup této generace? Brzy se tato generace stane zaměstnanci, ale dříve se stane zejména zákazníkem. Podle McCrindle (2023) „*I když jsou nejmladší generací, mají vliv na značku a kupní sílu nad rámeček svých let.*“ Forbes (2023) na svých stránkách dodává, že děti této generace ovlivňuje nákupní chování svých rodičů a je patrné, že vztah mezi mileniály jakožto rodiči a generací Alfa jakožto dětmi je intenzivní a hraničně obsedantní. Tito rodiče považují rodičovství za odměnu a kladou na rodičovství vyšší důraz než na kariéru.

Generace Alfa změnila podstatně marketingový trh. Blízký vztah rodiče a dítěte motivuje mnoho společností k novým marketingovým strategiím. Jak Forbes (2023) uvádí, jedna z těchto společností, která využila tento blízký vztah je společnost Google. Tato společnost rychle pochopila nový trend generace Alfa.



Trendem je podle Forbes (2023) komunikace prostřednictvím hlasového ovládaní a podle toho byla poslední reklama společnosti Google také natočená.

Tím, že je to generace poslední, existuje ještě mnoho věcí, které prozatím nebyly žádnými výzkumy objevené. Generace Alfa se stále studuje, děti jsou pod drobnohledem různých výzkumných společností, které se snaží zjistit co nejvíce to jde. Děti generace Alfa by se měly narodit ještě v roce 2024, potom by měla pokračovat další generace, prozatím není jasné označení jejich nástupců. Když se ale bude pokračovat v trendu nově používaných označení generací podle řecké abecedy, následující generace by se mohla jmenovat Beta.

Podle Berga (2020, s.22) všechny generace narozené mezi 1980-2013 mají něco společného a to ne náhodou, jak autorka sama uvádí „něco nám nesou: šifru, poselství. Svými hodnotami citelně zamíchaly karty ve společnosti. Podle autorky se v hlavních rysech všichni z těchto ročníků hodně podobají. Nevěří institucím, vyžadují „humanitu“ a to hlavně v pracovním prostředí, reklamy na ně nemají vliv a spíše nakupují skrze doporučení známých. Jsou to zajímavá fakta, která dávají větší nadhled nad generacemi a pomáhají k hlubšímu pochopení společnosti.

### 2.1.3 Generace 50plus z hlediska vývoje

Lidé nad 50 let jsou nedílnou součástí celkového pracovního trhu a patří mezi významné procento zaměstnaných lidí se zkušenostmi. Přesto jejich zaměstnávání často brání předsudky a obavy. „Starší ročníky se hůře učí novým věcem.“ „Dlouho se adaptují na změny, jsou pomalejší a nezvládnou udržet krok s technologickým vývojem.“ To jsou nejčastější předsudky, se kterými se tato skupina lidí setkává. Přitom jde často o lidi, kteří mají bohaté životní a profesní zkušenosti, nemusejí se starat již o děti, a tudíž mohou věnovat své práci mnohem více času, pokud jim tedy zaměstnavatel dá šanci. Trh práce a věk i přesto patří mezi nejvíce probírané faktory v poslední době a to hlavně ze strany poptávky a stárnutí populace. Tím, že narůstá počet ekonomicky aktivních lidí ve věku 50plus, firmy začínají měnit strategii pozitivněji tomuto trendu. Businessinfo (2022) na svých stránkách uvádí že, lidé nad 50 let patří ale stále k nejpochybnější skupině nezaměstnaných z pohledu věku. Tento věk je jeden z nejrizikovějších věků na pracovním trhu. Zaměstnanci v tomto věku při ztrátě svého zaměstnání se mnohem obtížněji zaměstnají znovu, v porovnání s jejich mladšími kolegy. Tato skutečnost by pro ně znamenala závislost na sociálních příspěvcích do konce života.

Co se týče vývoje zejména pozitivního za poslední dekádu v ČR si největší zásluhu zaslouží úřad práce ČR, který v rámci aktivní politiky zaměstnanosti podpořil téměř 563 tis. uchazečů a zájemců o zaměstnání. Z toho přes 156 tis. tedy 28 % byli lidé starší 50 let. Jak samotně Úřad práce (2022) na svých stránkách uvádí „jen během současného programového období zařadil Úřad práce ČR do regionálních projektů 6 720 uchazečů o zaměstnání (UoZ) z cílové skupiny 50plus“. Tato aktivita se jeví úspěšná, protože celkem 2810 z těchto uchazečů získalo zaměstnání. Mezi priority ÚP je podpora pracovního uplatnění této skupiny uchazečů o zaměstnání a v tomto směru se snaží motivovat i zaměstnavatele. Podle slov Viktora Najmona, generálního ředitele ÚP ČR na stránkách ÚP ČR (2022) „Lidem nad 50 let proto věnujeme zvýšenou péči a snažíme se mnohdy zbytečné obavy u zaměstnavatelů prolomit“. Například v rámci monitorovacích návštěv, kdy zaměstnanci ÚP kontaktují a představují uchazečům pracovních pozic široké portfolio služeb, které jim Úřad práce ČR může nabídnout. V rámci této podpory se organizují výběrová řízení, nebo možnosti podpory při umístění účastníků regionálních projektů spolufinancovaných z evropských peněz. Je tedy vidět, že ÚP ČR podporuje ve vysoké míře nezaměstnané osoby v předdůchodovém věku. Jedná se o rekvalifikační kurzy, příspěvek na zahájení podnikání, individuální poradenství a jiné. Je patrné, že vývoj této generace z hlediska pracovního trhu je dobrým směrem a budoucí uplatnění lidí 50plus by mohlo být snazší, než v minulosti.

#### 2.1.4 Přednosti a nedostatky mladších a starších pracovníků

Starší a mladší lidé jsou častokrát terčem mýtů a stereotypů, které se pojí k věku, nikoli k tomu, jaké mají vzdělání anebo zkušenosti. Je tedy na místě podrobněji prozkoumat otázky týkající se těchto dvou skupin lidí. „Proč zaměstnávat generaci 50plus?“ „Jaké jsou výhody spolupráce s lidmi těsně po škole?“ „Jaký je nejčastější kámen úrazu při zaměstnání mladších lidí?“ Své výhody a nevýhody má každá skupina zaměstnaných lidí a nemusí se výhradně jednat o mladší, nebo starší generaci, ačkoli tyto dvě skupiny jsou nejčastěji terčem jakékoli pracovní diskriminace. Když se ale jedná o jednu anebo druhou skupinu, nemůžou být všechny z jednotlivých skupin „házené do jednoho pytle“.

Stereotypizace mladých lidí jako nezodpovědných a bez dostatečných zkušeností je celkem běžná, ale ne úplně na místě. Mladší pracovníci se můžou také projevit jako zodpovědní, loajální. Naopak když se berou v potaz nejčastější nedostatky starší generace, jako jsou nižší akčnost a menší produktivita práce, i zde to nemusí platit pro všechny. Některé pracovní agentury rozpracovaly převážně výhody daných skupin. Jedna z nich je agentura INDICADA (2022), která popisuje deset důvodů, proč zaměstnat osoby starší 50 let. Jak uvádí tato agentura „*zaměstnanci starší 50 let mají podstatně menší touhu po hledání změny a kariérním růstu – zvláště, pokud již u předchozích zaměstnání dosáhli určité pracovní úrovně*“. To se připisuje tomu, že podléhají výrazně nižší fluktuaci. Dalším důvodem, který autor uvádí je, že si lidé 50plus nepotřebují nic dokazovat. Podle slov autora „*pro zaměstnance starší 50 let má mnohem větší význam samotná práce a její udržení*“ důvodem toho je, že již znají své reálné možnosti. Třetím důvodem by mohla být jejich loajalita a pracovní výkon. Jak sám autor uvádí „*jejich výkon je dlouhodobě stabilní*“. Toto tvrzení rozporuje autor stránky dReport (2019), který uvádí, že věk a pracovní výkon spolu až tak moc nesouvisí. Pravdou je, že většina lidí 50plus již ke své práci přistupuje poctivěji, než mladší generace a mají méně pracovních výkyvů. Určitá spojitost mezi pracovním výkonem a věkem tedy určitě existuje. Za další důvody, proč zaměstnávat osoby starší 50 let se může považovat letitá praxe, méně častá absence kvůli nemoci, odpadá péče o děti, vyrovnanost, jsou méně konfliktní a bývají více odolní vůči stresu. Tato fakta již postupně začínají vnímat i české firmy a kromě řešení aktuálního nedostatku pracovních sil v nich vidí i velký potenciál na posun firmy a to právě ve zkušenostech a samotné loajalitě těchto pracovníků.

Při pohledu na druhou stránku starších pracovníků, se objevuje několik negativ, která jsou spojena s touto věkovou skupinou a dost často ovlivňují zástupce jednotlivých firem při nábořech. Nejčastěji nižší schopnost přizpůsobit se firmě a jejich postupům, malá flexibilita, nízká schopnost se učit novým věcem, adaptace na nové informační technologie. Co se týče rozpracování této problematiky, je patrné, že negativ je méně, ale mají zásadní vliv při samotném hodnocení zájemce o pracovní místo. Určitá negativa budou vždy, ale vzhledem k tomu, že se zvyšuje průměrný věk pracovních aktivních lidí jak již bylo zmíněno výše, je potřeba i s určitými nedostatky umět pracovat a dát šanci i pracovníkům, kteří se ukazují být vhodnými, i když věk neodpovídá představám firmy.

Mladší lidé již pracují a mileniálové jsou právě na vrcholu své kariéry. Kromě jejich energie a vytrvalosti jít si za svým mají další velmi pozitivní vlastnosti, které mohou být pro firmy velmi prospěšné. Pohled na to, jací jsou mladší pracovníci popsal Mahler pro stránku managementnews (2019), podle jeho slov jsou hlavně otevření, což se zejména projevuje tím, že jsou více ochotní se učit novým věcem, ale od organizace očekávají férovost. Vztah k technologiím mají v genech a dle autora „*dokáží pracovat s velkým množstvím informací – jsou samostatní – vynalézaví, inovativní – dobře se adaptují a přizpůsobují novinkám*“. Jsou jazykově zdatní, protože častokrát vyrůstali ve vícejazyčném prostředí.

Ba naopak podle Mahlera (2019) co postrádají je „*profesionální přístup, osobnostní charakteristiky (vyzrálost, nadhled, trpělivost, objektivita, týmový duch, schopnost dotahovat do konce) – zkušenosti v oboru a dovednosti – častá zpětná vazba – lepší pracovní morálka*“. HRforum (2023) na svých stránkách uvádí, že mezi hlavní nedostatky se zařazuje i to, že mladší pracovníci nechtějí pracovat přesčas. Podle stránky Dictionary (2022) se stal velmi rozšířeným fenoménem posledních dvou let „quit quitting“. POCOVIDOVÁ DOBA přinesla světu nové poznatky. Jeden z nich je právě tento nový „přístup k práci“ zejména mladých lidí. Quit quitting se dá přeložit jako „tichá rezignace“, která spočívá v tom, že pracovníci vynakládají minimální úsilí, aby zvládli pracovní den, respektive neudělají nic víc nad rámec své pracovní smlouvy.

Harvard Business Review (2022) na svých stránkách podotýká, že by to nemuselo být problematické „*koneckonců, tito zaměstnanci se nezabývají svými hlavními úkoly – jen odmítají jít nad jejich rámec.*“ To ale ve finále může znamenat to, že ostatní pracovníci by byli zahlceni i jejich prací.

### **2.1.5 Demografická situace v ČR**

Demografická situace v České republice se neustále mění. Různé události a změny v lidské společnosti mají za následek nejrůznější populační trendy. Mezi hlavními faktory jednotlivých změn je porodnost, úmrtnost a celkově délka života. Český statistický úřad (2021) má vyčíslené přírůstky a úbytky obyvatel mezi lety 2001-2020 a zásadní informací je, že obyvatelstvo ČR v těchto letech vzrostlo o 215 tis. obyvatel. Porodnost v roce 2021 podle dat Českého statistického úřadu (2022) patřila k nadprůměrným v Evropě a to v průměru s 1,83 dítětem na jednu ženu. Tento rok se v Česku živě narodilo 111,8 tis. dětí, což je o 1,6 tis. více, než v roce 2020. Naopak úmrtnost byl v tomto roce nejvyšší od konce druhé světové války a to 139,9 tis. obyvatel, což se připisuje zejména pandemické situace COVID-19. S tím související průměrný věk dožití se v tomto roce snížil u mužů na 74,1 let a u žen na 80,5 let. Tento pokles se také připisuje pandemické situaci.

Celková data jsou tedy zkreslená, ale dlouhodobý trend růstu seniorů pokračuje. Tento trend se zvyšuje již od poloviny 80. let 20. století a od konce prvního desetiletí 21. století zrychluje. Zatímco podle dat Českého statistického úřadu (2022) mezi lety 2001-2010 se počet seniorů (osob 65 let a výše) zvýšil o 185 tis., tak v letech 2011-2021 tato skupina lidí zaznamenala nárůst až o 521 tis. Podle posledních dat o věkovém složení populace na konci roku 2021 žilo 2,17 mil. osob ve věku 65 let a více v ČR. Jeden ze základních ukazatelů stárnutí populace je podíl seniorů na celkové populaci. Když bereme v potaz vývoj tohoto ukazatele, má stejně rostoucí trend. Počátkem tohoto století to bylo 13,9 % obyvatel ve věku 65 a více, na počátku roku 2011 to již činilo 15,6 % a na konci roku 2021 to bylo 20,6 %, což je více než pětina populace. Dalším velmi zajímavým ukazatelem je počet osob ekonomicky aktivního věku (20-64 let) na jednoho seniora. Podle ČSÚ (2022) tento poměr výrazně klesá a to od roku 2006, kdy tento poměr byl 4,5 osob ve věku 20-64 let na jednoho seniora (65+ let). Na konci roku 2021 to bylo pouze 2,8 osob v tomto věku na jednoho seniora. Zásadní změny nastanou tedy u věkové skupiny 20-64 let. Dosavadní data ukazují, že svého maxima dosáhla v roce 2009 a v dalším období lze očekávat klesání. Tato čísla jsou dost alarmující, protože osob v produktivním věku ubývá a seniorů naopak přibývá. To znamená jediné, věk odchodu do důchodu se bude zvyšovat a lidé v současném důchodovém věku budou déle pracovat.

## **2.2 Age management**

Jedním z hlavních důvodů, proč je v poslední době Age management tak často probírané téma, je již výše zmíněné stárnutí populace. Age management definuje Cimbálníková et al. (2012 s.33) „*jako vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí.*“

Štorová (2015, s.7) definuje Age management jako „*způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům*“. Z definice Age managementu jedné anebo druhé je patrné, že celý proces řízení se pojí k věku. Věk jako takový hraje hlavní roli a je vesměs jedno, zdali věk nižší, anebo vyšší. Nejvíce se však Age management spojuje s vyšším věkem a to z důvodu prodlužování se délky života a tím i pracovní aktivity ve vyšším věku. Celý proces Age managementu souvisí s vytvořením podmínek na pracovišti pro plnohodnotné uplatnění všech věkových skupin, zvláště pak pro pracovníky 50plus. Mezi první státy, které si uvědomily blízkost se problémem stárnutí populace bylo Finsko a to již v 80. letech minulého století.

Podle stránky Agemanagement (2019) byl profesor Juhani Ilmarinen z Finského institutu pracovního zdraví (FIOH) prvním, který hledal odpovědi na tehdy položené otázky „Jaké změny nastávají u člověka v průběhu stárnutí?“ „Jakým způsobem tyto změny ovlivňují jeho schopnost pracovat?“ „Na základě jakých faktorů zvolit správný věk pro odchod do důchodu?“. Považuje se za duchovního otce konceptu Age management.

On a jeho výzkumný tým sestavili novou metodu na měření pracovní schopnosti Work Ability Index (WAI), kterým byla tehdy měřená pracovní schopnost u 6500 pracovníků statní a veřejné správy ve věku nad 45 let. Výsledky tohoto výzkumu jak uvádí Cimbálníková et al. (2012, s.154) „*po čtyřech a jedenácti letech sledování byly velmi zajímavé: zhruba 60%zaměstnanců si udrželo svůj WAI na dobré nebo vynikající úrovni, zhruba 10%zaznamenalo dokonce zlepšení, ale přibližně 30 % zaznamenalo během stárnutí dramatický pokles WAI*“. Dále autorka uvádí „*práce samotná nezabránila poklesu pracovní schopnosti u třetiny respondentů nezávisle na povolání a pohlaví*“.

Výsledky profesora Ilmarinene jasně ukazují, že pracovní schopnost a věk spolu dost často souvisí a až u třetiny zaměstnanců zrychluje pokles pracovní schopnosti. Řešení této problematiky je připravenost na stárnoucí se populaci, do které je potřeba zahrnout jak zaměstnavatele státních organizací, tak i soukromých firem. Age management řeší otázky věku a pracovní schopnosti, funkčnost mezigenerační spolupráce, sdílení dovedností, předávání zkušenosti profesně starších profesně mladším a také sladění práce se soukromím. Jak uvádí Cimbálníková et al. (2012, s.39) „*K úspěchu Age Managementu vedou především komplexní opatření nabízející synergii zájmů na všech úrovních*.“ Dále autorka vystihuje osm pilířů Age managementu identifikované taktéž experty Finského Institutu pracovního zdraví, mezi které patří:

- Znalost problematiky věku,
- vstřícný postoj vůči věku,
- dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti,
- kvalitní a funkční věková strategie,
- dobrá pracovní schopnost,
- vysoká úroveň kompetencí,
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí,
- spokojený život.

Horvathová et.al. (2016, s. 194) zastává názor, že účelem jednotlivých pilířů Age managementu je vytyčit směr a cíle rozvoje dané oblasti. Pilíře mají pomáhat určit metody a postupy k dosažení těchto cílů, které by měly být v souladu s firemní kulturou. Každý pilíř určuje otázku pro snazší identifikaci a jakým způsobem je vybraný pilíř ve společnosti realizovaný vysvětluje Cimbálníková et.al. (2012, s. 40).

Jak uvádí Vraňáková (2021) pro stránku MDPI, manažeři podniku by měli mít vědomí o problémech spojených s budoucností a pracovní silou, mezi které patří hlavně odchod do důchodu a nedostatek mladých pracovních sil. V rámci druhého pilíře by manažeři měli mít pozitivní vztah ke stárnoucím zaměstnancům. Měli by mít podle autorky individuální přístup k zaměstnancům všech věkových kategorií a generací. Čtvrtý pilíř se věnuje rovnosti všech zaměstnanců ve společnosti. Motivovanost pracovníků by měla být řešená v rámci pátého pilíře. Šestý pilíř považuje autorka za důležitý z důvodu zajištění přenosu zkušeností od starších zaměstnanců k mladším. Potřeba zaměstnanců ohledně pracovní doby je zohledněná v sedmém pilíři a poslední osmý pilíř pokládá otázku podle Cimbálníkové et.al. (2012, s. 43), zda společnost nabízí zaměstnání, ve kterém člověk může pracovat až do 68let.

### 2.2.1 Klíčové úrovně Age managementu

Age management jako takový se vyskytl na vrchních příčkách mnoha oblastí. Zaujal postavení hlavně ve směru motivace v řízení stárnoucí pracovní síly, což se samozřejmě liší na jednotlivých úrovních. Obecně se rozdělují tři úrovně Age managementu a to jsou národní/regionální úroveň, organizační úroveň a individuální úroveň.

#### Národní/regionální úroveň

Na této úrovni se věnuje Age managementu stát z hlediska příspěvku pracovníků jednotlivých generací, samozřejmě především starších pracovníků. Ministerstvo práce a sociálních věcí (2022) uvádí, že v tomto směru existuje „Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí“, který se hlavně zabývá důchodovým systémem a rizikem mezigeneračního napětí mezi kolegy ve firmě, která podporuje zaměstnání starších lidí. Jak uvádí Orangeacademy (2020) na svých stránkách „*Je nutné zlepšit sociální systém a přizpůsobit jej na stále se měnící trh práce.*“ Tato organizace dle Novotného et al. (2014, s.60) podpořila pozitivní stárnutí v letech 2013 až 2017. Dále autor podotýká, že „*Úkolem státu a veřejných politik je vyvažování negativních důsledků stárnutí populace, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, sladění nabídky a poptávky na trhu práce, nastavení systému ochrany zdraví při práci atd.*“.

Důležitý apel dává Phillipson (2013) in Novotný (2014, s.60) na penzijní systém státu, u kterého považuje za největší problém rigidní pravidla generovaná a následně aplikovaná na přechod z práce do důchodu. Cimbálníková et al. (2012, s.35) s tím souhlasí a dodává, že „*řízení stárnoucí pracovní síly vyžaduje veřejnou intervenci především proto, že mnohé aspekty problému nejsou pokryty trhem.*“ V současnosti je platný Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti 2021-2025<sup>1</sup>, který byl vydán Ministerstvem práce a sociálních věcí. Slouží jako určitý náhled ve vývoji pozitivního stárnutí.

#### Organizační úroveň

Na úrovni organizační musí zaměstnavatelé reagovat na rychle měnící se trh, a rozvoj nových technologií. Hlavní zájem organizací je udržet a rozvíjet lidský kapitál, zvyšovat produktivitu práce a snižovat tak fluktuaci. Podíl starších osob se v organizaci zvyšuje a tak jako Novotný (2014, s. 60) vysvětluje, „*zaměstnavatelé si zpravidla uvědomují potřebu měnit postoje k vícegeneračním pracovištím*“. Činnost Age managementu na úrovni organizace by měla vycházet především z potřeb zaměstnanců. Cimbálníková et al. (2012, s.35) dodává, že by se měl „*respektovat fakt, že přiměřená pracovní zátěž a ochrana zdraví při práci patří k sociálně zodpovědnému chování zaměstnavatelů*“. Klíčovými hráči při zavedení Age managementu jsou personalisté, kteří by měli být připraveni k uplatnění postupu Age managementu na úrovni organizace začínajícím při přijímacím řízení.

---

<sup>1</sup> [https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/Strategicky\\_ramec\\_pripravy\\_na\\_starnuti\\_spolecnosti\\_2021-2025.pdf/99bc6a48-abcf-e555-c291-1005da36d02e](https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/Strategicky_ramec_pripravy_na_starnuti_spolecnosti_2021-2025.pdf/99bc6a48-abcf-e555-c291-1005da36d02e)

## Individuální úroveň

Cílem každého pracovníka jakožto jednotlivce, je udržení případně obnova zaměstnatelnosti. To, aby si jednotlivci dokázali udržet svoje zaměstnání, vyžaduje pracovní schopnost a produktivitu. Udržení si pracovní schopnosti do vyššího věku vyžaduje podle Cimbálníkové et al. (2012, s. 35) „*změnit postoj k plánování budoucnosti, k celoživotnímu vzdělávání i k vlastnímu zdraví*“. Záleží na člověku samotném a druhu vykonávané práce, jak dlouho se bude cítit pracovní schopný a vitální. V tomto směru je věk pouze číslo a každý by si měl sám vyhodnotit, zda dokáže vykonávat svojí práci anebo ne.

Jak autorka dále uvádí, „*velkou výzvou je naučit se využívat výhody svého věku jako jsou zkušenost, nadhled a odstup*.“ Je potřeba se naučit neplýtvat energií při neřešitelných pracovních úkolech a zaměřit se spíše na vyjednávací schopnosti. V oblasti pracovní schopnosti je stále prostor se posouvat a rozvíjet.

### 2.2.2 Přínosy Age managementu

Age management jako takový přináší organizacím mnoho pozitivních změn, které pomáhají ve více aspektech společnosti. Ve všeobecnosti se za největší výhodu považuje udržení klíčových zaměstnanců a jejich podpora, budování značky, náborů nových zaměstnanců a vyšší míra motivovanosti těch stálých. Z tohoto pohledu považuje Novotný et al. (2014, s.70) skupinu pracovníků 50plus za nositele know-how, která pomáhá společnosti ve zvyšování konkurenceschopnosti a úspěšnosti. Na stranu druhou by ztráta takového zaměstnance mohla podniku způsobit značnou škodu bez ohledu na to, že přichází o člověka kvalifikovaného. Oblasti, kterých se pozitivní změny týkají, jsou podle Cimbálníkové et al. (2012, s. 101-102) především:

- Zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu – v této oblasti je hodně důležité získat podporu pracovníků, kteří jsou změnám otevření, firemní diverzitu podporují a jsou proti diskriminaci,
- zvyšování kvality lidských zdrojů – jak uvádí autorka „*vysoce kvalifikovaná, inovativní, věkem a zkušenostmi různorodá pracovní síla je důležitá pro úspěch každé organizace*“. V zájmu dosažení žádoucích změn firmy zavádějí různá opatření jako například flexibilní pracovní dobu, práci z domova, firemní vzdělávání a jiné. Pillinger (2008) in Štorová (2015, s.10) dodává. „*Jedná se o opatření, která mohou přispět k nalákání a udržení těch nejzkušenějších a nejlepších zaměstnanců*.“ V oblasti vzdělávání pak vede k aplikaci konceptu celoživotního učení,
- posílení pozice na trhu – cílem každé firmy je lepší segmentace na trhu a spokojenost zákazníků. Různorodost v pracovní síle přináší lepší interpersonální dovednosti, požadavky různorodé zákaznické základny mohou být jednodušeji vybavené,
- uznání a image organizace, společenská odpovědnost firem na šíření a podporu hodnot a zásad firmy. Navenek se uskutečňují různé aktivity, které pomáhají organizaci udržet, ne-li zlepšit dobré jméno na trhu. Pillinger (2008) in Štorová (2015, s.10) připomíná, že „*tato oblast je úzce propojená se společenskou odpovědností organizace*“.

Autorka Pillinger (2008) in Štorová (2015, s.10) souhlasí s těmito čtyřmi oblastmi a dodává ještě dvě další, kterých by se pozitivní změny mohly týkat:

- Snížení finančních nákladů – v této oblasti se změny týkají především nižší absence, fluktuace pracovníků a tím tedy za odstupné,
- lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost – tato oblast je taktéž spojená zejména s fluktuací, anebo absencí zaměstnanců. Předpoklad autorky je především ve větší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.

### 2.2.3 Ageismus

Prostředí, kultura a v neposlední řadě představa o lidech v určitém věku formují věkové postoje každého člověka. Podle Holczerové, Dvořáčkové (2013, s.26) se věkové předsudky týkají každého, neboť každý prochází etapami stárnutí. Nelson (2017, s. 133) s tím souhlasí a dodává, že každého osobní zkušenost s různými věkovými skupinami má vliv na budoucí respektování, anebo naopak pohrdání a zesměšňování lidí jiných věkových skupin. Výsledkem toho je stereotypizace lidí, neboli určitá představa o vlastnostech různých věkových skupin, jak už je uvedeno výše v této práci. Stereotypizace na základě věku je v podstatě začátek věkové diskriminace.

Vosečková (2014, s. 12) popisuje že, termín „Ageismus“ poprvé definoval v šedesátých letech Robert Neil Butler, americký psychiatr a gerontolog. Podle stránky scientedirect (2019), on sám tento pojem definoval jako „*proces systematické stereotypizace a diskriminace lidí, protože jsou starší*“ a přirovnal to ke dvěma dalším formám bigotnosti a to sexismus a rasismus. WHO (2021) na svých stránkách definuje ageismus jako „*stereotypy (jak přemýšlíme), předsudky (jak se cítíme) a diskriminaci (jak jednáme) vůči druhým, nebo sobě na základě věku*“. Štorová (2015, s.18) popisuje ageismus jako „*negativní způsob jednání s člověkem zakládající se na jeho kalendářním věku*“. Mnoho definic ale jeden a ten samý závěr. Původně se tento termín používal pouze vůči starším osobám, ale v současnosti se rozšířil na všechny věkové skupiny. Děti ve věku čtyř let již samy vnímají stereotypy ve svém okolí a dále je ve vyšším věku interpretují skrz své chování vůči lidem různého věku.

Ageismus je všude okolo nás, v institucích, ve vztazích, dokonce v nás. Podle WHO (2021) „*je ageismus například v zákonech, které určují přidělování zdravotní péče podle věku*“. Taktéž se objevuje v pracovní sféře, kde jsou omezení mladší lidé v rozhodování na pracovišti, které může pramenit ze stereotypů o tom, čím člověk v daném věku může být. Ageismus je v mnoha směrech hrozbou pro společnost, protože narušuje solidaritu mezi generacemi, znehodnotí schopnost přemýšlet o tom, že mladší i starší generace může přispět společnosti. Je patrné, že ageismus postihuje jak mladé, tak starší generace. Podle Vidovičová (2008) in Vosečková (2014, s.12) ageismus může mít řadu projevů jako je zvýhodňování mladých oproti starým (juvenismus), zvýhodňování dospělých oproti dětem (adultismus), přehnaný egocentrismus dospělých (adultocentrismus), dominantní sociální pozice dospělých oproti nedospělým (adultrokacie), chronocentrismus (přesvědčení, že určitý stav vývoje lidstva je nadřazený předchozím rasám). Autorka dále upozorňuje, že „*v extrémních podobách může jít o strach z dětí a nemluvňat (pedofobii), obava z mládí (efebiofocii), strach ze stáří a starých lidí (gerontofobii)*“.

Jak WHO (2021) popisuje, ageismus může mít dopad na zdraví člověka, duševní pohodu a dlouhověkost, protože ageismus je spojen i s dřívějším úmrtím až o sedm a půl roku. Faktem je, že vznik ageismu je na řadě falešných předsudků a mýtů, které podmiňují rozšíření této formy bigotnosti. U všech prostudovaných faktů je vidět, že ageismus se postupně dostává do všech sfér našeho života. Změna určitých kulturních zdrojů vyvolávající tento druh diskriminace by vedl ke zlepšení postoje ke starším osobám jako například vyhýbání se terminologiím jako „dědek“, anebo „bába“ protože jsou velikými podporovateli časté diskriminace starších osob.

Podle Nelsona (2017, s 227) se na pracovišti dá ageismu všimnout na základě slovního projevu, přístupu, anebo jednání s lidmi určité věkové skupiny. Diskriminace lidí na pracovišti se může projevit i tím, že zaměstnanci určité věkové kategorie mají malé šance na povýšení a rozvoj kariéry a častokrát jsou úplně vyřazení z účasti na různých vzdělávacích programech. Tento druh diskriminace na pracovišti je častokrát provázený i diskriminací na základě pohlaví. Obvyklou situací je pracovní pohovor, kde je mladá žena odmítnuta z důvodu vysokého potenciálu na blízké otěhotnění.

## 2.2.4 Věková diverzita

Velmi často skloňovaným slovem dnešní doby je slovo diverzita. Významná definice diverzity je od Maříkové et al. (2015, s.20) a to, že diverzita je „*různost, nebo rozmanitost na základě určitého klasifikačního kritéria*“. Představuje významný rozdíl jednoho jedince oproti druhému z hlediska rozmanitosti hodnot, životních zkušeností, anebo životního stylu. Stala se trendem dnešní doby, protože firmy pochopily, že rozmanitost v týmu podporuje inovaci, zvyšuje kompetentnost týmu, pomáhá ve vzájemném respektování a přispívá ke schopnosti spolupráce. Nejčastěji se diverzita spojuje z genderového hlediska „muž-žena“, což je genderové složení týmu ve společnosti. Kromě toho existuje mnoho dalších diverzit jako například národnostní diverzita, diverzita vyznání, etnická diverzita, anebo věková diverzita. V této práci bude pozornost věnována hlavně věkové diverzitě, z důvodu nejvyšší četnosti ve společnostech.

Patková (2019) na svých stránkách popisuje, že „*ještě v nedávné době se firmám nechtělo do nábory čerstvých absolventů*“. Ideální kandidát se věkově pohyboval mezi 26-45 lety. Ani moc mladý a ani příliš starý. Tato kategorie lidí již svoji kariéru rozběhla a postupně lidí této věkové skupiny ubývá.

Autorka pokračuje „*Když už nebylo v době ekonomického boomu „z čeho brát“, první skupina, které se zaměstnavatelé otevřeli, byli mladí lidé, absolventi středních a vysokých škol*“. Mladí lidé, jak již bylo zmíněno jsou stále ještě tvární, disciplínu se naučí a v technice jsou zblhlí. Právě proto byla tato věková kategorie lidí při nedostatku „nejvhodnějších kandidátů“ víceméně preferovaná. Dle slov autorky „*Po krátkém čase firmy vyčerpaly cílovou skupinu absolventů a nastala doba, kdy chtě nechtě musí nastavit hledáček do opomíjené, a tak trochu podceňované věkové skupiny 50+*“. Tím, že je doba, kdy právě z výše uvedených důvodů se na pracovišti střetávají tři, či dokonce čtyři generace, se diverzita do společnosti rozšířila celkem přirozeně. Postupem času se stává dokonce i strategií personálního oddělení toto složení zachovat a rozvíjet. Právě tato strategie může společnosti přinést mnoho výhod jako např. nové nápady, či jiné úhly pohledu mladších a starších lidí, které mohou být dané společnosti přínosem.

V rozvíjení této strategie je velmi užitečné zavést koncept řízení diverzity. Podle Maříkové et al. (2015, s. 22) různé přístupy k řízení diverzity ukazují „*že se nejedná o neutrální koncept, ale o koncept, který koresponduje s hodnotami a kulturou dané společnosti v dané době*“.

Povědomí o tomto konceptu se již začalo v českém prostředí rozšiřovat, pomocí aktivity Diverzita 2013+<sup>2</sup>. Česká republika je 14. zemí Evropské unie, kde se mohou zaměstnavatelé připojovat k Evropské chartě diverzity. Proto, že firmy tento koncept využívají, se podle autorky stávají „*různorodými z hlediska složení pracovní síly, což zvyšuje jejich atraktivitu mezi zájemci a zájemkyněmi o práci*“. Důvody pro zavedení diverzity jsou podle autorky dva:

- Ekonomické argumenty, které zahrnují globalizaci pracovní síly, snaha o zvýšení konkurenceschopnosti, potřebu porozumět a přiblížit se k zákazníkům a využívat kreativitu pracovních týmů,
- sociální argumenty jsou především o sociální spravedlnosti, nediskriminaci a o politice rovných příležitostí. Diverzita může mít pozitivní dopad i na solidaritu, pracovní a společenské uplatnění a spokojenost zaměstnaných osob.

---

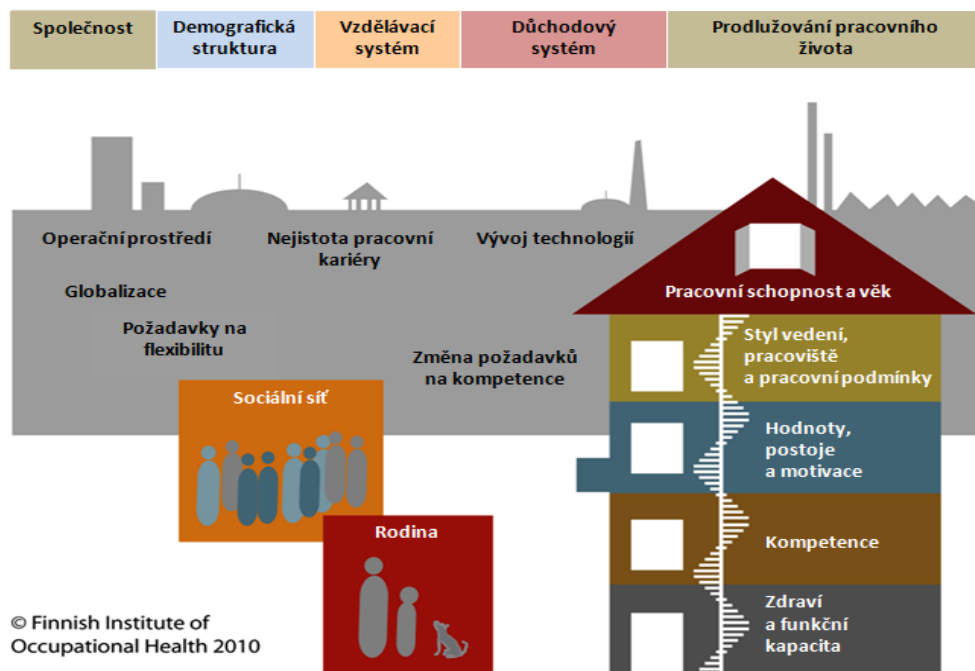
<sup>2</sup> [www.diverzita.cz](http://www.diverzita.cz)



## 2.2.5 Pracovní schopnost

Podle Novotného et al. (2014, s.79) je pracovní schopnost „zhodnocení, jak dobrý je pracovník v současné pracovní pozici a v blízké budoucnosti a jak vykonává svoji práci z hlediska pracovních nároků a jeho zdravotních a duševních dispozic“. Pracovní schopnost je tedy tvořena rovnováhou mezi osobními a pracovními požadavky, které jsou kladeny na pracovníka a považuje se za základní stavební kámen Age managementu, uvádí stránka Agemanagement (2019). Vzhledem k tomu, že se během stárnutí schopnost člověka mění, je nutné ji neustále podporovat a hledat optimální pracovní schopnost. Podporováním jednotlivých faktorů tvořících pracovní schopnost se bude pracovní schopnost držet v úrovni optima. Faktory tvořící pracovní schopnost jsou podle Štorové (2015, s. 19) zdraví a funkční kapacita, vzdělání, znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje a motivace. Z pracovních požadavků jsou to obsah práce, náročnost a kolektiv. Všechny faktory jsou vzájemně propojeny a tak spolu tvoří tzv. Dům pracovní schopnosti.

Obrázek 3 Model Dům pracovní schopnosti



Zdroj: FIOH (2010) in Cimbálníková et al. (2012)

Cílem prvního poschodí je podpora zdraví a funkční kapacity uvádí Štorová (2015, s.20). Na tomto základě stojí všechno ostatní, takže musí představovat nejsilnější a nejlépe podporovanou úroveň celého domu. V druhém patře jsou kompetence, které je potřeba posilovat pro zvládnání zvyšujících se nároků na vykonávanou práci popisuje Štorová (2015, s. 21). Maximální motivace je důležitá, aby se schopnosti pracovníků rozvíjely v jejich prospěch. Hodnoty, postoje a motivace třetího patra slouží hlavně k předpokladu pocitu pohody při práci. Představuje tak sociální a morální hodnoty pracovníka. Hlavní roli zde hraje respekt, úcta a spravedlnost, stejně jako oddanost organizaci, motivaci a angažovanost uvádí NCBI (2019). Čtvrté patro se zabývá hlavně bezpečností při práci, na straně druhé vytvoření přátelské atmosféry na pracovišti. Celkově firemní kulturu řadí Štorová (2015, 23) mezi tzv. měkké dovednosti.

Další zkoumaná otázka může znít: Lze pracovní schopnost měřit? Pracovní schopnost lze měřit mezinárodně uznávaným nástrojem, který se nazývá index pracovní schopnosti (WAI-Work Ability Index). Byl přeložen do více než třiceti jazyků a jeho validita se neustále prokazuje novými odbornými studii, dodává NCBI (2019). „*Je produktem výzkumu zaměřeného na praktické využití oblasti pracovního zdraví, jako nástroje k udržení pracovní schopnosti*“ uvádí Novotný et al. (2014, s.81). Je to vlastní hodnocení každého zaměstnance a smysl je v podpoře pracovníka. Podle stránky Agemanagement (2018) by se vyhodnocování měl účastnit i lékař, z důvodu povahy zkoumaných oblastí, ale za podmínek přísné ochrany osobních údajů měřených osob. Novotného et al. (2014, s.81) dodává, že má velmi rychlé a jednoduché použití, měření se dá opakovat a výsledky jsou hned k dispozici. Pomáhá tak sledovat zdravotní stav a vytipovat zdravotní problémy pracovníků. Při zjištění zdravotních problémů tak může pracovní lékař individuálně se zaměstnancem navrhnout kroky ke zlepšení výkonnosti uvádí Novotný et al. (2014, s.81).

### 2.3 Metodika práce

Cílem této subkapitoly je podrobně popsat jednotlivé kroky vedoucí k cíli této bakalářské práce. Autor práce sesbíral primární a sekundární zdroje, které byly použité v teoretické ale i praktické části. Práce se skládá ze čtyř hlavních kapitol, přičemž každá z nich je zaměřená na hlubší vysvětlení určité problematiky a ve finále tvoří celek, který tato práce zpracovává. První část práce je úvod, kde se autor snažil vyzdvihnout nejdůležitější a nejaktuálnější poznatky zkoumané problematiky tak, aby čtenář pochopil, jakou zkoumanou otázkou se bakalářská práce zabývá. Ve druhé části práce byly prostudované všechny primární a sekundární zdroje, které byly převážně pořízené v elektronické podobě, anebo byly použité relevantní internetové zdroje. Zdroje byly vyhledané pomocí klíčových slov ve vyhledávači google.cz. Na základě těchto zdrojů byla vypracovaná teoreticko-metodologická část práce, která se skládá ze dvou hlavních podkapitol. Podkapitola 2.1 Fenomén stárnutí, v této části se pozornost autora zaměřila na stárnutí z psychologického hlediska, důležitost generace 50plus na trhu práce i s jejími přednostmi ale i nedostatky. Podkapitola 2.2 Age management má objasnit poznatky z primárních a sekundárních zdrojů tak, aby na jejich základě byl sestavený plán, který by měl být zaveden do společnosti ke zlepšení pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců.

Třetí část práce je praktická část. V této části byly autorem realizované dva výzkumy, které mají za cíl prozkoumat vnitřní strukturu společnosti co se týče zaměstnanců. První výzkum byl realizován pomocí dotazníkového šetření na téma „Znevýhodnění na základě věku“, který obsahuje dvacet otázek uzavřeného a polouzavřeného typu. Dotazník byl sestaven dle požadavku, které považuje Chráska (2016, s.164) za nejdůležitější a to jsou jasnost, srozumitelnost a jednoznačnost. Otázky by neměly být sugestivní, což jsou takové, které svojí formulací nenapovídají, jak mají být zodpovězené. Podle autora by dotazník měl být konstruován tak, aby bylo možné je snadno zpracovat. Otázkami v dotazníku se snažil autor práce pokrýt všechny oblasti, které se mohou týkat Age managementu. Byla položena otázka k postoji k diverzitě na pracovišti tak, aby neměla sugestivní podtón. Z tohoto důvodu otázka zněla, zda dotazovaný raději pracuje s mladšími, staršími, anebo stejně starými kolegy. Byly prozkoumané další oblasti, které se týkají znevýhodnění na základě věku, jak ze strany finančního ohodnocení, pracovních postupů anebo vzdělání. Z důvodu náročnosti oblasti, které dotazník zkoumá, zde autor práce zvolil většinu otázek škály odpovědi od „vůbec ne“ až po „ano vždy“.

Začátek dotazníku byl konstruován na nezbytné údaje, jak uvádí Chráska (2016, s.164), jakými jsou pohlaví, které bylo podle autora práce relevantní při posledních čtyřech otázkách. Věk byl pro výzkum důležitý z důvodu zjištění diverzity ve společnosti, která je důležitá hned z několika důvodů. Nové nápady a jiný úhel pohledu, to jsou hlavní aspekty různorodých

týmů. Otázka týkající se délky pracovního poměru ve společnosti měla za úkol ukázat, zda společnost čelí fluktuaci, anebo nikoli. Společnost si zakládá na rodinných vztazích se zaměstnanci a to má samozřejmě pozitivní vliv na délku pracovního poměru zaměstnanců. Jako poslední otázku týkající se nezbytných údajů, autor zvolil místo výkonu práce. Tato otázka byla zaměřena pouze na prodejny a kancelář. Autor práce nepovažuje v tomto konceptu za důležité rozdělení kanceláře na jednotlivá oddělení. Tyto údaje byly z hlediska výzkumu důležité, protože navazují na další otázky a v porovnávání mají relevantní váhu. Na konci dotazníku se nacházejí čtyři polouzavřené otázky, které dávají možnost každému respondentovi na vyjádření svého vlastního názoru.

Tyto otázky pak pomůžou autorovi práce objektivně vyhodnotit, zda byl dotazník správně pochopen. Byly zvolené pouze čtyři polouzavřené otázky ke snadnějšímu vyhodnocování autorem. První etapa dotazníku byla testovací. V testovací etapě byl dotazník rozeslán e-mailovou formou třinácti lidem, kteří měli za úkol zhodnotit dotazník laickým způsobem tak, aby se vychytaly drobné chyby, které mohou reálně nastat při jeho vyplňování.

Oblasti, na které se během testovací fáze zaměřilo, byly převážně srozumitelnost jednotlivých otázek, nebo čas potřebný k pochopení otázek a jejich vyplnění. Po této fázi se dotazník doladil, autor menší nedostatky odstranil a pak teprve se dotazník rozesílal pracovníkům společnosti. K vyplnění dotazníku autor zvolil e-mailovou formu stejně, jako při testovací fázi.

Chráska (2016, s. 164) uvádí „*Ochotu spolupracovat může zvýšit přiměřená motivace v úvodu dotazníku, kde stručně vysvětlíme smysl a potřebnost prováděného šetření.*“ Podle tohoto pravidla se řídil i autor práce, který se snažil zvýšit motivovanost kolegů k vyplnění dotazníku průvodním e-mailem, který je uveden v příloze č 1. Dotazník byl rozeslán e-mailovou formou cca 350 zaměstnancům společnosti ve dvou zemích. Byly osloveni zaměstnanci prodejen a kanceláře v České republice a zaměstnanci prodejen a kanceláře na Slovensku. Zkoumaná společnost funguje ještě na Maďarském trhu, ale z důvodu jazykové bariéry nebyly tyto zaměstnanci osloveni. Další neoslovenou skupinou zaměstnanců byli zaměstnanci skladu, z důvodu omezené možnosti přístupu k počítačům, s výjimkou vedoucích zaměstnanců. Dotazník byl anonymní, tato skutečnost byla zmíněna v průvodním e-mailu. Návratnost dotazníku je v procentuálním vyjádření 38,9 %, což je 136 registrovaných odpovědí. Prvními otázkami autor získal charakteristiku respondentů, jako například rozložení respondentů dle pohlaví. Na tuto otázku odpovědělo celkem 135 respondentů, 103 žen, což je 76,3 % a 32 mužů, což je 23,7 %. Veliký nepoměr žen nad muži, může být spojený s tím, že většina respondentů je z prodejen, kde je významná převaha žen nad muži. Výsledky jsou znázorněny na grafu 1 v přílohách.

Druhá otázka v dotazníku byla zaměřena na věkové rozložení respondentů. Společnost zaměstnává všechny věkové skupiny, jak ukázal i výzkum znázorněný na grafu 2 v přílohách. Většina respondentů je ve věkovém rozmezí 26-35 let a to 51, což je 37,8 %. Druhou velkou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, těch je celkem 35, tedy 25,9 % respondentů. Třetí skupinou jsou zaměstnanci ve věku 46-60 let, kterých je 32, což je 23,7 % a poslední skupinou jsou zaměstnanci ve věkovém rozmezí 18-25 let, tedy 17 respondentů, což je 12,6 %. Autor do výběru zařadil i věkovou skupinu 61 a více, do které žádný z respondentů nepatřil. Celkem odpovědělo 135 respondentů.

V rámci charakteristiky respondentů se autor ptal na délku pracovního poměru respondentů ve společnosti. Fluktuace ve společnosti je nízká a většina zaměstnanců pracuje u této společnosti více než tři roky, což znázorňuje Graf 3 v přílohách. Dobrá firemní kultura a dobré vztahy na pracovišti jsou klíčem pro snížení fluktuace zaměstnanců. Pracovníků pracujících méně než šest měsíců ve společnosti je 13 z celkových respondentů, což je 9,6 %. Délka pracovního poměru 6-12 měsíců je u 16 respondentů, což je 11,9 %. Více než rok pracuje ve společnosti 37 respondentů a více než 3 roky je u společnosti 69 respondentů, tedy

51,1 % z celkových respondentů. Tuto otázku zodpovědělo celkem 135 respondentů. Výsledky jsou znázorněné na grafu 3 v přílohách. Jako čtvrtou otázku k charakteristice respondentů autor zvolil místo výkonu práce. Drtivá většina pracuje na prodejně, celkem 102 respondentů, tedy 76,7 % a 31 respondentů pracuje v kanceláři, což je 23,3 % z celkových 133 odpovědí. Výsledky jsou znázorněné na grafu 4 v přílohách.

Každá další otázka byla autorem prozkoumaná a podrobně rozepsaná v praktické části této práce i s grafickým znázorněním. Polouzavřené otázky autor vyhodnotil a vypracoval do tabulkového tvaru, kde se snažil o generaci odpovědí tak, aby byly všechny zařazené do maximálně čtyř nejčtetnějších odpovědí.

Druhý výzkum je kvalitativní, v rámci kterého autor práce zvolil polostrukturovaný rozhovor, který byl proveden s HR ředitelkou společnosti. Předem připravené otázky byly pokládány při osobním setkání a zaměřily se na objektivní zhodnocení situace společnosti. HR ředitelka odpověděla celkem na čtyři otázky. Ty byly zformulovány tak, aby obsáhly všechny oblasti, které by se mohly týkat Age managementu a jeho nedostatků v určitých oblastech dané společnosti. Menší otevřenost vůči diverzitě v pracovních týmech ukázaly výsledky z dotazníkového šetření. Rozhovor s HR ředitelkou tento fakt potvrdil a sama ještě dodala, že hlavním problémem jsou manažeři, kteří odmítají zaměstnávat příliš mladé, nebo naopak již starší ročníky. Na základě těchto poznatků se autor práce rozhodl udělat ještě rozhovory s několika manažery, kteří tuto diverzitu odmítají a ptal se na hlavní důvody odmítavého postoje při zaměstnávání příliš mladých, nebo naopak starších uchazečů. Jsou to klasické předsudky, které kolují ve společnosti anebo vlastní zkušenost? Odpovědi dotazovaných byly vlastní zkušenosti, které za své období manažerské funkce zažili. Věková skupina dotazovaných manažerů je v rozmezí 27-44. Bylo realizovaných deset rozhovorů s manažery jednotlivých prodejen, 80 % rozhovorů bylo osobních a 20 % telefonických.

Všechny výzkumy byly vyhodnoceny a následně na základě dat autor navrhl opatření, která by mohla zlepšit situaci se kterými se firma potýká.

### 3 Praktická část práce

Praktická část této práce je rozdělena do čtyř subkapitol. První subkapitola 3.1. je věnovaná představení společnosti Vermont Holding a.s., ve které daný průzkum probíhal. Druhá subkapitola 3.2. podrobně rozebírá dotazníkové šetření. Každá otázka je autorem prozkoumaná zvlášť. V této subkapitole jsou dále porovnány všechny otázky, a v závěrečné části jsou probrané všechny věkové skupiny zvlášť i s jejich odpověďmi. Ve třetí subkapitole 3.3 byl probraný druhý výzkum, který je kvantitativní. Kvalitativní výzkum této práce probíhal formou polostrukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou společnosti, které byly položeny čtyři výzkumné otázky. Všechny jsou podrobně rozebrány v této části práce. V rámci tohoto výzkumu se uskutečnily také rozhovory s manažery jednotlivých týmů, kteří mají odmítavý postoj k diverzitě na pracovišti. Jako poslední část práce 3.4 je věnovaná shrnutí a doporučení nad výsledky zjištěné výzkumem, které byly provedené v této společnosti. Na závěr této subkapitoly byla navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení výzkumem zjištěných problematických oblastí v této společnosti.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost Vermont Holding a.s. je obchodní skupina zastupující světové značky jako jsou GANT, Karl Lagerfeld, Peak Performance, Odd Molly, Manuel Ritz, Camel Active, La Martina a Diesel. Společnost působí ve třech zemích, v České republice, na Slovensku a v Maďarsku. Jak společnost uvádí na svém portálu Vermont.eu (2023) historie společnosti sahá až do roku 1999, kdy společnost fungovala pod jménem GANT Central Europe s.r.o. a působila již sice ve třech zemích, ale zastupovala pouze značku GANT. V tomto roce měla čtyři kamenné obchody, dva v Bratislavě, jeden v Praze a jeden v Budapešti. V roce 2003 byl otevřen druhý kamenný obchod v Budapešti. V roce 2004 se společnost rozhodla expandovat do měst mimo Prahu, jako je Zlín a Plzeň. V té době již měla společnost 10 obchodů ve třech zemích. Rok 2005 přinesl s sebou již i dětskou módu od této značky a ta byla provozovaná v jedné kamenné prodejně v Praze. Od roku 2007 měla společnost již 15 kamenných prodejen ve třech zemích a zaměstnávala téměř 90 zaměstnanců. Pět dalších prodejen se otvíralo v Maďarsku se značkou GANT a v České republice se společnost rozrůstala i v dalších regionech, kdy se psal rok 2009. V roce 2012 má společnost 48 prodejen a 150 zaměstnanců. Vermont (2023) na svých stránkách uvádí, že do Čech i na Slovensku vtrhla outdoorová vlna v podobě nové značky Peak Performance a rozšířila se ještě o značku La Martina ve stejném roce. První obchody se značkou La Martina se objevily v roce 2014 již i na Slovensku. Roku 2015 společnost vlastní již 70 vlastních prodejen a přivítaly se do portfolia společnosti další značky, jako jsou Odd Molly, Tiger of Sweed a Barbour. Ve stejném roce byla zapsaná do obchodního rejstříku společnost Vermont Holding a.s. Společnost se od této chvíle snažila více dostat do povědomí nakupujících jako Vermont, nikoli pod značkami, které zastupuje. Dále uvádí Vermont (2023), že rok 2016 byl velmi očekávaným rokem pro společnost, nově se přivítala značka KARL LAGERFELD, prozatím pouze v Bratislavě. Již tenkrát se společnost rozhodla otevřít co nejdříve pobočku i v Čechách. Rokem 2018 se do portfolia společnosti dostaly další dvě značky, Brooks Brothers a Camel Active. Ve stejném roce se otevřely první outletové prodejny v České republice, či prodejna KARL LAGERFELD v Maďarsku. Do roku 2020 fungoval pouze jeden internetový obchod, to byl výhradně gant.cz, ale ve stejném roce se spustil i multibrandový e-shop vermont.cz. Od roku 2022 společnost zastupuje další světovou značku Diesel. První větší změna ohledně vnímání společnosti jako Vermont byl moment spuštění multibrandového e-shopu. Od té chvíle se majitelé této společnosti snaží víc a víc dostat do podvědomí zákazníků jako Vermont. V roce 2021 byla otevřena první multibrandová prodejna v Praze. Následovaly další dvě v Praze, jedna v Plzni,

Hradci Králové, v Košicích (SR) a aktuální novinkou je multibrandová prodejna v Pardubicích.

HR manažerka společnosti pro ČR sděluje, že společnost má aktuálně přes 700 zaměstnanců ve třech zemích, z toho v České republice je jich 357, na Slovensku 221 a v Maďarsku 156. Dle vnitřních informací společnosti, momentální rozložení zaměstnanců dle věkových skupin v ČR je 31 lidí ve věku 18-25, ve věku 26-35 společnost zaměstnává 92 pracovníků, 96 zaměstnanců je ve věkové skupině 36-45 a poslední věkovou skupinou je skupina 46-60, která je nejpočetnější a činí 138 zaměstnanců. Dále HR manažerka pro SR dodává personální rozložení na Slovensku dle věkových skupin. Ve věku 18-25 je 24 zaměstnanců, ve věku 26-35 je 88 pracovníků, ve věku 36-45 má společnost aktuálně 47 zaměstnanců a ve věkové skupině 46-60 je 62 zaměstnanců. Loňské statistické údaje dle HR ředitelky společnosti ukazují celkový počet pohovorů, počet náborů a počet náborů dle věkových skupin. V roce 2022 bylo ve společnosti realizováno celkem 984 pohovorů skrz Česko a Slovensko, z čehož se uskutečnilo 126 nástupů. Ze všech realizovaných náborů bylo 38 z věkové kategorie 18-25 a 12 bylo z věkové skupiny 50plus. Vysoké číslo zaměstnanců ve věkové skupině 46-60 v porovnání s náborem této věkové skupiny za minulý rok ukazují, že většina zaměstnanců ve společnosti pracuje delší dobu a tohoto věku dosahují během zaměstnání v této společnosti. Zaměstnanci ve věkové skupině 18-25 let reprezentují poměrně vysokou část pracovníků a náborů za poslední rok ukazují, že by se společnost měla zaměřit na rozvoj těchto pracovníků. Hlavní cíl společnosti je mít kvalitní zaměstnance, kteří budou rádi chodit do práce, budou mít pocit podpory od zaměstnavatele a budou spokojeni. Proto se společnost snaží o podporu zaměstnanců různými projekty. Existuje několik projektů, které jsou zatím nerealizované ale jsou i takové, které již společnost spustila na podporu spokojenosti zaměstnanců. Jedním takovým projektem je Vermont 4 Vermont, který byl spuštěn v roce 2020 a to po první vlně pandemické situace COVID-19. Projekt je stále aktuální a dle informací společnosti nadále funguje. Cílem projektu je podpořit zaměstnance, kteří se ocitli v těžké životní situaci a to jak po stránce finanční, psychologické, materiální, anebo odborné. O jaký druh pomoci se jedná je uvedené v příloze 6 této práce. Motto tohoto projektu je „*Úcta a respekt ke každému člověku, bez ohledu na to, v jaké životní situaci se ocitl.*“ Platforma nabízí zaměstnancům možnost požádat o pomoc, nabídnout, či poskytnout pomoc anebo pomoc přijmout. Cílem je zachovat sebeúctu a respekt žádajícího, anebo poskytujícího pomoc. Projekt nabízí pocit, že daná osoba není sama a že jí Vermont podpoří. Není to charita, ale aktivní podpora, která není jednosměrná, ale je vzájemná. O pomoc může požádat každý zaměstnanec bez ohledu na odpracovaný čas ve společnosti. Pomoci mohou využít zaměstnanci ve zkušební době, zaměstnanci se smlouvou na dobu určitou, i ti ve výpovědní lhůtě. Data o tomto projektu byly získané z interního systému HRMS (2023). Další projekty na podporu zaměstnanců jsou ve stadiu vývoje a v blízké budoucnosti budou prezentované zaměstnancům.

### **3.2 Kvantitativní výzkum**

V této části práce bude věnována pozornost kvantitativnímu výzkumu, který probíhal dotazníkovým šetřením ve společnosti Vermont Holding a.s. Autor v této části podrobně prozkoumal všechny otázky dotazníkového šetření a interpretoval výsledky. Výsledky byly podrobně rozepsané a pro lepší pochopení jednotlivých odpovědí autor použil grafické znázornění. První čtyři otázky dotazníku jsou vyhodnocené v rámci Metodiky práce jako charakteristika respondentů. Tyto otázky byly zaměřené na pohlaví, věk, místo výkonu práce a délku trvání pracovního poměru ve společnosti, zbylé otázky byly probrané v rámci této subkapitoly. Další otázky se týkaly pocitu znevýhodnění v různých oblastech pracovního prostředí. Poslední čtyři otázky zkoumají jak pocit respondentů z diskriminace na vlastní kůži,

tak i diskriminaci zažitou vůči jiným pracovníkům. V rámci dotazníkového šetření byly použité následující otázky.

### **5. Vyhovuje Vám práce s kolegy:**

Tato otázka byla autorem položena ke zjištění otevřenosti k diverzitě v pracovním týmu. Aby autor předešel sugestivitě této otázky položil ji tak, aby respondenti měli na výběr, zda jim vyhovuje práce s mladšími, stejně starými anebo staršími kolegy. Otevřenost vůči mladším, nebo starším kolegům je nízká, neboť drtivá většina respondentů zvolila odpověď stejně starých kolegů a to až 70 respondentů, což je 53,8 % z celkových 135. Práci se staršími kolegy preferuje 24 respondentů, tedy 18,5 % a s mladšími kolegy pracuje raději 36 respondentů, což je 27,7 %. Tyto výsledky jsou znázorněné v grafu 5. Výsledky této otázky byly probrány podrobněji v subkapitole 3.4 Shrnutí a doporučení.

### **6. Vyhovuje Vám pracovní doba?**

Pracovní doba z hlediska Age managementu je klíčová. Její délka, rozložení a případná úprava dle potřeb zaměstnanců může vést ke zvýšení spokojenosti a mít pozitivní vliv na atmosféru v jednotlivých týmech. Autorův záměr této otázky tkví v tom, zda jsou ve zkoumané společnosti možnosti flexibilní/alternativní pracovní doby a jestli jsou zaměstnanci celkově spokojeni s pracovní dobou. Otázka byla zodpovězená 136 respondenty. Při této otázce je převaha dvou odpovědí, které mají poměrně stejné obsazení na sloupcovém grafu 6. Z celkových respondentů 56 odpovědělo ano, pracovní doba je vyhovující, což je 41,2 % v procentuálním provedení. Větší obsazenost měla odpověď někdy ano, někdy ne a to 65 respondentů, což je 47,8 %. Když bereme v potaz, že téměř polovina z celkových respondentů zvolila tuto odpověď, je stále prostor pro zlepšování v této oblasti. Odpověď ne vybralo 15 lidí z celkových respondentů, což se rovná 11 % obsazenosti na grafu 4.

### **7. Jste spokojený s pracovním prostředím, ve které pracujete?**

Jeden z velmi důležitých aspektů motivace je pracovní prostředí. Dnešní doba již ukázala téměř většině zaměstnavatelů, že pracovní prostředí čisté, moderní, přehledné a příjemné, může mít velmi motivující charakter z dlouhodobého hlediska. Většina pracovišť již disponuje „relaxační zónou“, kde si zaměstnanci mohou najít chvíli pro sebe a zregenerovat mozkové buňky. Taková relaxační zóna je jednorázová investice a zvyšuje motivovanost pracovníků. Pozitivní ohlasy na pracovní prostředí je vidět na grafu 7. Celkově odpovědělo 136 respondentů, z toho 51 je zcela spokojených, což je 37,3 %, spíše spokojených je 48 respondentů a to je 35,3 %. Odpověď někdy ano, někdy ne zvolilo 34 respondentů tedy 25 % a 3 respondenti tedy 2,2 % spíše spokojených není. Odpověď vůbec nezvolil nikdo. Poměrně velká část respondentů je zcela nebo spíše spokojená s pracovním prostředím. Velmi pozitivní ohlas na pracovní prostředí je především od pracovníků z kanceláře. Kancelář této společnosti sídlí na Pohořelci a roku 2020 prošla celkovou rekonstrukcí. Rekonstrukce vnitřních prostor byla navržena velmi známým italským architektem. V prostorách kanceláře se nachází relaxační zóna pro zaměstnance, je zde možné se občerstvit a v neposlední řadě je zde možnost využívání letní terasy na práci, nebo k relaxaci. Pozitivní ohlasy na pracovní prostředí mají i lidé z prodejen. Prodejny společnosti jsou moderní a nabízejí zaměstnancům pracoviště luxusního charakteru. Navrženy byly stejným architektem jako kancelář společnosti. V tom samém smyslu nabízejí zákazníkům nákupy ve velmi luxusním prostředí.

### **8. Pociťujete dostatečnou podporu od svého nadřízeného?**

Podpora nadřízeného je nástroj na zvyšování pracovního výkonu. Manažeři by měli umět s tímto nástrojem neustále a správně pracovat. Taková podpora by měla být využívána od

TOP managementu až po líniový management. Z dotazníkového šetření ve zkoumané společnosti vyplývá, že většina respondentů takovou podporu od svého nadřízeného má. Respondentů, kteří mají maximální podporu od svého nadřízeného je 47, což je 34,6 %. K odpovědi spíše ano se přiklonilo 46 respondentů, tedy 33,8 %. Respondentů, kteří někdy takovou podporu pocítují a někdy ne je 31, což je 22,8 %. Zaměstnanců, kteří spíše nemají pocit podpory je 10, tedy 7,4 % respondentů. Dva zaměstnanci z celkových 136 respondentů takovou podporu vůbec nepocítují, což je 1,5 % . Celkové rozložení výsledků je znázorněné na grafu 8.

### **9. Myslíte si, že kolegové jiných věkových skupin jsou lépe odměňováni?**

Ve společnosti by si zaměstnanci neměli mezi sebou sdělovat mzdy, i když ještě před třemi lety měla firma zavedený benefitní systém „seniority“. Z toho vyplývá, že zaměstnancům byl při náboru sdělen tento systém odměn. Dá se tak předpokládat, že lidé věděli, že jsou zaměstnanci odměňováni kromě jiného i lety odpracovanými ve společnosti. Seniority ve společnosti skončilo, respektive bylo zmrazené na stávající částce stálým zaměstnancům a přesunuté do jiné mzdové složky. Nově nastupující zaměstnanci již tento benefit nemají. Odpovědi jsou různorodé, jak je vidět na grafu 9. Většina respondentů se přiklání k odpovědi ne. Vůbec ne označilo 34 respondentů, to je 25 % a spíše ne bylo zvoleno 43 respondenty, což je 31,6 %. Těch, kteří mají někdy pocit, že jsou zaměstnanci jiných věkových skupin lépe odměňováni je 28, tedy 20,6 %. Odpověď spíše ano zvolilo 14 respondentů, což je 10,3 % a ano vždy si myslí 17 respondentů což je 12,5 % z celkových 136.

### **10. Myslíte si, že kolegové jiných věkových skupin jsou zvýhodněni v určitých pracovních postupech?**

Další otázka zjišťuje přítomnost pocitu znevýhodnění, co se týče pracovních postupů. Při zkoumání primárních zdrojů k této bakalářské práci bylo zjištěno, že ročníky 50plus se domnívají, že jsou oproti mladším ročníkům znevýhodněni v pracovních postupech v tempu, síle, či angažovanosti viz. kapitola 2.1.4 této práce. Taktéž mají stejný pocit mladší generace po dokončení studia z důvodu nejistoty, nižšího sebevědomí, či nedostatečné kvalifikace. Na základě toho byla autorem této práce zaměřena tato otázka na pocity respondentů. Bylo zjištěno, že 20 respondentů, tedy 14,9 % má takový pocit vždy. Spíše ano zvolilo 18 respondentů, což je 13,4 % a někdy ano, někdy ne odpovědělo 28 respondentů, tedy 20,9 %. Těch, kteří takový pocit téměř nemají je 38, tedy 28,4 % a těch, kteří takový pocit nemají vůbec je 30, což je 22,4 %. Pociť znevýhodnění nemá tedy většina dotazovaných. Výsledky jsou znázorněné v grafu 10.

### **11. Myslíte si, že způsob firemních benefitů je výhodnější pro kolegy mladší/starší, než jste vy?**

Firemní benefity jsou důležitou součástí motivačního programu společnosti. To, jak firemní benefity zaměstnanci vnímají, má rozhodující vliv na jejich spokojenost. Základním stavebním kamenem firemních benefitů jsou potřeby zaměstnanců. Když firma staví benefitní program na potřebách zaměstnanců, je jasné, že motivovanost zaměstnanců bude vysoká a tím i pracovní výkon bude stabilnější. Ani v této oblasti není místo pro diskriminaci, takže firemní benefity by měly být minimálně vyrovnané pro všechny věkové kategorie. Proto autora dotazníku zajímalo, jak vnímají zaměstnanci benefitní program v dané společnosti. Většina respondentů si nemyslí, že pracovníci jiných věkových skupin mají benefity výhodnější než oni sami. Odpověď vůbec ne si zvolilo 53 respondentů, což je 39,3 % a téměř ne odpovědělo celkem 35 respondentů, což je 25,9 %. Někdy ano, někdy ne si myslí 14 respondentů, tedy 10,4 %. Spíše ano si vybralo 18 respondentů, tedy 13,3 % a ano vždy si myslí 15 respondentů, to je 11,1 % z celkových respondentů. Celkem na tuto otázku odpovědělo 135 dotazovaných. Výsledky jsou uvedené na grafu 11.



## **12. Máte pocit znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání oproti mladším/starším kolegům?**

Vzdělávací programy v rámci Age managementu by měly být součástí každé společnosti. Možnost vzdělávat se ve společnosti by měl mít každý bez ohledu na věk, rasu, nebo národnost. Vzdělávací programy zvyšují odbornost pracovníků a profesionalitu, což je investicí do lidského kapitálu společnosti, která se vždy vyplatí. Určité vzdělávací programy se dají dělat v rámci interních zdrojů společnosti bez potřeby outsourcingu. Je potřeba ale v tu chvíli myslet na nepřetážení zaměstnanců společnosti. Mělo by to v rámci motivace negativní efekt. V rámci této otázky poměrně velká část respondentů a to 59 odpovědělo, že vůbec nemají pocit znevýhodnění, což je 43,7 %, téměř ne zvolilo 27 respondentů a to je 20 % a někdy ano, někdy ne vybralo 6 respondentů, tedy 4,4 %. Celkem velká část respondentů se přiklonila k odpovědi spíše ano a to je 26, což je 19,3 % a ano, vždy zvolilo 17 respondentů, tedy 12,6 % z celkových 135 odpovědí. Všechny odpovědi jsou znázorněné na grafu 12.

## **13. Máte pocit znevýhodnění při skloubení osobního a pracovního života oproti mladším/starším kolegům?**

V první řadě je podle autora této práce důležité si položit otázku, jaký má vliv work-life balance na pracovní výkon zaměstnance. Až teprve pak si můžeme položit otázku pocitu diskriminace v této oblasti. Mnoho zaměstnanců má reálně problém se skloubením osobního a pracovního života z různých důvodů. Každá věková skupina má své individuální důvody, které závisí i na pohlaví, či pracovním zařazení. Problémy se skloubením osobního a pracovního života vyvolávají frustraci, z čehož vzniká stres a snižuje se pracovní výkon. Na grafu 13 je zřetelné poměrně stejné rozložení jednotlivých odpovědí. Respondentů, kteří vůbec nemají pocit znevýhodnění při skloubení pracovního a osobního života oproti jiným věkovým skupinám je celkem 48, což je 35,3 %. Téměř ne odpovědělo 29 respondentů, to je 21,3 % a někdy ano, někdy ne zvolilo 17 dotazovaných, tedy 12,5 %. Problémy se skloubením osobního a pracovního života se projevuje u 42 z nich, což je u 30,8 %. Rozložení jednotlivých odpovědí s pozitivním vyjádřením by bylo 24 respondentů pro spíše ano, tedy 17,6 % a 18 respondentů pro ano vždy, což je 13,2 % z celkových 136 odpovědí.

## **14. Máte podporu v kreativním myšlení?**

Výsledky této otázky ukazují, jak moc jsou nápady a podněty ostatních vyslechnuty. Právě diverzita na pracovišti přináší mnohdy celkové zlepšení. Vyslechnout a podpořit nápady jiných je tedy klíčové nejen pro prospěch firmy ale i pro pracovníka samotného. Výsledky otázky jsou svou čestností podobné, jak je vidět na grafu 14. Těch, kteří mají pocit podpory v kreativním myšlení je 30, tedy 22,1 %. Spíše ano odpovědělo 37 z nich, což je 27,2 % a někdy ano, někdy ne odpovědělo 34 respondentů, tedy 25 %. Téměř ne zvolilo 32 respondentů, což je 23,5 % a vůbec ne odpověděli celkem 3 dotazovaní, což je 2,2 % z celkových 136 odpovědí.

## **15. Máte pocit motivace k lepším pracovním výkonům?**

Motivace jako jedna z oblastí řízení lidských zdrojů je umístěná na vrchních příčkách manažerských dovedností. Motivovanost zaměstnanců se odráží na jejich výkonu. Výsledky motivovanosti respondentů jsou uvedené v grafu 15. Vždy se cítí motivovaní 22 respondenti a to je 16,3 %, spíše se cítí být motivováno 36 respondentů, což je 26,7 %. Většina respondentů zvolilo odpověď někdy ano, někdy ne a to 42 respondentů, což je 31,1 %. Téměř ne odpovědělo 30 respondentů, tedy 22,2 % a vůbec se necítí být motivováno 5 respondentů, což je 3,7 % z celkových 135 odpovědí.

## **16. Dostáváte pravidelnou a konstruktivní zpětnou vazbu od svého nadřízeného?**

Zpětná vazba jako nástroj na rozvoj zaměstnanců je neefektivnější v rámci řízení lidských zdrojů. Měla by se využívat pravidelně a má za úlohu poskytnout zaměstnancům obraz jejich práce ať už negativní, jako pomoc k rozvoji, anebo pozitivní, jako určitý druh motivace. Patří mezi povinnosti manažera. To, zda dostávají respondenti pravidelnou a konstruktivní zpětnou vazbu je znázorněné na grafu 16. Pravidelnou zpětnou vazbu dostává 33 respondentů, což je 24,3 %. Spíše ano, zvolilo 35 respondentů, tedy 25,7 %. Nejvíce respondentů, to je 38 zvolilo odpověď někdy ano, někdy ne, což je 27,9 %. Téměř nedostává 25 respondentů zpětnou vazbu a to je 18,4 % a vůbec nedostává 5 respondentů, tedy 3,7 % z celkových 136 odpovědí.

## **17. Měl(a) jste někdy pocit diskriminace na základě Vašeho věku? Pokud ano, kolik Vám bylo?**

První polouzavřená otázka zkoumala, zda respondenti zažili diskriminaci na vlastní kůži. Autor při této otázce zvolil čtyři nejvíce se opakující odpovědi pro snadnější vyhodnocení a porozumění výsledkům. Čtyři odpovědi formuloval tak, aby obsáhly všechna vyjádření respondentů. Celkem na tuto otázku odpovědělo 101 respondentů.

První a nejčastější odpovědí byla odpověď „ne, neměl“ jsem pocit diskriminace na základě věku v pracovním prostředí. Tuto odpověď zvolilo 55 respondentů, což je 54,4 %. Tady je možno se domnívat, zda byla otázka správně pochopená, nebo zda respondenti vědí, co taková diskriminace na základě věku může obnášet.

Další nejčastěji opakovanou odpovědí bylo „ano, měl ve věku 18-25 let“ a to v počtu 34 respondentů, což dělá 33,6 %. Jedna z nejčastěji diskriminovaných věkových skupin v pracovním prostředí jsou lidé těsně po dokončení studia, tedy 18-25 let. Tento druh diskriminace je z důvodu neznalosti pracovních procesů. Lidé těsně po ukončení studia jsou ještě bez zkušeností, což ostatní pracovníci vnímají. Častokrát tak odsuzují jejich nezkušenost. Je to velmi rozšířený druh diskriminace a pokud nemá člověk dostatečné sebevědomí, nemá velkou šanci tento předsudek vyvrátit. V pořadí třetí nejvíce opakovanou odpovědí byla odpověď „ano, měl ve věku 26-35 let“. Nejčastěji se jedná o genderově nevyváženou diskriminaci v neprospěch žen. Ženy této věkové skupiny jsou nejčastěji diskriminované ze dvou možných důvodů. V prvním případě diskriminace vzniká již u pohovoru. Důvod vychází z předpokladu, že bezdětná žena, která si hledá práci, v brzké době plánuje založení rodiny. Z tohoto důvodu jsou ženy častokrát odmítnuté již po prvním kole pohovoru.

Druhým nejčastějším důvodem k diskriminaci žen této věkové skupiny je předpoklad, že ženy s malými dětmi nejsou schopny skloubit pracovní a soukromý život. Toto věkové rozmezí zvolilo 9 respondentů, což je 8,9 % z celkového počtu respondentů.

Poslední nejčastěji opakovanou odpovědí je „ano, měl ve věku 45-50“. Tato věková skupina již pomalu spadá do skupiny „nejvíce ohrožených“ u diskriminaci na základě věku. V této věkové skupině jsou již lidé nejčastěji diskriminovaní na základě snížené pracovní schopnosti, nebo sníženého pracovního výkonu. Předpokládá se nižší angažovanost, snížení pracovní energie a méně radosti z práce. Všechny odpovědi jsou zaznamenány v tabulce 1.

## **18. Zažil(a) jste někdy znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku 20-32 let? Pokud ano, při jaké příležitosti?**

V druhé polouzavřené otázce autora zajímalo, zda někdo zažil diskriminaci jiného zaměstnance na základě věku. Čtyři nejčastěji se opakující odpovědi zpracoval do tabulkové formy, kde jsou rozdělené dle četnosti a procentuálního vyjádření. Věková diskriminace v tomto věku je jedna z nejvíce rozšířených forem diskriminace v pracovním prostředí. Potvrdily se domněnky autora o důvodech, které nejčastěji vedou k diskriminaci v tomto věkovém rozmezí. Na tuto otázku odpovědělo celkem 93 respondentů, z toho 63 respondentů

odpovědělo negativně. Tito respondenti nikdy nezažili diskriminaci jiného zaměstnance v tomto věkovém rozmezí, což je celkem 67,7 %. Když bereme v potaz četnost těchto odpovědí, tak stejně jako u první polouzavřené otázky nejpravděpodobnější variantou by byla neznalost průběhu diskriminace na základě věku. Druhou nejčtenější odpovědí byla odpověď „ano, zažil při příležitosti kariérního postupu“, kterou zvolilo 16 respondentů, což je 17,2 %. Třetí odpověď, která se nejvíce opakovala, byla „ano, zažil na základě nedostatečných zkušeností“. Tento názor celkem potvrdilo 11 respondentů, což je 11,8 %. Poslední odpovědí, která se opakovala byla odpověď „ano, zažil při příležitosti zakládání rodiny“. Tato odpověď se opakovala třikrát, což je celkem 3,2 % z celkových respondentů. Výsledky této výzkumné otázky jsou znázorněny v tabulce 2.

### **19. Zažil(a) jste někdy znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku 30-45 let? Pokud ano, při jaké příležitosti?**

Tato polouzavřená otázka zkoumá, zda někdo z respondentů zažil diskriminaci jiného zaměstnance ve věku 30-45. Při této otázce autor vytvořil dvě skupiny nejčastěji se opakujících odpovědí. Celkem na tuto otázku odpovědělo 92 respondentů. První a nejčastější odpověď byla „ne, nezažil“, kterou vybralo 82 respondentů, což je 89,1 % z celkového počtu. Druhá odpověď, která se nejčastěji opakovala, byla „ano, zažil při příležitosti work-life balance“. Tuto odpověď zvolilo celkem 10 respondentů, tedy 10,9 %. Obtížné skloubení soukromého a pracovního života ve věku 30-35 se týká převážně žen. Dnešní doba přináší u žen zakládání rodiny v pozdějším věku. Méně věkové diskriminace zažívají lidé ve věku 35-45 let. Toto je produktivní věk pro ženy, ale i muže. V tomto období jsou na vrcholu své pracovní kariéry. Všechny odpovědi jsou uvedené v tabulce 3.

### **20. Zažil(a) jste někdy znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku nad 46 let? Pokud ano, při jaké příležitosti?**

Poslední polouzavřená otázka se zaměřuje na věkovou skupinu nad 46 let. Tato věková skupina je nejvíce probírána v rámci Age managementu. Autor odpovědi rozdělil do čtyř nejvíce se opakujících, přičemž četnost jednotlivých odpovědí je uvedena v tabulce 4. Odpověď „ne, nezažil“ zvolilo nejvíce respondentů a to 68 z celkového počtu 92, což je 73,9 %. Další odpovědi již jsou v počtu pod 10. Celkem 9 respondentů odpovědělo „ano, zažil kvůli nižší výkonnosti“ a to je 9,8 % z celkového počtu. Třetí nejvíce opakovanou odpovědí byla odpověď „ano, zažil kvůli technice“ a to v počtu 8 respondentů, tedy 8,7 %. Poslední nejčtenější odpověď byla „ano, zažil kvůli nižší energii“, kterou zvolilo 7 respondentů, což je 7,6 %. Všechny čtyři odpovědi, se dají považovat za běžný nedostatek u všech starších pracujících lidí. Tyto nedostatky jsou vnímány společnostmi jako fenomén a častokrát předsudky předcházejí osobní zkušenosti zaměstnávat lidi starší 50 let. U společností zaměstnávajících osoby starší 50 let, jsou tito lidé jsou v mnohých případech diskriminováni na základě těchto nedostatků. Potvrdily to i výsledky tohoto výzkumu.

## **3.3 Kvalitativní výzkum**

V rámci kvalitativního výzkumu byl proveden rozhovor s HR ředitelkou, které by položené čtyři otázky týkající se Age managementu ve společnosti. Taktéž byly realizované rozhovory s několika manažery společnosti. Odpovědi byly zaznamenány v rámci této subkapitoly a byly podrobně probrané v subkapitole 3.4 Shrnutí a doporučení. Doslovné odpovědi jednotlivých dotazovaných jsou uvedené v příloze 3.

## Rozhovor s HR ředitelkou

První otázka směřovala k věkové skupině 50plus a názoru HR ředitelky na tuto věkovou skupinu, jak vnímá jejich kvalitu, a jaký mají přínos pro firmu.

Tato skupina pracovníků byla ředitelkou vnímána jako velice přínosná, která neřeší méně podstatné věci, jsou vyzrálí a mají nadhled. Pracovní výkon je vnímán jako stabilní s méně častými výkyvy a jsou hlavně podle její slov loajální. Předpokládá se, že tito zaměstnanci mají za sebou již nějakou pracovní historii, v rámci které zažili různé organizace, vedení, pracovní týmy a mohou tak porovnávat. Proto si tito zaměstnanci váží toho, co jim Vermont nabízí. Mají dlouholeté zkušenosti, které při jejich ochotě sdílet je mezi spolupracovníky, můžou znamenat velký přínos pro mladé, ale i pro celou společnost. Když se zabývala nedostatky, které by mohla tato věková skupina pracovníků mít, byly to především moderní technologie, nižší flexibilita, či delší doba na osvojení nových procesů. Celkově měli větší problém se přizpůsobovat změnám. Tyto nedostatky mohou oni sami vnímat jako handicap vůči týmu a proto se společnost snaží o vytvoření rodinného prostředí, které dopomáhá ke snížení pravděpodobnosti těchto situací.

V rámci druhé zkoumané otázky se autor ptal na možnosti kariérního růstu všech pracovníků a zda společnost nabízí dostatečnou podporu na kariérní růst. V této oblasti viděla ředitelka potenciál pro zlepšení, i když pro aktivní a iniciativní lidi se ve společnosti najde místo vždy. Jako velké pozitivum uvedla, že je ve společnosti možnost si novou pozici vyzkoušet a v případě nespokojenosti se vrátit na svou původní pozici. Touto možností je každý zaměstnanec, kterému byla nabídnutá vyšší pozice obeznámen, což by mělo u pracovníků snížit stres, domnívá se ředitelka.

Další otázka, která autora zajímala, byla, kterou oblast Age managementu vnímá HR ředitelka za problematickou s největším potenciálem ke zlepšení. Její první a spontánní reakcí bylo vytváření věkově pestrých týmů. Největším problémem viděla to, že většina manažerů je diverzita ve svých týmech málo otevřená. Starší manažeři se bojí zaměstnat mladších kolegy a ti mladší nechtějí zaměstnat starší uchazeče. Tato skutečnost způsobuje to, že pracovníci HR musí vynaložit více energie, aby tyto manažery namotivovali a nasměřovali k pestrosti v týmu. Potenciál je vnímán od HR ředitelky ve směru větší podpory pro věkově různorodé týmy, dokud si na tuto pestrost nezvyknou.

Další otázka byla směřovaná k věkové skupině 50plus a případnou podporu v rámci Age managementu pro tyto zaměstnance. Tady odpověď ředitelky směřovala spíše ke skupině z této věkové kategorie, která pracuje na prodejnách. Tím, že sama dobře zná počet zaměstnanců této věkové skupiny na prodejnách, se společnost snaží vymýšlet alternativní řešení pro tyto zaměstnance. Tito pracovníci se postupem času budou cítit po fyzické stránce slabší a 12hodinová pracovní směna na prodejně pro ně bude obtížnější. Přesně jejich loajalita a zkušenosti napomáhají společnosti, aby vymyslela nové projekty a mohla tak těmto zaměstnancům nabízet jiné pracovní funkce. Podle ředitelky jsou ale zatím tyto projekty ve stádiu řešení anebo pilotního projektu.

Poslední otázka zkoumala, jaké náklady navíc by znamenalo pro společnost zpusťit opět projekt Talent pool. Talent pool jako takový žádné náklady navíc společnosti nepřinášel. Vzhledem k tomu, že všechna odvedená práce na přípravu i realizaci tohoto projektu byla za pomoci HR pracovníků, kromě cestovních příkazů tento program nepřinesl žádné jiné náklady navíc. Nebyla nutnost zaměstnávat nikoho nového, tím pádem je těžké na tento program vyčíslit náklady.

## Rozhovory s manažery

Při rozhovorech s manažery byl autorův záměr zjistit, z jakého důvodu jsou tito manažeři méně otevření k větší diverzitě ve svých týmech. Někteří manažeři mají výhrady k náboru mladších do svého týmu, někteří zase ke starším a jsou i tací, kteří jsou striktně otevření přijmout pouze svou věkovou skupinu.

První manažer je ve věku 34 let a má nízkou důvěru vůči mladým lidem. Jeho pocit je, že tato věková skupina je „líná“. Jejich představa o práci je někde jinde a mají pocit, že dostanou skvělý plat za málo práce. Další důvod byl uveden ten, že tato generace očekává super rychlý kariéerní růst bez toho, aby někde někomu museli dokazovat své schopnosti. Z tohoto důvodu nemá stoprocentní otevřenost k náboru mladších lidí do svého týmu. U starších vidí důvěru, loajálnost a letité zkušenosti v zákaznickém servisu, což je pro něj prioritou. U manažera 2 by hodně záleželo na zdravotním stavu a kondici kandidáta. Preferencí toho manažera je elán a energie, kterou z vlastních zkušeností většina starších lidí již postrádá. Při této odpovědi také zaznělo to, aby uchazeč zapadl do mladšího kolektivu a sám se tam cítil komfortně. U tohoto manažera byly výhrady i pro mladší generaci, a to hlavně zodpovědnost a zkušenosti daného člověka. Je to většinou jejich první pracovní zkušenost a nemají úplnou představu o tom, jak to v pracovní sféře funguje. Jsou lehkovážnější a je potřeba většího úsilí k jejich zaškolení. Obavy u tohoto manažera byly i v tom, že nedokážou být týmovými hráči. Věk tohoto manažera je 29 let.

Manažer 3 ve věku 37 let, má špatné zkušenosti v pracovním prostředí hlavně s mladými lidmi. Podle tohoto manažera je mladá generace rozmazlená, má neustále pocit, že je „všechno špatně“. Dalším důvodem manažera byly obavy z toho, že jsou přelétaví. Když se jim něco na práci nepozdává, bez toho, aby hledali řešení dají jednoduše výpověď. Co tento manažer poznamenal jako paradox je to, že podle jeho zkušeností mají starší mnohdy více energie, než mladá generace. Největším zlem dnešní generace mladých lidí vidí manažer 4 ve věku 38 let závislost na mobilech. Když nemají svoje mobily v kapse během práce, jsou nervózní a neodvádějí svoji práci dostatečně dobře. U tohoto manažera rovněž zazněla lenost mladých lidí. Neváží si hodnoty peněz a podle toho i odvádí svoji práci. Pozdní příchody do práce berou jako standard a nemají pocit, že by to tak nemělo být. Zde je vidět neotevřenost rovněž pro mladší generaci lidí. Manažer 5 ve věku 35 let preferuje svou věkovou skupinu do svého pracovního týmu. U mladších vidí problém v nedostatku zkušeností, absenci pracovní morálky a nejsou podle tohoto manažera loajální. Nevyhovuje jim pracovní doba 12 h, nemají zodpovědnost a úctu k pravidlům. Těm starším nad 55 let chybí rychlost, mají potíže s moderní technikou a trvá jim déle se zaškolit.

Manažer 6 ve věku 27 let má výhradu ke starším generacím a jako hlavní důvod vidí autoritu. Jako příklad uvedl, že mladší manažery berou starší osoby méně vážně, protože věkově by mohli být jejich rodiči. Dalším důvodem tohoto manažera je zdravotní stav a způsobilost stát 12 h denně na prodejně. A jako poslední důvod byly zlozvyky, které se dají u starších osob těžko odnaučit. Manažer 7 ve věku 32 let preferuje také svou věkovou skupinu při výběru nového pracovníka do svého týmu. U starších pracovníků vidí problém hlavně v neustálém porovnávání předešlých zaměstnání s tím aktuálním. Zdravotní stav je horší a jsou více unavení. Na mladší generaci těsně po škole má tento manažer názor, že mají zkreslenou představu o pracovním prostředí a při nástupu jsou zklamaní realitou. Názory manažera 8 ve věku 39 let se celkem shodují s názory ostatních. Preferencí tohoto manažera jsou pracovníci kolem 30 let. Nedůvěra ve starší pracovníky je spíše z důvodu zdravotních problémů a častých návštěv lékařů. V případě mladších pracovníků po dokončení školy jsou hlavní důvody respekt a větší pravděpodobnost k časté fluktuaci. Největším problémem pro tohoto manažera je neochota v případě potřeby pomoci na úkor vlastního volna.

Manažer 9 je ve věku 44 let a jeho preferencí je stoprocentně starší generace, která již má nadhled, pokoru a zodpovědnost. Jeho tým se skládá ze zaměstnanců 40plus, kteří jsou

spolehliví. Mladší generaci vidí problematickou ve více ohledech. Mají problém s víkendovými směnami, mají vysoké finanční nároky a jsou hlavně nezodpovědní. Manažer 10 ve věku 41let má taktéž problém s mladší generací. Tento manažer by si do svého týmu nevybral uchazeče mladšího než 27 let. Musí být hlavně vyzrálí a zodpovědní. Dosavadní zkušenosti tohoto manažera poukazují na fakt, že mladší generace má problém s respektováním autority.

### **3.4 Shrnutí a doporučení**

Tato subkapitola má za úkol shrnutí výsledků výzkumů, které byly provedené autorem ve společnosti Vermont Holding a.s., podrobněji zhodnotit Age management v této společnosti a na základě jejich nedostatků navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zlepšení identifikovaných nedostatků.

Věková diverzita ve společnosti je celkem běžná, což ukazují i výsledky výzkumu, jaké věkové skupiny ve společnosti pracují. Mezi pracovníky společnosti pracují mladí lidé hned po ukončení studia ve věku 18-19 let, ale i starší těsně před důchodem, ve věku kolem 60 let. Nejpočetnější věkovou skupinou dotazovaných je skupina 26-35 let a to celkem 51 respondentů (38 %). Pokud se bere v potaz diverzita na pracovišti, nebo preference mladších nebo starších spolupracovníků, tato věková skupina preferuje až v 54 % spolupráci se stejně starými kolegy. Jako další preferují starší kolegy a to v 33 % případů. Nejméně preferovanou spolupráci si tato věková skupina umí představit s mladšími kolegy, pouze v 11 % případů. Další početnou věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, kterých je celkem 35 (26 %). U těchto respondentů se také preferuje spolupráce se stejně starými kolegy až v 63 % případů. Rozdíl od předešlé věkové skupiny je v preferenci spolupracovat s mladšími, nebo staršími kolegy. Tito respondenti se téměř vyrovnávají v počtech těch, kteří preferují spolupráci s mladšími kolegy s těmi, kteří zvolili spolupráci se staršími. V 20 % případů pro volbu s mladšími kolegy a 17 % pro starší.

Stále poměrně velkou část respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 46-60 let, a to v počtu 32 (24 %). U této věkové skupiny je markantně vidět rozdíl v preferencích oproti mladším kolegům. Stále se ale respondenti drží velkým krokem vpřed, co se týče spolupráce se stejně starými kolegy a to až v 54 % případů. Kde se ukazuje velký rozdíl, je spolupráce s mladšími kolegy, protože tato věková skupina až ve 34 % případů by si vybrala spolupráci s mladšími kolegy. Pouze jeden respondent této skupiny by spolupracoval se staršími kolegy, což je pouze 3,2 % případů. Tito pracovníci ve věku 46-60 let pracují v 78 % na prodejně, tedy jsou cca 12 h denně na nohou.

Nejnižší věkovou skupinu z respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 18-25 let, celkem tedy 17 respondentů (12 %). Je to první věková skupina, u které není na první příčce preference stejně starých kolegů při spolupráci. Tato věková skupina preferuje spolupráci s mladšími kolegy až v 65 % případů. Se staršími by spolupracovali tři respondenti, tedy 18 % a na posledním místě je spolupráce se stejně starými kolegy, což je 12 %. Lidé mladší generace mají rádi flexibilní pracovní dobu, nemají rádi, když jim někdo jiný určuje od kdy, do kdy mají pracovat. Z této věkové skupiny (generace Z) vyhovuje pracovní doba pouze 23 % respondentů a téměř 77 % z této věkové skupiny nevyhovuje pracovní doba, čímž se potvrdila fakta.

Z výše uvedených výsledků výzkumu se dá domnívat, že zaměstnanci společnosti se stereotypně fixují ke spolupráci se svými vrstevníky a v méně případech jsou otevření nějaké diverzitě v pracovních týmech. Toto potvrzuje i HR ředitelka společnosti, která sama uvedla, že zaměstnanci jsou méně otevření ke spolupráci s jinou věkovou skupinou, než jsou oni sami. Hlavními aktéry této rigidní filozofie podle HR ředitelky jsou převážně manažeři, kteří nechtějí přijímat do svých týmů pracovníky jiných věkových skupin. Změnit jejich postoje, nebo jen pootevřít jejich mysl pro větší diverzitu stojí celý HR tým ve společnosti velké úsilí.

Na základě realizovaných rozhovorů s několika manažery se v podstatě potvrdila slova HR ředitelky. Realizovalo se 10 rozhovorů s manažery s negativním postojem k diverzitě. Autor se jich ptal na hlavní důvody k odmítavému postoji k diverzitě ve svých pracovních týmech. Důvody byly různé mladších i starších, ale našly se i důvody, které byly stejné pro obě skupiny. Autor vybral důvody, které se opakovaly více než třikrát. Pro mladší generaci to byla hlavně nezodpovědnost, nezkušenost, větší úsilí je zaškolit, respekt vůči autoritě. Mladá generace očekává vysoký plat za málo práce a když se jim něco v zaměstnání nepozdává s lehkostí dají výpověď, aniž by problém nějak řešili. Pro starší generace se mezi hlavní důvody řadí zdravotní stav, zlozvyky, moderní technika a co je zajímavé, že pro starší generaci se objevil taktéž důvod větší úsilí pro zaškolení. Pro mladší generaci se tento důvod objevil u čtyř manažerů z deseti a pro starší generaci u třech manažerů z deseti. Na základě těchto výsledků by bylo podle autora vhodné zvolit jako řešení **školení mezigeneračních rozdílů** určených pro manažery. Toto školení i s kalkulací nákladů pro společnost je podrobněji rozepsané v této subkapitole níže jako **doporučení 1**.

Dalším dost alarmujícím faktem je, že zaměstnanci ve věku 46-60 let jsou většinou pracující na jedné z prodejen společnosti. Tento fakt je alarmující spíše z důvodu fyzické stránky těchto zaměstnanců. Je namístě si tedy položit otázku, jak dlouho jsou schopní tito zaměstnanci ještě stát na prodejní ploše 12 h denně?

Fyzická aktivita se stářím ubývá. Časem tyto zaměstnance unaví být dlouho na nohou, ale celkově 12 h směny mohou být pro tuto věkovou skupinu postupem času nepřijatelné. Zaměstnanci z této věkové kategorie, kterým nevyhovuje pracovní doba jsou 4 (13 %) a těch, kterým někdy vyhovuje a někdy ne je celkem 12 (39 %). Je to poměrně vysoké číslo z celkového počtu respondentů, zde je určitě prostor ke zlepšení. HR manažerka se k této problematice vyjádřila, že tato oblast je momentálně ve stádiu řešení. Vedení vidí loajalitu, znalosti a zkušenosti těchto zaměstnanců a snaží se vymyslet způsob zužitkování jejich zkušeností na jiných pracovních pozicích.

Když se podrobněji zaměří na pracovní dobu ve společnosti, je patrné, že skoro polovině dotazovaných to je 65 (48 %) pracovní doba někdy vyhovuje a někdy ne. Pracovníci, kterým pracovní doba vyhovuje je 55 (41 %) z toho 22 (40 %) jsou ve věku 26-35 let, tedy generace Y. Bez ohledu na věk, 15 dotazovaných nevyhovuje pracovní doba, z toho 14 (93 %) jsou pracovníci na prodejně, přičemž 10 (67 %) mají pracovní poměr ve firmě pouze rok. Z hlediska pracovní doby je obtížnější vyhovět mladším pracovníkům, tedy generaci Z, protože nechtějí pracovat 12 h denně a starším pracovníkům generace X, protože již nedokáží pracovat 12 h denně. Je to tedy oblast, na kterou by se mělo zaměřit z dlouhodobého hlediska, aby společnost nepřicházela zbytečně o relativně nové ale i stálé pracovníky. Z tohoto hlediska by bylo řešením nabízet poloviční úvazky, které by mohly část směny pokrýt a tím by se 12 h směny mohly zkrátit. Ze zdravotního hlediska by zkrácené úvazky starším zaměstnancům více vyhovovaly.

Zaměstnanci společnosti jsou z poměrně velké části podporováni ze strany nadřízeného, těch je 92 (68 %). Těch, kteří necítí podporu od nadřízeného je 12 (9 %) a z toho 5 (42 %) pracují u této společnosti více než 3 roky. Tito zaměstnanci mají pocit znevýhodnění v určitých pracovních postupech, nepocítují podporu v kreativním myšlení, ani motivaci k lepším pracovním výkonům. U těchto zaměstnanců jsou to již spíše příznaky syndromu vyhoření. Zajímavým faktem je, že 3 (60 %) z 5 těchto pracovníků jsou z věkové skupiny 26-35 let, což jsou zaměstnanci zralí pro kariérní postup. Pokud jim takový postup není umožněn, ve velké míře to může znamenat ztrátu motivace.

Na firemní benefity a odměny ve společnosti je vesměs stejný názor. Většina respondentů si nemyslí, že firemní benefity nebo odměny se liší na základě věku. Toto potvrzuje 76 (56 %) respondentů při otázce týkající se odměn. Podobně početní jsou respondenti při otázce týkající se firemních benefitů, celkem 87 (65 %). Někteří zaměstnanci ale vnímají opak.

Těch, kteří si myslí, že jsou znevýhodněni ve firemních benefitech je celkem 33 (25 %) a jsou převážně z generace Y a Z. Celkem 12 (36 %) respondentů, kteří se cítí být znevýhodněni je z věkové skupiny 18-25 let a 11 (33 %) je z věkové skupiny 26-35 let. Firemní benefity v této společnosti nejsou rozdělené dle věku. Neexistují žádné benefity pro starší, ani mladší věkovou skupinu, které by druhá skupina neměla a přesto je 33 respondentů, kteří si myslí opak. Převážně jsou to respondenti mladší, kteří pravděpodobně nějaké benefity postrádají.

Dalším otevřeným tématem skrz dotazník je vzdělávací program ve společnosti. Všechny vzdělávací programy je organizován s pomocí interních zdrojů uvedla HR manažerka. Na každém školení se podílejí z 80 % pracovníci oddělení HR, dvakrát ročně. Školícími sezónami jsou převážně březen/duben a září/říjen. Kromě produktového školení, jsou školení na zákaznický servis, na stres v pracovním prostředí a jiné. Většina respondentů, 85 (63 %) nemá pocit znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání. Celkem vysoký počet respondentů 43 (32 %) si ale myslí, že dostává méně možností k dalšímu vzdělávání. Z věkové skupiny 18-25 má celkem 14 respondentů tento pocit, což je 82 % z celkových respondentů v této věkové skupině. Další početná skupina, která má pocit znevýhodnění je věková skupina 26-35 let, kterých je 12, což je 24 % z celkového počtu v této věkové skupině. V obou dvou případech to může být způsobené touhou kariérně růst a tito lidé nemají pocit maximální podpory ze strany zaměstnavatele. Vysoké obsazení si našla i věková skupina 46-60 let se stejným názorem, což je 34 % z celkových respondentů v této věkové skupině. Toto se dá připsat tomu, že lidé této věkové skupiny si potřebují určité procesy zopakovat, aby se mohli cítit více sebevědomě.

Work-life balance je velmi aktuální téma dnešní doby. Většina zaměstnanců nemá problémy se skloubením osobního a pracovního života a to celkem 76 (56 %). Zajímavý je výsledek, že 24 respondentů je z věkové skupiny 46-60 let a jen tři respondenti jsou z věkové skupiny 18-25 let. Převážně tato generace lidí vyžaduje maximální work-life balance a pouze tři si dokáží skloubit pracovní život s osobním. Druhá skupina lidí je ta, která si naopak nedokáže skloubit osobní život s pracovním a těch je v této firmě 42 (31 %). Věková skupina 18-25 let tedy generace Z, pociťuje potíže v této oblasti a to celkem 11 (65 %) z celkových respondentů z této věkové skupiny. Work-life balance závisí z poměrně velké části na pracovní době. Ta je různá na prodejně a v kanceláři. Ze 42 respondentů, kteří mají potíže skloubit osobní a pracovní život 23 pracuje v kanceláři, což je skoro 55 % a 18 pracuje na prodejně, tedy 43 %. V zásadě je to celkem překvapivý výsledek, protože se dalo předpokládat, že větší část respondentů, kteří mají trable v této oblasti pracují na prodejně, kde je pracovní doba 12 h denně. Na druhou stranu, když se autor ptal kolegů z kanceláře, v čem vidí zásadní problém, odpověď byla „*máme méně volna*“. Pravdou je, že pracovníci na prodejně pracují 12 h denně, ale střídá se jim krátký a dlouhý týden. Tím pádem mají jednak pocit častějšího volna, což ve finále v krátkém týdnu tak skutečně je, a navíc mají volno i některé dny přes týden, nejen o víkendech. Pracovníci z kanceláře mají volno pouze o víkendech. Například návštěvu lékaře si tak mohou vyřídit pouze na propustku. Tito zaměstnanci jsou z 39 % ve společnosti déle než rok a rovněž z 39 % jsou to zaměstnanci pracující u firmy dokonce přes tři roky. Tato skupina zaměstnanců z 52 % nepociťuje motivaci od zaměstnavatele a až v 70 % se cítí být znevýhodněna v určitých pracovních postupech. Tato oblast pro pracovníky kanceláře by se dala zlepšit flexibilní pracovní dobou. To znamená, že ti, kteří si potřebují vyřídit své záležitosti ráno, přijdou později do práce a o to později skončí. Dále je v kanceláři možnost Home Office častěji a efektivněji využívat. To jsou hlavní podněty pro zlepšení podmínek pracovníků kanceláře.

Motivace a zpětná vazba jsou dvě ze základních manažerských funkcí, které by měly být využívané a to pravidelně. Motivovanost pracovníků odráží jejich pracovní výkon, který je úkolem každého manažera udržovat stabilně z dlouhodobého hlediska.



Celkem se vyrovnávají jednotlivé odpovědi pro motivaci ale i pro zpětnou vazbu. Těch, kteří se cítí být motivovaní je celkem 57 (43 %) a těch, kteří dostávají pravidelnou zpětnou vazbu je 67 (50 %).

V obou případech je to celkem vysoké číslo, takže motivovanost zaměstnanců je vysoká a manažeři většinou provádějí pravidelnou zpětnou vazbu ve svém týmu. Odpověď „někdy ano, někdy ne“ zvolilo v obou případech s menším rozdílem v průměru 30 % dotazovaných. Tato odpověď může mít pozitivní ale i negativní charakter. Když se jedná o zpětnou vazbu, ta by měla být spíše pravidelná a ne „někdy ano, někdy ne“. Motivaci by měli zaměstnanci cítit od nadřízeného neustále, aby cítili i jeho podporu. Někdy to tak ale není. Při dalších odpovědích je vidět, kolik zaměstnanců takovou podporu a motivaci necítí vůbec a zpětné vazby od nadřízeného se k nim rovněž nedostává. Bez pocitu motivace je celkem 35 (26 %) dotazovaných a zpětnou vazbu na pravidelné bázi nedostává 30 (22 %) respondentů. To jsou dvě oblasti, za které nese odpovědnost manažer. Na témata „jak správně a efektivně motivovat“, anebo „jak správně vést zpětnou vazbu“ existuje nespočet školicích programů, které jsou určené pro tyto oblasti. Jedním z řešení by bylo proškolit manažery prodejen v těchto oblastech. Co se týče oblasti věkové diskriminace na pracovišti, dle níže uvedených výsledů z tabulky 1 je patrné, že nejvíce diskriminovaná věková skupina je 18-25 let. V tomto případě se jedná o diskriminaci těch „nejslabších“. Tento fenomén se dá vyvrátit dostatečným školením nováčků, kde by se kromě produktového školení měly dělat psychologické tréninky, které by byly nápomocné k získání jejich sebevědomí. Velký potenciál ukazuje tato věková skupina i v oblasti kariérního růstu. Zaměstnanci zažili diskriminaci jiného zaměstnance ve věkové skupině 20-32 z důvodu, že těmto zaměstnancům nebyl umožněn kariérní postup. Když by se shrnuly výsledky výzkumných otázek č.12, č.17 a č.18 vyplynulo by, že 43 % respondentů nemá vůbec pocit znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání. Téměř nemá takový pocit 20 % dotazovaných a přes 4 % někdy má a někdy nemá pocit znevýhodnění. Nicméně jsou i tací, kteří tento pocit mají vždy, anebo spíše. Vždy má pocit znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání téměř 13 % dotazovaných a spíše tento pocit má přes 19 % respondentů. Nejvíce respondentů je z věkové skupiny 18-25 let a 26-35 let, tedy 60 % z těchto odpovědí. Další fakta, která ukázal výzkum jsou, že téměř 34 % dotazovaných zažilo diskriminaci na vlastní kůži ve věku 18-25 let a 9 % dotazovaných ve věku 26-35 let. Nedílnou součástí dotazníkového šetření byly otázky, týkající se znevýhodnění jiného zaměstnance, které dotazovaní zažili, s uvedením důvodu daného znevýhodnění.

Přes 17 % respondentů udalo důvod znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku 20-32 let, kariérní růst. Téměř 12 % respondentů uvedlo důvod málo zkušeností. Z výzkumu je patrné, že tato oblast Age managementu by mohla být více podchycená a ve společnosti by se mělo pracovat s mladými talenty. To, aby mladým ale celkově i ostatním zaměstnancům, kteří mají potenciál a chtějí růst byla poskytnutá tato možnost, by v první řadě měli mít možnost nějaké své dovednosti rozšířit. Na to by podle autora práce bylo dobré zavést **talent pool**. Toto **doporučení 2** je podrobněji popsáno níže v této subkapitole.

## 1. Doporučení - školení mezigeneračních rozdílů

Na základě výsledků z výzkumu je patrné, že ve společnosti dělá obtíže zavést přirozenou diverzitu. Manažeři jsou stereotypní a přirozeně si vybírají do svých týmů spolupracovníky dle vlastní věkové skupiny. Toto klasické stereotypní chování by se dalo změnit, nebo alespoň otevřít mysl pro diverzitu školením mezigeneračních rozdílů. Toto školení přináší pochopení jak pracovat se zástupci jednotlivých generací, co na ně platí a co ne. Pochopit bariéry v komunikaci a hledat společná řešení. Popis všech generací, které se aktuálně setkávají na pracovním trhu by mohl vést k lepšímu pochopení generačních rozdílů. Všeobecně by manažeři měli vědět, jaká pozitiva přináší diverzita do pracovních týmů. Toto školení by bylo určené v první řadě právě pro manažery společností.

Společností, která nabízejí různá školení v oblasti „soft skills“ je mnoho. Jedna z nich je společnost TeamTest, která nabízí mnoho školení a kurzů zaměřených na vedení týmu, týmovou práci a mnoho dalších. Jedno ze školení, které nabízejí je školení „Generace XYZ – spolupráce a vedení“. Absolvováním tohoto kurzu jednotlivci pochopí, na čem stojí pracovní návyky jednotlivých generací a jak začlenit nové pracovníky z jednotlivých generací do stávajícího týmu. Společnost kurz nabízí na svých stránkách ([www.teamtest.cz](http://www.teamtest.cz)). Vzhledem k tomu, že celý výzkum probíhal ve dvou zemích, byly navrženy dvě kalkulace, pro Českou republiku a Slovensko zvlášť. Pro slovenský trh by byl vhodný kurz navržený společností skolenia.sk, která ve svém portfoliu na svých stránkách ([www.skolenia.sk](http://www.skolenia.sk)) nabízí školení „Ako uchopiť medzigeneračné rozdiely X, Y, Z“. V obou případech by zaměstnavatel přispíval manažerům na školení dle délky jejich působení ve firmě. Vzhledem k tomu, že toto školení je další druh kvalifikace pro zaměstnance do budoucna, výška příspěvku by pro ty, kteří pracují u společnosti tři roky, či více činila 90 %. Výška příspěvků ostatním zaměstnancům by byla nižší a je znázorněná v tabulce 5 a 6 i s celkovým finančním zatížením pro společnost. V tabulce 5 jsou výpočty pro české zaměstnance a v tabulce 6 pro slovenské zaměstnance. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka 5 Finanční zátěž Školení mezigeneračních rozdílů pro ČR

Délka působení ve společnosti	Počet manažerů	Jednotná cena	Výše příspěvku společnosti v %	Výše příspěvku společnosti v Kč
Méně než 6 měsíců	5	6 400 Kč	30 %	9 600 Kč
6-12 měsíců	7	6 400 Kč	50 %	22 400 Kč
Přes rok	18	6 400 Kč	70 %	80 640 Kč
Přes 3 roky	27	6 400 Kč	90 %	155 520 Kč
Celkem				268 160 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 Finanční zátěž Školení mezigeneračních rozdílů pro SK

Délka působení ve společnosti	Počet manažerů	Jednotná cena	Výše příspěvku společnosti v %	Výše příspěvku společnosti v Kč
Méně než 6 měsíců	0	139€	30 %	0€
6-12 měsíců	2	139€	50 %	139€
Přes rok	9	139€	70 %	875,70€
Přes 3 roky	12	139€	90 %	1501,20€
Celkem				2515,90€

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 5 jsou uvedené částky, odpovídající pro proškolení manažerů společnosti v České republice, celková částka činí 268 160 Kč bez DPH při 100 % účasti. Tím, že se 100 % účast neočekává, by se částka lišila. V tabulce 6 jsou uvedené částky pro proškolení manažerů

společnosti na Slovensku, celková částka činí 2512,90€ při 100 % účasti. Ceny v tabulce jsou uvedené v € a bez DPH.

Doporučené řešení by mělo odbourat nejistotu manažerů v přijímání různých věkových skupin do svých týmů, dát tak šanci větší diverzitě a být otevřenější pozitivům, která různorodost přináší.

## 2. Doporučení – Talent pool

Jako doporučení by bylo znovu do společnosti zavést program Talent pool, který již v období před pandemickou situací COVID-19 fungoval čtyři měsíce. Do programu byly vybráni zaměstnanci s potenciálem na růst a na měsíční bázi se organizovaly pro tyto zaměstnance workshopy a školení, které jim napomáhaly v seberealizaci a v případném kariéřním růstu. Celý program byl sestavený pomocí pracovníků HR a probíhal v prostorech společnosti v Praze. Dle slov HR ředitelky náklady na tento program spočívaly pouze v cestovních příkazech a to pouze pro zaměstnance mimo Prahu. Určité vzdělávací programy se dají dělat v rámci interních zdrojů společnosti bez potřeby outsourcingu. Je potřeba ale myslet na nepřetážení zaměstnanců společnosti. Mělo by to v rámci motivace negativní efekt. Kvůli vyčerpání pracovníků HR by se měl uskutečnit nábor na HR specialistu, aby se jeden zaměstnanec mohl věnovat naplno tomuto programu. Samotný nábor by byl do týmu HR a zkušený pracovník, který se podílel na workshopech a školeních již před pandemickou situací by měl za úkol znovu vést tento program. Samotné náklady na tento program dle tohoto doporučení, by se daly vyčíslit až po startu tohoto programu. Celkově by cena zahrnovala plat nové posily do HR týmu, cestovní příkazy pro mimopražské zaměstnance a občerstvení, které je součástí každého školení nebo workshopu. Program má vysoký vliv na rozvoj zaměstnanců, tím pádem by dostali příležitost zaměstnanci, kteří jsou angažovaní.

## 3. Doporučení – Příspěvek na vitamíny pro osoby starší 50 let

Vzhledem k tomu, že velká část stálých zaměstnanců je ve věkové skupině 46-60 let je na místě těmto stálým a loajálním zaměstnancům nabídnout benefit na míru. Z výzkumu vyplývá, že tito zaměstnanci čelí diskriminaci hlavně z důvodu ztráty energie s přibývajícím věkem, což bylo zjištěno i z primárních zdrojů, které autor prostudoval a uvedl v teoreticko-metodologické části této práce. Jako doporučení autora by byl příspěvek na vitamíny pro zaměstnance věkové skupiny 50plus, které by mohly podpořit a udržet vitalitu a energii těmto zaměstnancům. Tato věková skupina lidí potřebuje nejvíce podpory zdraví, proto byl tento benefit v první řadě navržen pro tuto věkovou kategorii. Mladší věková skupina lidí je více odolná, mají silnější imunitu a jsou méně náchylní vůči různým zdravotním problémům. Měsíční příspěvek by byl zařazený do výplaty zaměstnancům do speciální složky na výplatní pásce. Náklady pro společnost jsou uvedené v tabulce 7 pro Českou republiku i Slovensko.

Tabulka 7 Příspěvek na vitamíny pro osoby starší 50 let pro ČR i SK

	Počet zaměstnanců 50+	Jednotný příspěvek	Měsíční náklady	Roční náklady
Česká republika	98	300 Kč	29 400 Kč	352 800 Kč
Slovensko	33	10 €	330 €	3960 €

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Tabulky 7 by roční náklady za zaměstnance ČR by činily 352 800 Kč a za zaměstnance SR by činily 3960 €. Náklady by se každý měsíc mohly lišit v souvislosti s odchody, či

nábory zaměstnanců této věkové skupiny. V případě, že by zaměstnavatel časem vyhodnotil důležitost zavést tento druh benefitu i ostatním zaměstnancům, přičemž tato možnost existuje, samozřejmě by byly náklady o to vyšší. Prozatím byl navržen tento benefit pouze osobám starším 50 let, protože u nich je potřeba prioritně podporovat imunitu a vitalitu, kdežto u mladých lidí se jedná o přirozený proces.

## 4 Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení současného stavu Age managementu ve zkoumané společnosti. Data, potřebná k dosažení tohoto cíle byla získána třemi různými výzkumy, které byly realizované ve společnosti se souhlasem vedení. První bylo dotazníkové šetření na téma znevýhodnění na základě věku, kterého se celkem zúčastnilo 136 respondentů. V rámci kvalitativního výzkumu byly realizované rozhovory. Jeden rozhovor proběhl s HR ředitelkou společnosti. Na základě výsledků z dotazníkového šetření a výsledku rozhovoru s HR ředitelkou se autor rozhodl realizovat ještě rozhovory s manažery, kteří nejsou otevření diverzitě ve společnosti. Snažil se tak zjistit důvod jejich negativního postoje.

Přirozená diverzita ve společnosti existuje, což ukazují i data získaná z dotazníkového šetření, kde je jasně vidět různorodost pracovníků společnosti. Nejpočetnější věková skupina je 26-35 let, která tvoří téměř 38 % dotazovaných. Další početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let a to 26 % respondentů. Celkem vysoké číslo vyjadřují i zaměstnanci ve věku 46-60 let, která tvoří téměř 24 % dotazovaných. Věková skupina 18-25 tvoří skoro 13 % všech dotazovaných. Kámen úrazu při této oblasti Age managementu tvoří jednotlivé týmy ve společnosti. Z dotazníkového výzkumu vyplynulo, že v 51 % by dotazovaní spolupracovali se stejně starými kolegy. To znamená že více než polovina dotazovaných má negativní postoj k diverzitě. Tady si autor práce položil otázku, proč mají tito zaměstnanci právě tento postoj. Když se podrobněji rozebrala každá věková skupina a jejich preference zvláště, došlo se k zajímavému zjištění. Nejmladší věková skupina, tedy skupina 18-25 je jediná, která na první příčce preferuje spolupráci s mladšími kolegy. Je to generace Z, která to má i v charakteristice. Ostatní věková skupina na prvním místě preferuje spolupráci se stejně starými kolegy, to je jejich prvotní preference. Zajímavým zjištěním je preference u věkové skupiny 18-25. Zde jsou mladší spolupracovníci na prvním místě, a to až v 65 % případů. Věková skupina 26-35 na druhém místě preferuje starší kolegy, a to až v 33 %. Věková skupina 36-45 na druhém místě již preferuje mladší kolegy a to v 20 % a věková skupina 46-60 na druhém místě preferuje až v 34 % případů práci s mladšími kolegy. Při rozhovoru s HR ředitelkou na téma oblast Age managementu, která je problematická, byla na prvním místě oblast diverzity v pracovních týmech. Tato oblast je podle ní značně ovlivněna preferencemi manažerů, kteří si do svých týmů vybírají nové spolupracovníky sami. Jejich preference se převážně odvíjí od jejich věku. Ostatní kolegové se ve většině případů musí přizpůsobit. Tím, že ostatní nemají porovnání s ostatními věkovými skupinami, jejich preference se přirozeně přizpůsobí preferenci manažera. Na základě tohoto výsledku autor realizoval několik rozhovorů s manažery, kteří mají negativní postoj k diverzitě. Výsledky těchto rozhovorů jsou spíše důvody, proč jsou stereotypně fixováni jen na určitou věkovou skupinu. Všechny důvody manažerů jsou jejich vlastní zkušenosti.

V tomto směru je potřeba zapracovat na změně postoje manažerů. V rámci **školení mezigeneračních rozdílů** by se manažeři naučili, jak spolupracovat s každou věkovou skupinou, jaká jsou jejich pozitiva, co může být přínosem pro tým. Toto je hlavní cíl tohoto školení. Při většinové účasti by se postoj jednotlivých manažerů mohl změnit a navzájem by se mohli mezi sebou podporovat.

Další problematickou oblastí Age managementu tvoří oblast vzdělávání, respektive podpora zaměstnanců v kariérním růstu. K této oblasti směřovaly celkem tři otázky z dotazníkového šetření a zazněla také jedna otázka pro HR ředitelku. Větší část respondentů (63 %) nemá pocit znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání se. Existují však i tací, kteří tento pocit mají a těch tvoří celkem 32 %. Při důkladném prozkoumání této části respondentů se zjistilo, že jejich poměrně velká část (82 %) z věkové skupiny 18-25 má tento názor. Další početná věková skupina je 26-35 let, ze které 24 % má pocit znevýhodnění v dalších možnostech vzdělávání se ve společnosti. Když se s touto otázkou propojí dvě polouzavřené otázky, tak

jsou zjištění celkem podobná. První polouzavřená otázka zkoumala, zda někdo, někdy zažil diskriminaci na základě věku, a pokud ano v jakém věku. Téměř 34 % respondentů zažilo diskriminaci na vlastní kůži na základě věku, a to v období 18-25 let. Celkem 9 % dotazovaných diskriminaci zažilo ve věku 26-35 let. Druhá polouzavřená otázka směřovala na znevýhodnění jiného zaměstnance na základě věku s udáním důvodu této diskriminace. Přes 17 % respondentů ji zažilo z důvodu kariérního růstu ve věku 20-32 let a 12 % respondentů u této věkové skupiny zažilo znevýhodnění z důvodu zkušeností. Rozhovor s HR ředitelkou společnosti na toto téma proběhl s výsledkem, že v této oblasti stále vnímá prostor pro zlepšení. Velké pozitivum vidí v možnosti si danou pozici vyzkoušet s tím, že při nespokojenosti se může vrátit na svou původní pozici. Autorem bylo navrženo opětovné zavedení programu **Talent pool**, který by byl pro talentované zaměstnance vhodný pro jejich růst. Tento program jim pomůže naučit se, jak správně vést tým a jak s podřízenými pracovat. Naučí se je motivovat, i všechny zásadní funkce dobrého manažera a lídra. Jednotlivá doporučení jsou podrobně rozepsána i s kalkulací nákladů v subkapitole 3.4 Shrnutí a doporučení. V této subkapitole se nacházejí i další navržená doporučení.

# Literatura

## Primární zdroje

- BERG, M. *Jak se vzájemně chápat*. Praha: Grada, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-1589-1.
- CIMBÁLKOVÁ, L. et al. *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.
- HARTL, P. , HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník. Třetí, aktualizované vydání*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.
- HOLCZEROVÁ, V., DVOŘÁČKOVÁ D. *Volnočasové aktivity pro seniory*. Praha: Grada, 2013. 100 s. ISBN 9788024746975.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 425 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2016. 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.
- KOTLER, P., KELLER K. L. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie*. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-7047-5.
- NELSON, D.T. *Ageism – Stereotyping and Prejudice against Older Persons*. London, England: The MIT Press, 2017. 355 s. ISBN 9780262339742.
- NOVOTNÝ, P. et al. *Age management. Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age managementu v České republice*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých, 2014. 141 s. ISBN 978-80-904531-7-3.
- PTÁČEK, R. et. al. *Psychosociální adaptace ve stáří a nemoci*. Praha: Grada, 2021. 184 s. ISBN 978-80-271-0876-3.
- VOSEČKOVÁ, A. *Kapitoly z psychologie stáří pro studenty sociální práce*. Praha: Gaudeamus, 2014. 64 s. ISBN 978-80-7435-378-5.

## Odborný článek

Vidovičová, L. (2015). Editorial. *Sociologický Časopis / Czech Sociological Review*, 51(5), 733–735. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/24642853>

## Internetové zdroje

- AGEMANAGEMENT. *Nástroj na měření pracovní schopnosti – Work Ability Index 1. 0 (WAI)*. Agemanagement.cz [online]. 2023 [cit.2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/nastroj-na-mereni-pracovni-schopnosti-work-ability-index-1-0-wai/>
- BAMBOOHR. *What is Generation Y or Gen Y?* bamboohr.com [online]. 2023 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/generation-y>
- BERÁNKOVÁ, K. *Podpora pracovního uplatnění lidí nad 50 let patří mezi priority ÚP ČR*. uradprace.cz [online]. 2022 [cit. 2023-02.27]. Dostupné z: [https://www.uradprace.cz/documents/37855/2602597/TZ\\_podpora\\_50plus\\_unor2022.pdf/7ad3611b-3c71-5217-66dd-7a2cdbae36bc](https://www.uradprace.cz/documents/37855/2602597/TZ_podpora_50plus_unor2022.pdf/7ad3611b-3c71-5217-66dd-7a2cdbae36bc)

- CARTER, CH.M. *The Complete Guide To Generation Alpha, The Children Of Millennials*. forbes.com [online]. 2016 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/christinecarter/2016/12/21/the-complete-guide-to-generation-alpha-the-children-of-millennials/?sh=62caa3983623>
- CLARKE, C. *Baby Boomer: Definition, Years, Date Range, Retirement & Preparation*. investopedia.com [online]. 2022 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: [https://www.investopedia.com/terms/b/baby\\_boomer.asp](https://www.investopedia.com/terms/b/baby_boomer.asp)
- CZSO. *Pohyb obyvatelstva – rok 2021*. czso.cz [online]. 2022 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2021>
- CZSO. *Aktuální populační vývoj v kostce*. czso.cz [online]. 2021 [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- DELOITTE. *Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2022*. deloitte.com [online]. 2022 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- DICTIONARY. *Quiet-Quitting*. dictionary.com [online]. 2022 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://www.dictionary.com/e/slang/quiet-quitting/>
- DIMOCK, M. *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. pewresearch.org [online]. 2019 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- DUNCAN, G.A. *Black Panther Party*. britannica.com [online]. 2023 [cit. 2023.03.27]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Black-Panther-Party>
- EDUNEWTS. *Co je Age Management a proč je tak aktuální?* edunews.cz [online]. 2015 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://edunews.cz/co-je-age-management-a-proc-je-tak-aktualni/>
- ELDRIDGE, A. *Generation Z*. britannica.com [online]. 2023 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Generation-Z>
- EUROPEAN PARLIAMENTARY RESEARCH SERVICE. *EU-27 population pyramids for 2001 and 2019*. ephinktank.eu [online]. 2020 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://ephinktank.eu/2022/06/03/demographic-outlook-for-the-european-union-2022/eu-27-population-pyramids-for-2001-and-2019-2/>
- FOCUS. *Nástup generace alfa. Proč se o zájmy dětí, které teprve přijdou na svět, firmy zajímají již dnes?* focus-age.cz [online]. 2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/nastup-generace-alfa--proc-se-o-zajmy-deti--ktere-teprve-prijdou-na-svet--firmy-zajimaji-jiz-dnes-\\_s288x16758.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/nastup-generace-alfa--proc-se-o-zajmy-deti--ktere-teprve-prijdou-na-svet--firmy-zajimaji-jiz-dnes-_s288x16758.html)
- GRADUA. *Generace XYZ – seznamte se*. gradua.cz [online]. 2016 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>
- IT-SLOVNÍK. *Kdo je Mileniál?* it-slovník.cz [online]. 2022 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/milenial>
- JACOBY, M. *Tips For Managing Generation Z Employees in the Workplace*. huffpost.com [online]. 2015 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: [https://www.huffpost.com/entry/tips-for-managing-generat\\_b\\_6897516](https://www.huffpost.com/entry/tips-for-managing-generat_b_6897516)



- KINDLOVÁ V. *Dětství za normalizace, přetlak u přijímaček, dospělost v devadesátkách. Jak se žilo Husákovým dětem.* plus.rozhlas.cz [online]. 2022 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/detstvi-za-normalizace-pretlak-u-prijimacek-dospelost-v-devadesatkach-jak-se-8679012>
- KLOTZ, A.C., BOLINO, M.C. *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing.* hbr.org [online]. 2022 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- KLUSOŇ, J. *Mladí nechtějí pracovat ani o minutu déle.* hrforum.cz [online]. 2022 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/aktuality/mladi-nechteji-pracovat-ani-o-minutu-dele/>
- LANGHMAROVÁ, J. *VŠE ...o stárnutí české populace.* archiv.hn.cz [online]. 2016 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-65390290-vse-o-starnuti-ceske-populace>
- LAZAROVÁ, B. *JAK ROZUMĚT STÁRNUTÍ.* feminismus.cz [online]. 2014 [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/jak-rozumet-starnuti>
- LOHMAN, L. *Generation Y: Definition, Characteristics & Personality.* study.com [online]. 2021 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://study.com/learn/lesson/generation-y-characteristics-personality.html>
- LUB. *Husák odešel a jeho „děti“ začaly konečně žít.* ct24.ceskatelevize.cz [online]. 2014 [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/1005582-husak-odesel-a-jeho-deti-zacaly-konecne-zit#:~:text=Term%C3%ADn%20Hus%C3%A1kovy%20d%C4%9Bti%20m%C3%A1%20dva,se%20narodilo%20v%20roce%201974>
- MAHLER, Z. *Mladá generace (1/3): Jaká skutečně je?* managementnews.cz [online]. 2019 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/mlada-generace-1-3-jaka-skutecne-je-id-3714580>
- MCCRIDLE, M. *The generations Defined .* mccrindle.com [online]. 2021 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/>
- MCCRIDLE, M. *Understanding Generation Alpha.* mccrindle.com.au [online]. 2022 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-alpha/generation-alpha-defined/>
- MEOLA, A. *Generation Z News: Latest characteristics, research, and facts.* insiderintelligence.com [online]. 2023 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.insiderintelligence.com/insights/generation-z-facts/>
- MPSV. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí.* mpsv.cz [online]. 2022 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/narodni-akcni-plan-podporujici-pozitivni-starnuti>
- SMITH, R. *The Silent Generation: Characteristics and History.* familysearch.org [online]. 2020 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.familysearch.org/en/blog/silent-generation-characteristics>
- SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIIE. *Generace.* Encyklopedie.soc.cas.cz [online]. 2020 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Generace>
- STORLIER, T.A. *Ageism.* sciencedirect.com [online]. 2015 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/ageism>
- ŠIMÁK, P. *Generace 50 plus: Proč je výhodné ji zaměstnávat?* dreport.cz [online]. 2019 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/generace-50-plus-proc-je-vyhodne-ji-zamestnavat/>

- ŠTOLCOVÁ, M. *Fáze stárnutí*. Seniorzone.cz [online]. 2014 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: [https://www.seniorzone.cz/33/faze-starnuti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4ErIHWTr4\\_CGKdbEKsf2cVzw/?ns=1606883363](https://www.seniorzone.cz/33/faze-starnuti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4ErIHWTr4_CGKdbEKsf2cVzw/?ns=1606883363)
- ŠTOROVÁ, I. *AGE MANAGEMENT pro zaměstnavatele*. Agemanagement.cz [online]. 2015 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: [https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age\\_management.pdf](https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf)
- ŠTYGLEROVÁ, T., NĚMEČKOVÁ, M., ŠIMEK, M. *Stárnutí se nevyhneme*. czso.cz [online]. 2014 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>
- VALT, J. *Proč zaměstnávat schopné lidi starší 50 let?* indicada.cz [online]. 2018 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://indicada.cz/generace50/>
- VIDOVIČOVÁ, L. *Věda o stárnutí udělala obrovský skok dopředu*. socialnipolitika.eu [online]. 2018 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2018/01/lucie-vidovicova-veda-starnuti-udelala-obrovsky-skok-dopredu/>
- VITOVSKÁ, I. *Husákovy děti. Plánovaný baby-boom přerostl státu přes hlavu. A ještě přeroste*. denik.cz [online]. 2022 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/spolecnost/husakovy-deti-planovany-baby-boom-prerostl-statu-pres-hlavu-20551103.html>
- VRAŇÁKOVÁ, N. *Sustainable Human Resource Management and Generational Diversity: The Importance of the Age Management Pillars*. mdpi.com [online]. 2021 [cit. 2023.03.11]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8496>
- WHO. *Ageing: Ageism*. who.int [online]. 2021 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>
- WHO. *Ageing and health*. who.int [online]. 2022 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

## Seznam příloh

Příloha 1 Vzor dotazníku .....	I
Příloha 2 Rozhovor s HR ředitelkou.....	V
Příloha 3 Rozhovory s manažery.....	VI
Příloha 4 Průvodní e-mail k dotazníku.....	VIII
Příloha 5 Popisná statistika.....	VIII
Příloha 6 Vermont 4 Vermont – Druh pomoci.....	XV

# Přílohy

## Příloha 1 Vzor dotazník

### Dotazník znevýhodnění na základě věku

1. Pohlaví:

*Označte iba jednu elipsu.*

- Muž
- Žena

2. Věk:

*Označte iba jednu elipsu.*

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-60 let
- 61 - více

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti

*Označte iba jednu elipsu.*

- Méně než 6 měsíců
- 6-12 měsíců
- Přes rok
- Více než 3 roky

4. Uveďte místo výkonu práce.

*Označte iba jednu elipsu.*

- Prodejna
- Office

5. Vyhovuje Vám práce s kolegy:

*Označte iba jednu elipsu.*

- Mladšími
- Stejně starými
- Staršími

6. Vyhovuje Vám pracovní doba?

*Označte iba jednu elipsu.*

- Ano
- Někdy ano, někdy ne
- Ne

7. Jste spokojený s pracovním prostředím ve kterém pracujete?  
*Označte iba jednu elipsu.*

- Zcela
- Spíše ano
- Někdy ano, někdy ne
- Spíše ne
- Vůbec

8. Pociťujete dostatečnou podporu od svého nadřízeného?  
*Označte iba jednu elipsu.*

- Ano, maximální
- Spíše ano
- Někdy ano, někdy ne
- Spíše ne
- Vůbec

9. Máte pocit znevýhodnění při odměnách?  
*Označte iba jednu elipsu.*

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Někdy ano, někdy ne
- Téměř ne
- Vůbec ne

10. Máte pocit znevýhodnění při pracovních postupech?  
*Označte iba jednu elipsu.*

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Někdy ano, někdy ne
- Téměř ne
- Vůbec ne

11. Máte pocit znevýhodnění při možnostech získat firemni benefity?  
*Označte iba jednu elipsu.*

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Někdy ano, někdy ne
- Téměř ne
- Vůbec ne

12. Máte pocit znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělání oproti mladším/starším kolegům?  
*Označte iba jednu elipsu.*

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Někdy ano, někdy ne
- Téměř ne
- Vůbec ne

13. Máte pocit znevýhodnění při sladění osobního a pracovního života?  
*Označte iba jednu elipsu.*

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Někdy ano, někdy ne
- Téměř ne
- Vůbec ne

14. Máte podporu v kreativním myšlení?  
*Označte iba jednu elipsu.*

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Někdy ano, někdy ne
- Téměř ne
- Vůbec ne

15. Máte pocit motivace k lepším pracovním výkonům?  
*Označte iba jednu elipsu.*

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Někdy ano, někdy ne
- Téměř ne
- Vůbec ne

16. Dostáváte pravidelnou a konstruktivní zpětnou vazbu od svého nadřízeného?  
*Označte iba jednu elipsu.*

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Někdy ano, někdy ne
- Téměř ne
- Vůbec ne

17. Měl(a) jste někdy pocit diskriminace na pracovišti na základě Vašeho věku? Pokud ano, kolik Vám bylo?

-----

18. Zažil(a) jste někdy znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku 20-32 let? Pokud ano, při jaké příležitosti?

-----

19. Zažil(a) jste někdy znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku 33-45 let? Pokud ano, při jaké příležitosti?

-----

20. Zažil(a) jste někdy znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku nad 46 let? Pokud ano, při jaké příležitosti?

-----

## **Příloha 2 Rozhovor s HR ředitelkou**

1. Ako vnímáš pracovnú silu 50plus v našej spoločnosti? (Sú prínosom pre spoločnosť? Keď áno v akom smere?)

„Myslím, že sú veľkým prínosom pre Vermont. Nechcem to paušalizovať (každý človek je iný), ale vnímam na viacerých kolegoch, že sú viac vyzretí, menej riešia menej podstatné veci, majú viac nadhľadu, sú často stabilní vo výkone a veľmi lojálni. Tým, že zažili viacero zamestnaní, si viac vážia, čo im Vermont ponúka. Zároveň, majú veľa skúseností a znalostí a keď sú ochotní ich zdieľať s mladými, tak je to veľkým prínosom.“

- Myslíš si, že majú aj nejaké nedostatky, ktoré by mohli viesť k diskriminácii tejto vekovej skupiny?

„Ano, musíme počítať s tým, že im moderné komunikačné technológie môžu spôsobovať problémy, občas sú menej flexibilní, dlhšie im trvá, kým si osvoja nové procesy a celkovo ťažšie môžu znášať zmenu (objavuje sa to viac po 55). Tieto nedostatky môžu viesť k občasnému pocitu menejcennosti pre tím ale tým, že sa snažíme vytvárať rodinné prostredie v spoločnosti sa takéto prípady stávajú menej.“

2. Myslíš si, že ako spoločnosť ponúkame pre zamestnancov dostatočnú podporu pri možnosti kariérneho rastu?

„Určite vnímam priestor na zlepšenie. Korona nás vo veľa projektoch zastavila. Myslím si, ale že ten kto rásť chce a je aktívny, iniciatívny, máme spôsoby, ako ich zachytiť, ponúknuť im nové výzvy. Čo považujem za najväčšie plus, že keď ľuďom ponúkame rastové príležitosti, vždy majú priestor novú pozíciu si vyskúšať a ak sa im z rôznych dôvodov to nepodarí, majú istotu, že sa môžu vrátiť na pôvodnú pozíciu. Verím, že im vtedy rast spôsobuje menej stresu a viac sú odvážni risknúť to.“

3. Ktorú oblasť/oblasti Age managementu vidíš ako najviac problematickú s najväčším potenciálom ku zlepšeniu v našej spoločnosti?

„Určite je to vytváranie vekovo pestrých tímov. Často totiž starší manažér nechce do tímu mladých kolegov alebo sa mladší SM bojí zamestnať starších kolegov. Vtedy nás to stojí veľa úsilia, aby sme ich namotivovali, aby to skúsili a dali šancu tej pestrosti. Určite vidím, že by sme vekovo zmiešaným tímom mohli poskytovať aj viac podpory, kým si na seba zvyknú.“

- Ako by si videla do budúca podporu zamestnancov, ktorí su starší 50 rokov v rámci problematiky Age managementu?

„Keďže máme viacero kolegov pracujúcich na predajniach, ktorí prekročili 50-tku, sú to veľmi lojálni a skúsení kolegovia, ale postupne im, po fyzickej stránke, bude ťažké stáť 12h, vymýšľame, ako zužitkovať ich znalosti na iných pozíciách a im uľahčiť prácu. Tieto projekty sú ale skôr v štádiu rozpracovania alebo pilotu.“

4. Aké navyše náklady pre firmu by znamenalo znova spustenie Talentpoolu?

„Je to ťažko vyčísliteľné, lebo to aj HR, aj RET robili “vo voľnom čase”. Nezamestnali sme nikoho nového. Vzdelávanie sme robili v našich priestoroch, takže jediným nákladom navyše bol nejaký ten cesták.“



## **Příloha 3 Rozhovory s manažery**

### **Manažer 1**

#### 1. Jaké jsou tvoje hlavní důvody odmítavého postoje k diverzitě ve tvém pracovním týmu?

*„V současné době mám při setkání s mladými pracovníky těsně po škole pocit, že jsou v rámci práce často "líní". Předpokládají, že dostanou "skvělý plat za málo práce" a nejráději by rovnou nastoupili na nějakou manažerskou pozici bez vykázaného úsilí. Postrádají představu o tom, co jaká konkrétní pozice zahrnuje a čekají, že to, jak pracují je dostačující, a že o svých kvalitách nemusí nikoho přesvědčovat. (Samozřejmě i u této mladé generace to může být individuální, ale tento výše popsaný rys mi přijde opravdu hodně výrazný). U starších lidí vnímám, že mají většinou už delší zkušenost např. v zákaznickém servisu, kterou s sebou přináší atd. Takže moje otevřenost je vůči starším lidem maximální, ale v mladší mám nízkou důvěru.*

### **Manažer 2**

#### 1. Jaké jsou tvoje hlavní důvody odmítavého postoje k diverzitě ve tvém pracovním týmu?

*„U starších lidí například 50plus záleží hodně na zdravotním stavu a celkovém elánu do života daného člověka. Z hlediska mladého týmu bych se bála, aby takový člověk zapadl a sám se tam cítil komfortně a dobře. Starší lidé mohou mít více zdravotních problémů a jsou méně tvární v práci oproti mladší generaci. Mladší generace je učenlivá a více dynamická, ale není to tak tak vždy. Obavy zaměstnat mladší generaci těsně po škole mám také spíše proto, že ještě nejsou tak zodpovědní a zkušení. Pro lidi těsně po škole to jsou většinou první pracovní zkušenosti. Nemají praxi a zaškolení těchto lidí stojí větší úsilí. Jsou většinou lehkovážnější, než starší osoby a bála bych se i toho, že by neuměli být týmovými hráči.“*

### **Manažer 3**

#### 1. Jaké jsou tvoje hlavní důvody odmítavého postoje k diverzitě ve tvém pracovním týmu?

*„Moje negativní zkušenost je s mladší generací, která je většinou rozmazlená a vidí všechno černě. Nemají ještě tolik zkušeností, spolehlivost je u nich problém a když se jim něco nelíbí, snadno dají výpověď. V tomto směru jsou hodně přelétaví. Ztratila jsem v nich důvěru po třech zkušenostech s mladší generací ve věku 20-24. Přiznávám, že má otevřenost je více ke starší generaci, a to z důvodu toho, že starší lidé si více váží své práce. Jsou spolehliví, někdy jsou tam menší problémy s technikou, ale jsou skvělí prodejci. Neumím si představit, že by nějaká dvacetiletá slečna radila dámám ve věku 50plus co si na sebe mají obléct.“*

### **Manažer 4**

#### 1. Jaké jsou tvoje hlavní důvody odmítavého postoje k diverzitě ve tvém pracovním týmu?

*„Co vnímám jako zlo dnešních mladých lidí je to, že nedokáží existovat bez mobilu a dělají všechno jiné než svoji práci. Dnešní generace mladých lidí mě neustále překvapuje, a to ne v dobrém. Většina z nich jsou podle mě líní, mají své domácí pohodlí a myslí si, že to samé budou mít i v práci. Neváží si peněz, ani jejich hodnoty, protože ještě většinou bydlí u svých rodičů a výplatu mají jen na své zažité novodobé standardy. Podle toho i odvádějí svou práci. Nejčastější problém s mladými jsem měla skrz jejich pozdní příchody a člověk, který je zaškoluje se musí obrnit trpělivostí, než se je podaří naučit nějaké pracovní návyky a standardy.*

## **Manažer 5**

### 1. Jaké jsou tvoje hlavní důvody odmítavého postoje k diverzitě ve tvém pracovním týmu?

*„Já osobně preferuji svou věkovou skupinu a v případě starších lidí třeba 55plus je mým hlavním důvodem to, že mají méně fyzické síly, kterou já na své 550 m<sup>2</sup> prodejně potřebuji. Rychlost není jejich silná stránka a mají potíže s moderní technikou. Když se bere v potaz proces zaškolování, musí se jim věci vysvětlovat delší dobu a je potřeba jim věnovat mnohem více času než mladším lidem. Já ve finále mám raději mladší lidi. Jsou více energičtí, pochopí věci rychlostí blesku a snižují věkový průměr. Na druhou stranu má zkušenost s úplně mladými zaměstnanci není úplně pozitivní. Když nebudeme brát v potaz, že jsou ještě bez zkušeností a člověk, který je zaškoluje je musí v první řadě naučit nějakou pracovní morálku, nejsou především loajální. Snaží se hledat, kde jim to bude nejvíce vyhovovat, prioritně se jedná o pracovní dobu (kolikrát jsem jim řekla o 12 h pracovní směně a vysmáli se mi). V momentě, kdy je to přestane bavit, odejdou. V tu chvíli celé úsilí školitele je zbytečné a promarněné. Myslím si, že jim chybí zodpovědnost a úcta k pravidlům. Nejideálnější kandidát je pro mě 27-40.“*

## **Manažer 6**

### 1. Jaké jsou tvoje hlavní důvody odmítavého postoje k diverzitě ve tvém pracovním týmu?

*„Moje výhrady jsou spíše ke starší generaci. V mém případě je tam problém s autoritou. Tím, že jsem pro ně mladší, mají pocit, že by mohli být mou matkou a já jim mám říkat co mají dělat. To je ten prvotní důvod, ale samozřejmě nechtěla bych je všechny házet do jedné skupiny. Většinou se již častěji objevují zdravotní komplikace a potíže (12 h směny nejsou úplně ideální pro starší lidi). Mají častokrát svoje zlozvyky a starého psa novým kouskům nenaučíš... Samozřejmě jim trvá déle všechno pochopit co se týče počítače, nebo moderních technologií.“*

## **Manažer 7**

### 1. Jaké jsou tvoje hlavní důvody odmítavého postoje k diverzitě ve tvém pracovním týmu?

*„Při výběru nového kandidáta do svého týmu si vyberu spíše moji věkovou kategorii. Starší lidé bývají často nemocní a mají špatné pracovní návyky. Neustále porovnávají nové pracovní prostředí s předchozím a hledají důvody proč se nepřizpůsobit. Mají na vše své vlastní názory a dosavadní postupy, které v nové společnosti většinou negují. Zabere to více úsilí takového člověka namotivovat a takového člověka trvá déle i zaškolit. Je to moje zkušenost, proto jsem opatrná při výběru kandidáta vyššího věku. Nová generace mladých bohužel žije ve svém světě, kde se nemusí pracovat a všichni jsou na pozici generálního ředitele. Mají zkreslené informace o pracovním procesu a při nástupu do nového zaměstnání jsou v šoku z toho, jaká je realita.“*

## **Manažer 8**

### 1. Jaké jsou tvoje hlavní důvody odmítavého postoje k diverzitě ve tvém pracovním týmu?

*„Celkově důvody pro výběr spíše věkové skupiny kolem 30 jsou různé. Tím, že za ta léta v retailu na vedoucí pozici již prošlo pár lidí mýma rukama mohu říci, že vlastní zkušenosti ve mně vybudovaly bariéru vůči hodně mladým, ale i k lidem ve věku 55plus. Starší pracovníci mají nižší výkon, bohužel tento věk přináší své nevýhody. Zdravotní problémy, delší doba rekonvalescence po zákrocích. Častým problémem na pracovišti je nedůvěra k novým věcem, či informacím. Na druhou stranu mám spíše problémy s mladší generací při výběru do mého týmu. Nemají respekt, je tam velká pravděpodobnost přelétavosti, a hlavně nižší ochota pomáhat na úkor svého volného času (volný čas je pro ně nejdůležitější). Tady mi spíše vadí ztráta času a vložené energie do člověka, který po pár měsících dá výpověď.“*

## Manažer 9

### 1. Jaké jsou tvoje hlavní důvody odmítavého postoje k diverzitě ve tvém pracovním týmu?

„My jsme kolektiv 40plus a nemám problém přijmout do týmu starší osoby. Nejstarší člen týmu má 55 let. S čím mám reálně problém je přijmout do týmu mladší generaci. Dle mého názoru jsou nespolehliví, mají problém s víkendovými směnami a hlavně jejich finanční nároky jsou neporovnatelně vysoké oproti tomu, jakou práci odvádějí. Naší klientelou jsou většinou lidé 40plus a vůbec si neumím představit, že by je obsluhovala 20-ti letá asistentka.“

## Manažer 10

### 1. Jaké jsou tvoje hlavní důvody odmítavého postoje k diverzitě ve tvém pracovním týmu?

„Já osobně mám tak negativní zkušenosti s mladší generací, že aktuálně bych nevybrala do týmu člověka mladšího cca 27 let. Musí mít nějaké zkušenosti, musí být vyzrálý a hlavně zodpovědný. Neskutečně mě vysilovalo to, že po pár měsících ukončili pracovní poměr a tím celé zaškolení bylo marné. Dalším problémem u nich je, že mají menší pokoru k autoritě. Plní úkoly jak se jim zachce a neustále vidí všechno negativně.“

## Příloha 4 Průvodní e-mail k dotazníku

„Ahojte milí kolegovia/kolegyňe,  
tak ako minulý rok, aj tento rok by som sa na vás chcel obrátiť s jednou veľkou prozbou. Začala moja posledná školská etapa a začal som naplno písať bakalársku prácu, ktorú píšem na téma Ageismus alebo diskriminácia na základe veku. Súčasťou práce je praktická časť, v ktorej robím dva výskumy a jeden je práve dotazník, ktorý som pre vás pripravil a skúma otázky týkajúce sa znevýhodnenia na základe veku.

Dotazník má 20 otázok a vyplnenie vám zabere maximálne 5minút. Celý dotazník je ANONYMNÝ a slúži výhradne pre môj výskum k bakalárskej práci. Výsledky dotazníku nebudú nikde inde zverejňované. Každý jeden vyplnený dotazník znamená pre mňa veľkú pomoc.

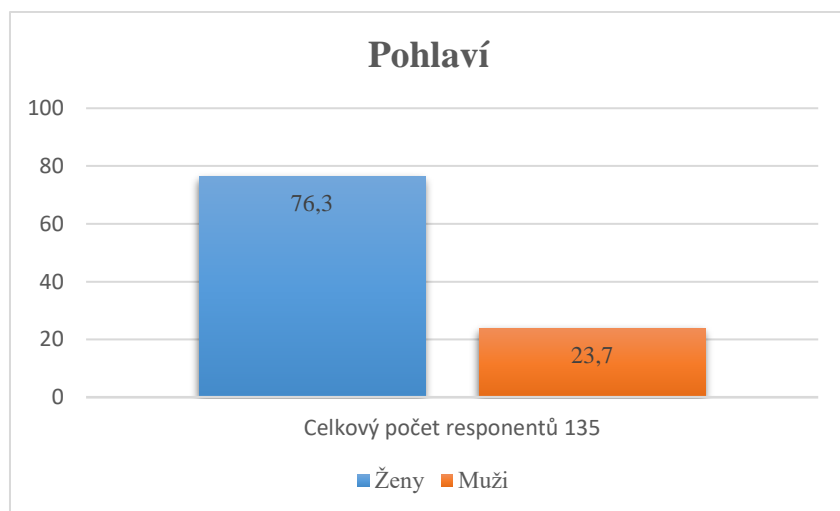
Veľmi pekne vám ďakujem za váš čas a ochotu.

Srdečne vás všetkých zdravím ,

Ramón (2P69 - Vermont Store Prašná brána)“

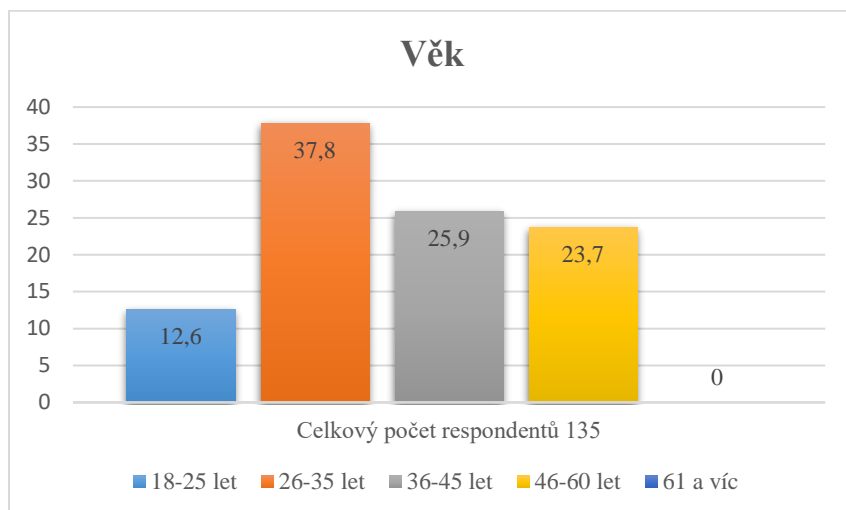
## Příloha 5 popisná statistika

Graf 1 Otázka č. 1



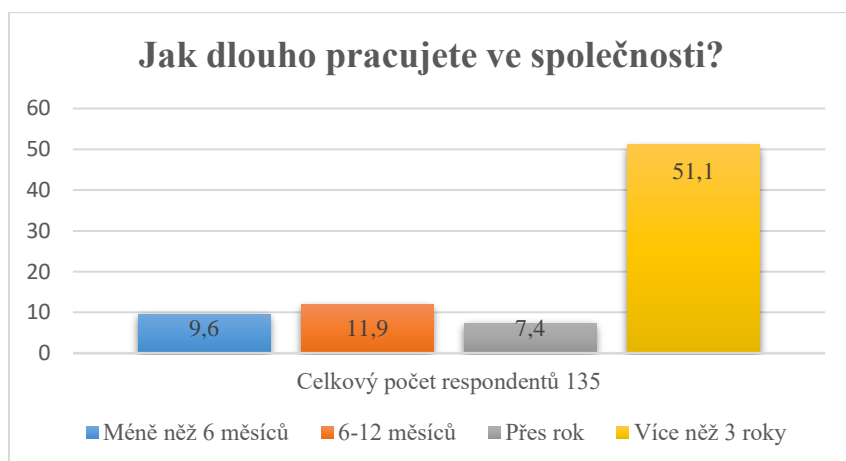
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Otázka č.2



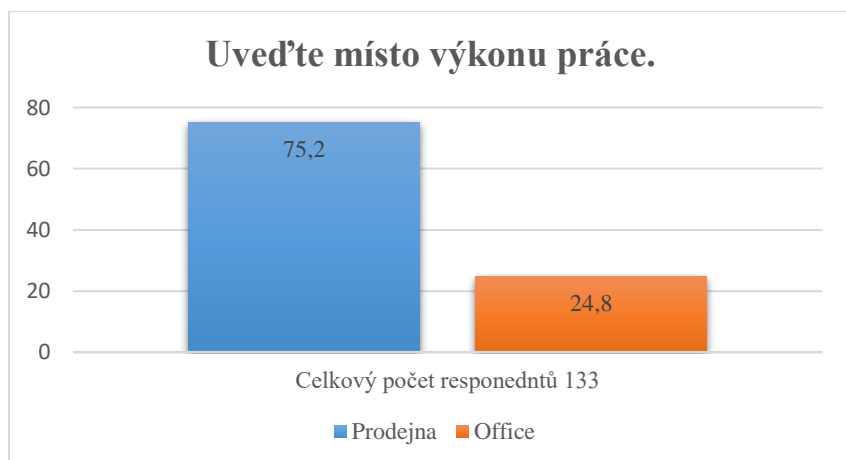
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Otázka č. 3



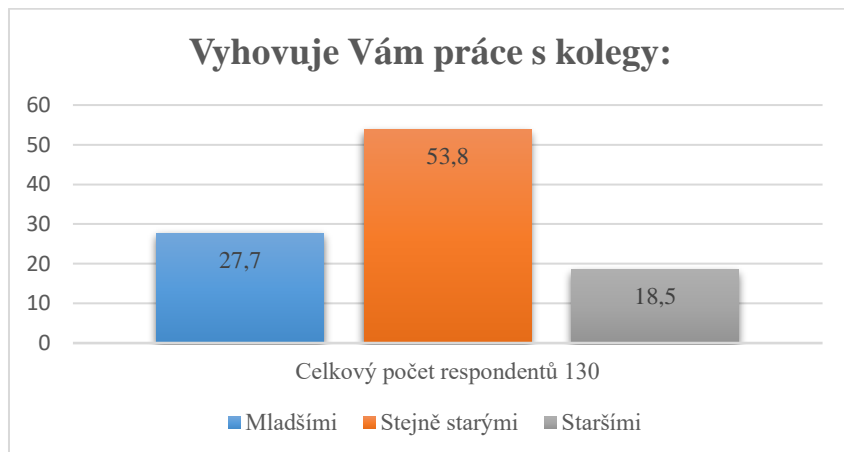
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Otázka č.4



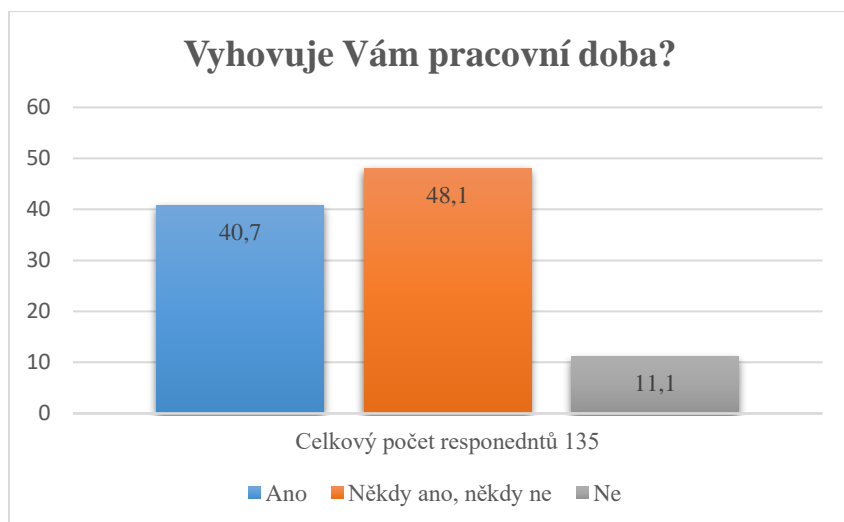
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 Otázka č.5



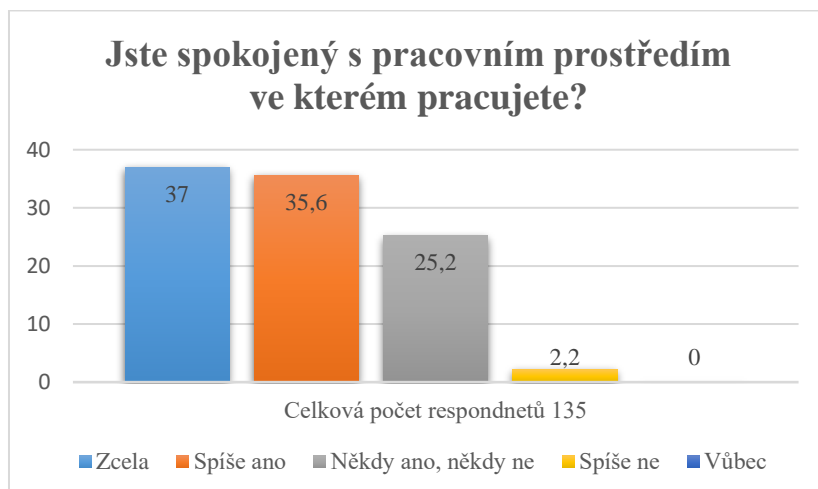
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 Otázka č.6



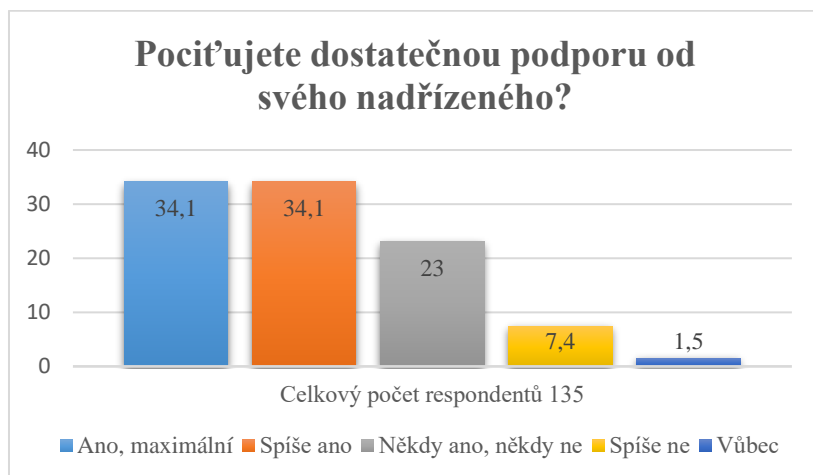
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Otázka č.7



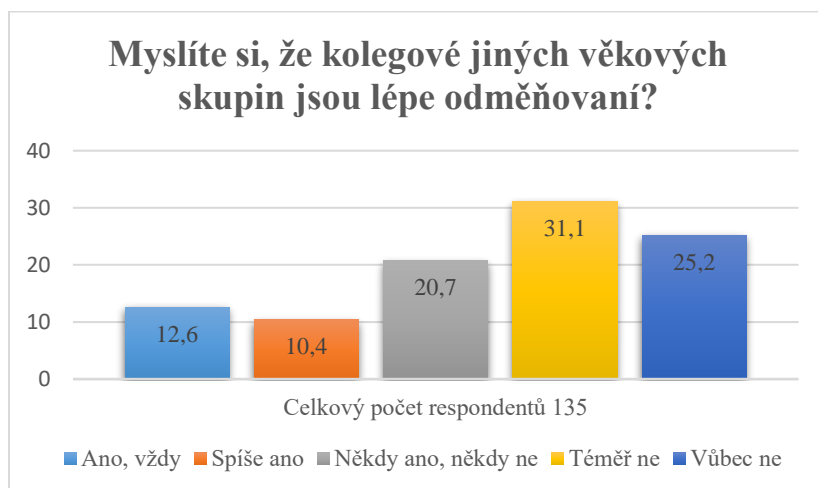
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 Otázka č.8



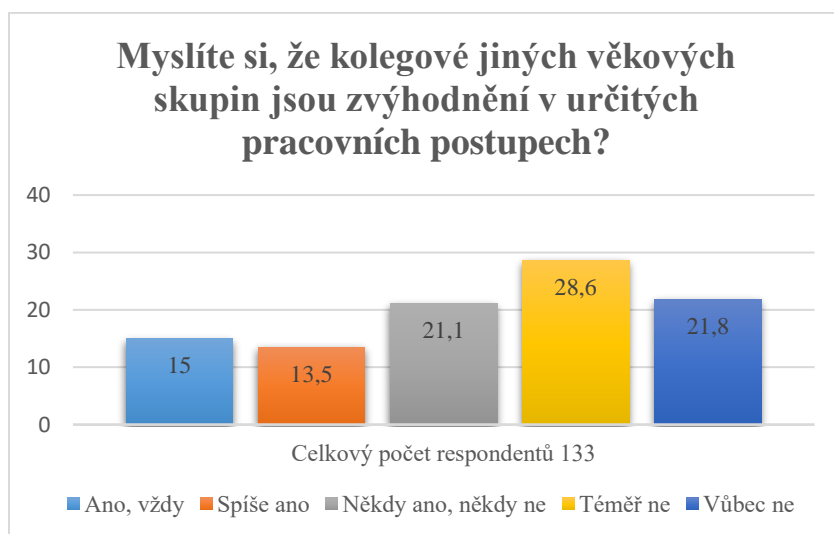
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Otázka č.9



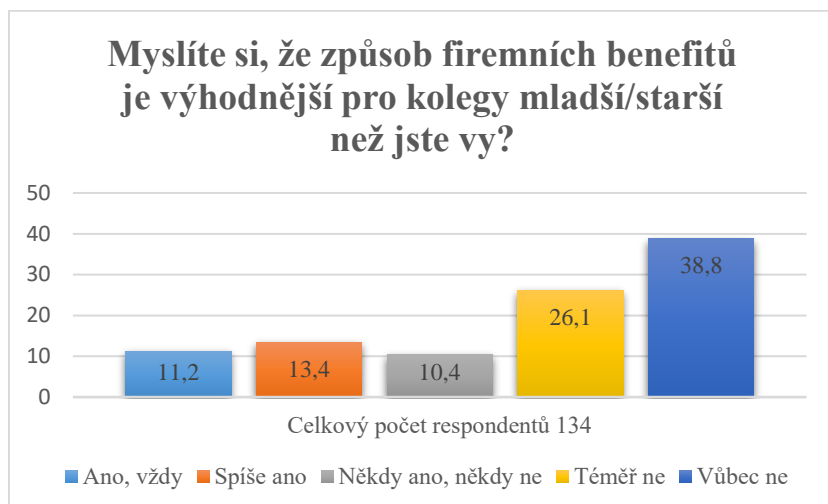
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 Otázka č. 10



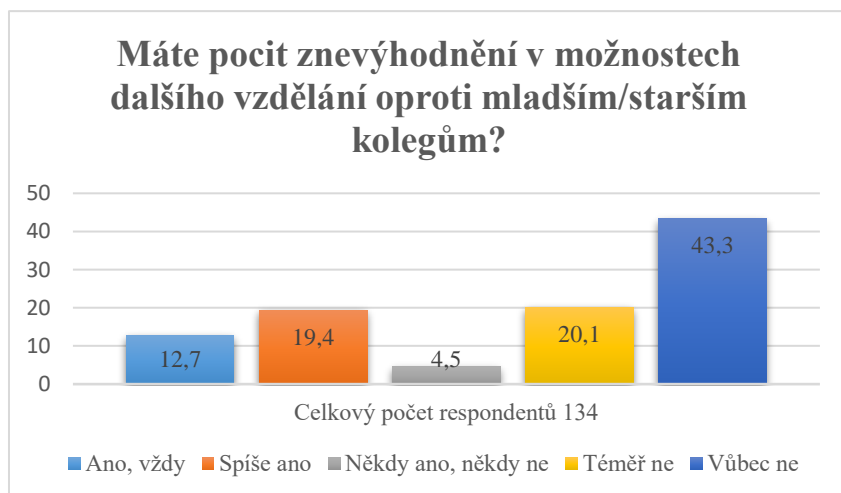
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 Otázka č. 11



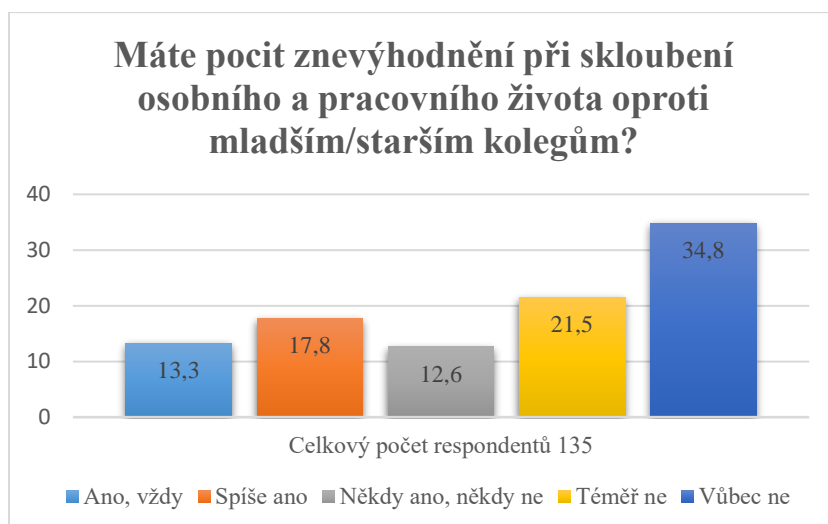
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 Otázka č.12



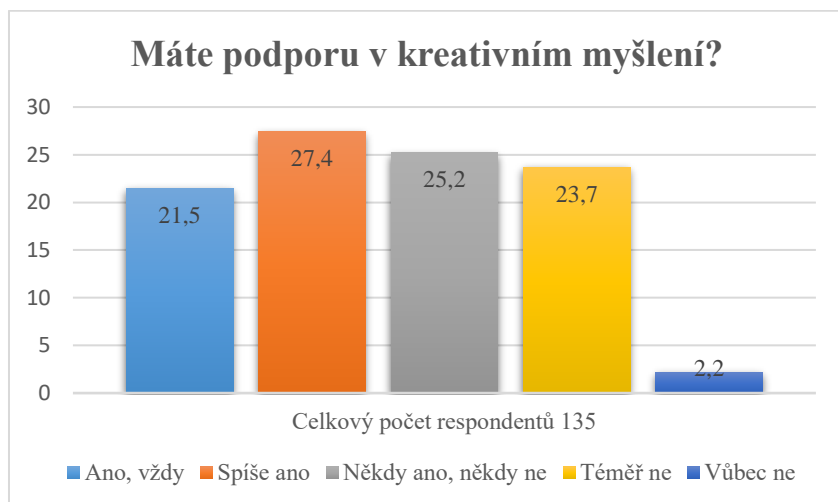
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 Otázka č.13



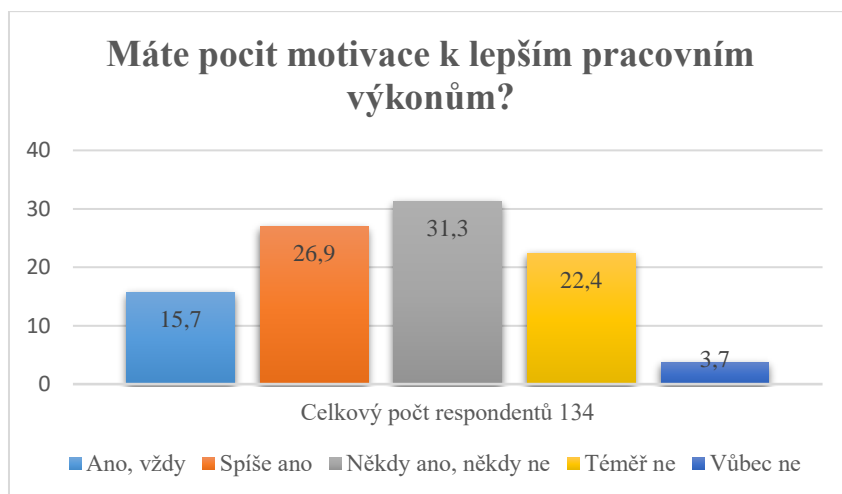
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 Otázka č.14



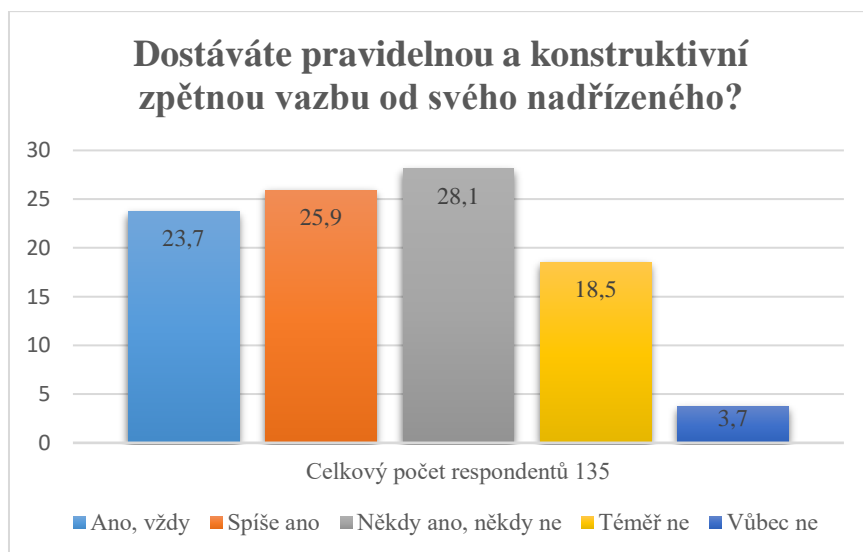
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 Otázka č.15



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 Otázka č.16



Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka 1 Otázka č.17

Měl(a) jste někdy pocit diskriminace na pracovišti na základě Vašeho věku? Pokud ano, kolik Vám bylo?	ni (-)	fi (%)
Ne, neměl jsem pocit diskriminace na pracovišti	55	54,45%
Ano, ve věku 18-25	34	33,66%
Ano, ve věku 26-35	9	8,92%
Ano, ve věku 45-50	3	2,97%
<b>Celkem (Σ)</b>	101	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 Otázka č.18

Zažil(a) jste někdy znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku 20-32 let? Pokud ano, při jaké příležitosti?	ni (-)	fi (%)
Ne, nezažil jsem znevýhodnění jiného zaměstnance	63	67,74%
Ano, kariérní postup	16	17,21%
Ano, málo zkušeností	11	11,83%
Ano, zakládání rodiny	3	3,22%
<b>Celkem (Σ)</b>	93	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 Otázka č.19

Zažil(a) jste někdy znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku 33-45 let? Pokud ano, při jaké příležitosti?	ni (-)	fi (%)
Ne, nezažil jsem znevýhodnění jiného zaměstnance	82	89,13%
Ano, work-life balance	10	10,87%
<b>Celkem (Σ)</b>	92	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 Otázka č.20

Zažil(a) jste někdy znevýhodnění jiného zaměstnance ve věku nad 46 let? Pokud ano, při jaké příležitosti?	ni (-)	fi (%)
Ne, nezažil jsem znevýhodnění jiného zaměstnance	68	73,91%
Ano, kvůli technice	8	8,69%
Ano, kvůli nižší výkonnosti	9	9,78%
Ano, kvůli nižší energii	7	7,62%
<b>Celkem (Σ)</b>	92	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 6 Druhy pomoci Vermont 4 Vermont

Obrázek 4 Vermont 4 Vermont

Druh pomoci	Forma pomoci	Příklady situací
<b>FINANČNÁ POMOC</b>	Půjčka, dar, sbírky...	Nečekané neštěstie (úmrť v rodine, choroba...) Dlhodobé problémy (nevýhodné pôžičky, exekúcie, dlhy...) Príležitosti (deti zamestnancov potrebujúce podporu vo vzdelávaní, kurz/škola "snov" ...)
<b>PSYCHLOGICKÁ POMOC</b>	Krízová intervencia, poradenstvo, terapia	Nečakané nešťastie (úmrť v rodine, choroba...) Dlhodobé problémy (šikana, týranie v rodine, rozvod, výchovné problémy s deťmi...) Príležitosti (kariérne poradenstvo, výber školy, životné zmeny – vstup do manželstva, tehotenstvo, "prázdne hniezdo", príprava na dôchodok...), odlúčenie od blízkych
<b>MATERIÁLNA POMOC</b>	Dar, pôžička	Nečakané nešťastie (požiar, záplavy, nešťastie...) Dlhodobé problémy (bývanie...) Príležitosti (dieťa v rodine - burza detského oblečenia, hračiek, kníh; stahovanie – "darujem/prijímam" nábytok, príslušenstvo, domové doplnky, spotrebiče, ekologická zodpovednosť - burza noseného oblečenia...)
<b>ODBORNÁ POMOC</b>	Poradenstvo, networking, relevantné zdroje inf.	V akejkoľvek situácii poskytnutie odbornej pomoci, pokiaľ v danej oblasti máme odborníkov medzi zamestnancami alebo poznáme odborníkov mimo firmy.
<b>Iné</b>	...	...

Zdroj: interní systém společnosti HRMS (2020)



PREZENTACE

# Age Management a jeho realizace ve společnosti Vermont Holding a.s.

Ramón Balázs / KEMBC02

# Řešená problematika

## úvod

Všechny oblasti Age managementu by měly zvyšovat podporu zaměstnanců v každém věku. Problémové oblasti se musí identifikovat a je potřeba je odstranit.

## problém

Zjištěné problémové oblasti v této společnosti jsou diverzita v pracovních týmech a minimální podpora pro zaměstnance v možnostech kariérního růstu pro mladší generace.

## přístup

Prvotní získání dat společnosti a analýza. Na základě shromážděných dat a výsledků jejich analýz byla navržena opatření ke zlepšení problematických oblastí Age managementu společnosti.

# Postup řešení

## zdroj

Interní informace společnosti, poskytnuté pracovníky HR oddělení. Povolení přístupu k internímu systému společnosti HRMS. Dotazníkové šetření, rozhovor s HR ředitelkou a rozhovor s manažery.

## získávání

Data kvantitativního výzkumu byla získána dotazníkovým šetřením. Kvalitativní výzkum probíhal v rámci rozhovoru s HR ředitelkou společnosti a sedmi manažery, kteří mají negativní přístup k diverzitě ve svých týmech.

## zpracování

Data kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla zpracována a porovnána. Výsledky kvantitativního výzkumu byly provedené do grafické podoby pro lepší znázornění a porovnání.

# Výsledky práce

Z výsledku práce je patrné, že diverzita ve společnosti není úplně ideální, co se týče pracovních týmů.

→ Manažeři pracovních týmů v rámci náborů vybírají primárně svoji věkovou skupinu a tím nepodporují přirozenou věkovou diverzitu týmu a její výhody.

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

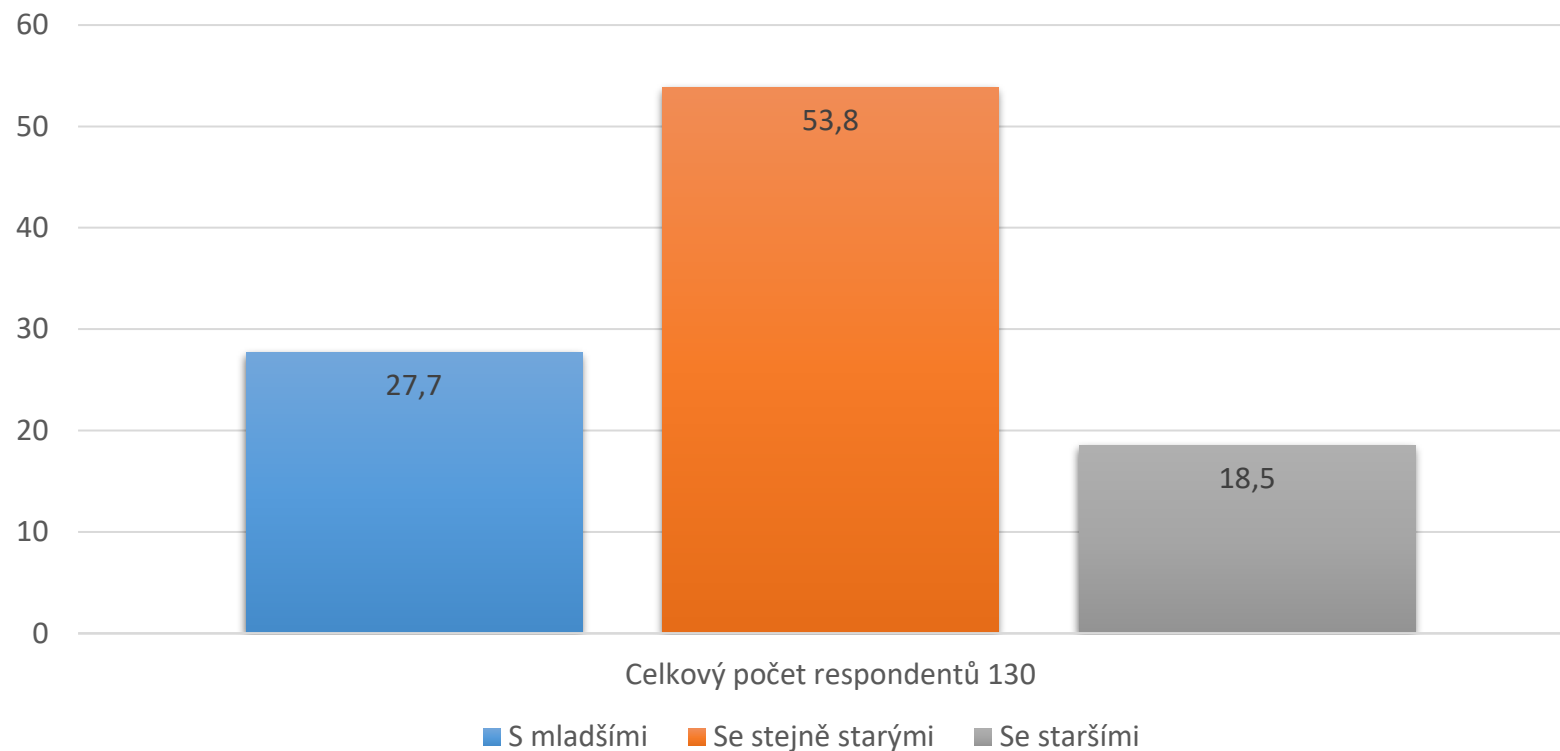
→ 51 % respondentů bez ohledu na pracovní funkci není nakloněná k diverzitě.

→ 10 dotazovaných manažerů potvrdilo negativní vztah k diverzitě z různých důvodů vůči mladší i starší generaci.

→ Do budoucna se dá očekávat, že se zvýší procentuální podíl zaměstnanců s negativním vztahem k diverzitě, pokud se postoj manažerů nezmění.

# Výsledky práce – grafické znázornění

## Preference spolupráce



Zdroj: Vlastní zpracování

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



**1. Školení mezigeneračních rozdílů pro manažery, pomůže manažerům pochopit pozitiva diverzity v pracovních týmech**

---



**2. Manažer má v rukou klíč k otevření diverzity ve svém pracovním týmu a tímto školením by se měli manažeři více diverzitě otevřít. Začít zaměstnávat pracovníky jiných věkových skupin, což by pomohlo odstranit negativní vztah ostatních zaměstnanců k diverzitě.**

---



**3. Doporučením pro podporu zaměstnanců v případě karierního růstu bylo zavedení programu Talent pool, který by byl určený zaměstnancům, kteří se cítí mít větší zodpovědnost ale nemají ještě dostatek zkušeností .**

---



# Závěr

---



**Práce přinesla řešení, které by mohlo pomoci rozšířit ve společnosti diverzitu do pracovních týmů.**



Řešení by v první řadě otevřelo mysl manažerům, kteří by po absolvování tohoto školení byli více otevření náborům jiných věkových skupin.



Talent pool jako řešení pro zaměstnance, kteří mají potenciál pro kariérní růst.

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**