

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **TRH PRÁCE A AGE MANAGEMENT**

**Bc. Vladislav SAMOLEWICZ**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Uživu-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 20. 5. 2020

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Janě Pechově, Ph.D za odborné vedení diplomové práce, podnětné rady a za čas, který mi věnovala. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří se účastnili výzkumu. Rád bych také poděkoval rodině a přátelům, kteří mě podporovali při vytváření této práce.

## Obsah

1	Úvod .....	7
2	Demografický vývoj populace a trh práce .....	9
2.1	Věková struktura .....	9
2.1.1	Střední délka života .....	14
2.2	Prognózy do budoucna .....	15
2.3	Trh práce.....	18
3	Diversity management .....	21
3.1	Řízení diverzity.....	21
3.2	Age management.....	22
3.2.1	Úrovně a opatření Age managementu.....	23
3.2.2	Zavádění Age managementu .....	28
3.2.3	Age management audit a osm pilířů age managementu .....	31
3.2.4	Koncept pracovní schopnosti.....	35
4	Střet Generací .....	41
4.1	Baby Boomers.....	43
4.2	Generace X.....	43
4.3	Generace Y .....	44
4.4	Generace Z .....	45
4.5	Aktuální počet zástupců jednotlivých generací v ČR.....	48
5	Empirická část .....	50
5.1	Úvod do výzkumné části .....	50
5.2	Předvýzkum .....	53
5.3	Hlavní výzkumné šetření .....	68
5.3.1	Výzkumný vzorek.....	68
5.3.2	Metoda získávání dat.....	69
5.3.3	Struktura otázek.....	69
5.3.4	Proces získávání dat .....	70
5.4	Případová studie .....	72
5.4.1	Shrnutí poznatků.....	85
6	Návrhy a doporučení.....	86
7	Závěr.....	90

Seznam literatury .....	92
Seznam obrázků a tabulek.....	98
Seznam příloh .....	100

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

AM	Age management
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FTE	Fulltime employee (zaměstnanec s plným úvazkem)
HR	Human resources (lidské zdroje)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
WAI	Work Ability Index (index pracovní schopnosti)

# 1 Úvod

Aktuální situace v České republice indikuje neodvratnost dlouhotrvajícího trendu stárnutí populace. Změny v demografii České republiky jsou doprovázeny změnou délky dožití obyvatel, která ústí v narůstání seniorské složky populace, přičemž je tento jev doprovázen dalšími demografickými jevy, které tento nárůst umocňují. Toto stárnutí populace má ve výsledku i vliv na pracovní život obyvatel a zaměstnanost obecně. To, že se obyvatelé budou dožívat vyššího věku, přinese plno výzev, kterých se organizace musí chopit a adekvátně na ně reagovat. Jelikož budou zaměstnanci schopni pracovat déle, budou kladeny vysoké nároky na manažery a vedoucí pracovníky. Jejich znalost a postoj ke stárnoucím zaměstnancům bude klíčový k tomu, aby byl co nejefektivněji využit potenciál jednotlivců, a to bez ohledu na jeho věk.

Zaměstnavatelé se budou muset zabývat tvořením vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance, jelikož ty budou klíčové pro jejich rozhodnutí, zda chtějí nadále pracovat, a hlavně zda budou vůbec schopni z důvodů své funkční kapacity.

Vedle prodlužujícího se věku zaměstnanců, bude další velkou výzvou pro zaměstnavatele zvládnutí věkové diverzity na pracovišti. Te představuje situaci a příležitost, která by mohla vyústit v efektivitu doprovázenou vzájemnou spoluprací generačních skupin, eliminací jejich slabin a posílení jejich silných stránek.

Jedním z důležitých personálních nástrojů se stává koncept age management. Politika age managementu je stěžejní pro tuto diplomovou práci.

Cílem mé diplomové práce je poskytnout povědomí o age managementu tak, aby jej zaměstnavatelé mohli využít při efektivním řízení starších zaměstnanců. Je potřeba, aby si zaměstnavatelé uvědomili, že stárnutí pracovníků je potřeba řešit z dlouhodobého hlediska. Důvodem, proč by se měli zabývat age managementem je skutečnost, že starších zaměstnanců bude přibývat a tím pádem dojde i k nárůstu počtu zaměstnanců, kteří budou odcházet do důchodu. Tím, že pracovní síla stárne a mladých pracovníků přicházejících na trh práce bude méně, je potřeba, aby zaměstnavatelé efektivně pracovali s pracovníky vyššího věku či zaměstnanci ve věku důchodovém.



Efektivní mezigenerační spolupráce na pracovišti může pro podnik znamenat benefit ve více oblastech. Práce se zaměřuje na aktuální demografickou situaci v České republice a prognózy pro její budoucí vývoj. Blíže se snaží popsat charakteristiky generačních skupin a koncept age managementu, který je pro tuto práci stěžejní.

Hlavním záměrem diplomové práce je analyzovat soubory opatření v rámci age managementu u vybraných podniků v České republice. Na jejich základě budou vytvořena vhodná opatření a doporučení, která budou informací zejména pro personální manažery středních či velkých podniků nebo organizací. Výsledná doporučení by měla pomoci podnikům v realizaci a efektivní aplikaci koncepce age managementu, která by měla ve výsledku ústít ve spokojenost a efektivitu práce nejen pro stárnoucí a starší zaměstnance.

Práce je dělena na tři části – teoretická část, vlastní výzkum a část s doporučeními a návrhy pro vybrané podniky. V teoretické části je popsána aktuální demografická situace obyvatelstva České republiky a nastínění budoucího vývoje. Charakterizována bude hlavně koncepce age managementu, její vysvětlení, měření a přínosy. Poslední částí je vymezení hlavních generačních skupin, aktuálně se setkávajících na trhu práce. Výzkumná část slouží k zjištění aktuální situace mezi vybranými podniky z hlediska zavádění či již zavedených forem age managementu. Formou zaslaných dotazníků podnikům, bude zjišťována informovanost a míra využití personálního nástroje, kterým age management je.

Zaměstnavatelé by k problematice stárnutí měli přistupovat z dlouhodobého hlediska. Z tohoto důvodu budou doporučení a návrhy sloužit pouze jako možné podněty pro organizace, a ne jako konečný návrh řešení pro aplikaci age managementu.

## 2 Demografický vývoj populace a trh práce

Obyvatelstvo prochází neustálým vývojem a jeho složení se neustále mění. V rámci kapitoly budou popsány demografické ukazatele, které se stárnutím populace souvisí. Demografický vývoj populace je charakteristický změnou jednotlivých věkových struktur v populaci, jednak z důvodů růstu délky lidského života, prezentována nadějí na dožití, a jednak díky poklesu úrovně porodnosti, což znamená, že se rodí méně dětí. (Studie HELEN, 2007).

Výsledkem těchto změn je růst podílu osob staršího věku v celkovém počtu dané populace. Určité prognózy deklarují, že v roce 2050 bude tvořit jednu třetinu seniorská věková skupina. S růstem tohoto podílu s největší pravděpodobností dojde k poklesu osob v ekonomicky aktivním věku (MPSV, 2015)

Organizace tedy musí na trhu práce vybírat ze stále menšího počtu potenciálních zaměstnanců v mladším věku a budou tedy muset najít způsob, jakým si udrží zkušené zaměstnance nad 50 let a zaměstnance v důchodovém věku déle.

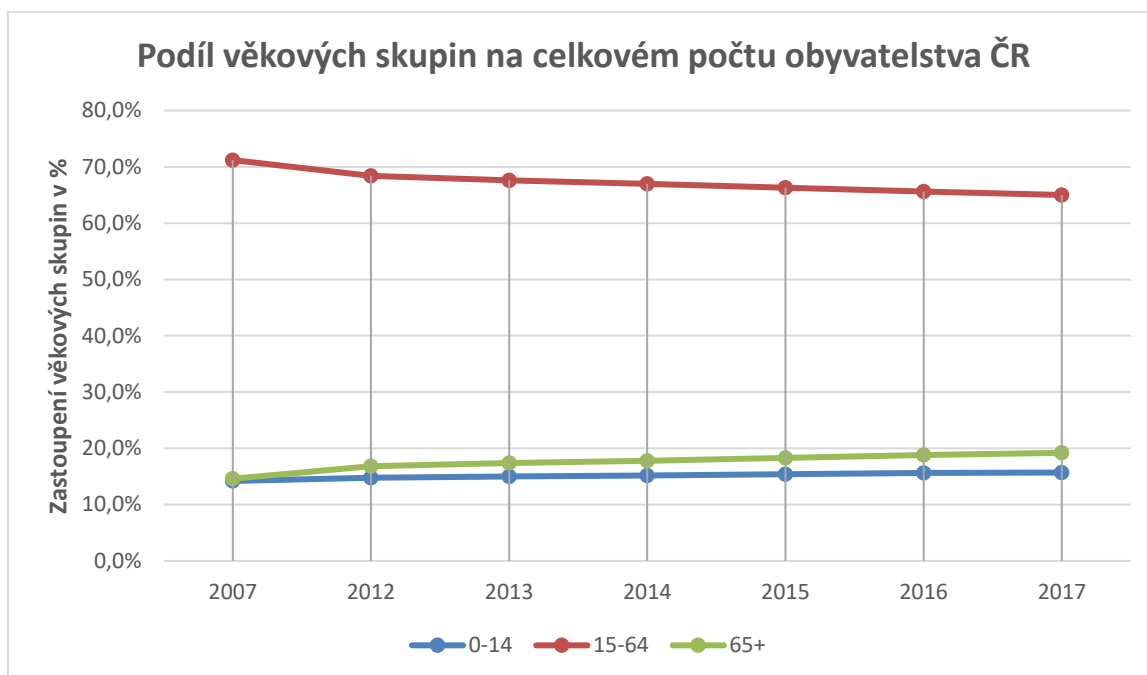
Tato kapitola se zabývá, v dnešní době velmi diskutovaným tématem, demografickým stárnutím populace. Pro potřeby Diplomové práce jsou porovnávaná data, použitá v této kapitole, z let 2007-2017 a byla převzata z databází **Českého statistického úřadu (ČSÚ)**. Rok 2017 byl vybrán záměrně, neboť poslední aktuální data popisují stav právě za rok 2017. Rok 2007 byl vybrán tak, aby bylo možné demonstrovat změnu stavu za posledních 10 let.

### 2.1 Věková struktura

Důvod pro sledování věkové struktury obyvatelstva je ten, že odráží populační vývoj v dlouhém období a zároveň ovlivňuje budoucí vývoj dané země. Důležitý je poměr mezi jednotlivými složkami populace, kde existují 3 hlavní - **dětská složka populace** (do 15 let), která je ekonomicky závislá, **složka ekonomicky aktivní populace** (15-64 let) a **seniorská složka** (65 let a více), která je obvykle také ekonomicky závislá. Právě seniorská složka bude pro **age management** mít největší roli, jelikož dojde k jejímu značnému nárůstu.

Na následujícím grafu je znázorněn podíl jednotlivých věkových skupin tří hlavních složek populace. Vývoj podílu byl sledován v letech 2007 až 2017.

Z grafu je čitelné, že meziročně dochází kontinuálně k poklesu produktivní složky populace a zároveň k nárůstu seniorské složky.



**Graf 1 – Podíl věkových skupin na celkovém počtu obyvatelstva ČR 2007 až 2017**

Zdroj: ČSÚ – Vývoj obyvatelstva České republiky, 2018, vlastní zpracování

K 31. 12. 2017 žilo v ČR 10 610 055 obyvatel (ČSÚ, 2018), což je oproti roku 2007 nárůst o 229 tisíc obyvatel (ČSÚ, 2018).

Co se týče věkové struktury, již od roku 2012 se hlavní věkové skupiny populace vyvíjí totožným tempem. Věková skupina do 15 let věku se ročně zvyšuje o 1% a seniorská věková skupina dokonce o 3% ročně. Opačný vývoj má věková skupina obyvatel produktivního věku. Ta se v letech 2012 – 2017 snižovala o 1%. (ČSÚ, 2018).

Počet této věkové skupiny v produktivním věku je konstantně od roku 2009 snižován. Dle ČSÚ je hlavním důvodem přechod početně silných ročníků do seniorské věkové skupiny. Oproti roku 2008 se celkový počet osob ve věkovém rozpětí 15-64 let snížil o více než 532 tisíc (ČSÚ, 2019).

Dále Český statistický úřad ve své publikaci za rok 2017 uvádí, že vývoj dětské věkové skupiny do 15 let roste tradičně již od roku 2008, seniorská složka populace, tedy 65 let a výše, meziročně narůstá již od poloviny 80. let 20. století., zatímco obyvatelstvo v produktivním věku naposledy zaznamenalo nárůst v roce 2008.

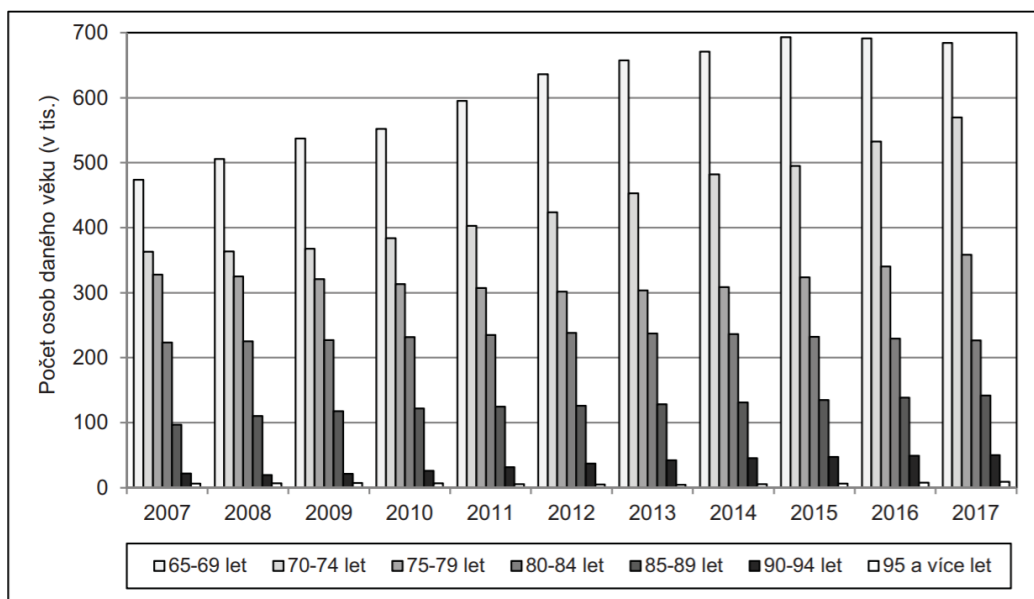
Podíl produktivní složky v populaci ČR klesl ze 71,2 % (2007) na 65 % (2017). Nárůst počtu obyvatel tak probíhá pouze u dětské a seniorské složky populace (ČSÚ, 2018).

Věková kategorie 15 až 64 let zaznamenala v roce 2017 celkem 6 899 195 osob, což byl meziroční pokles o 43,4 tisíce obyvatel. Je to již podeváté, co se produktivní složka obyvatelstva snížila. Jak již bylo zmíněno, v roce 2007 tvořila produktivní složka 71,2 %, což je o 6,2 % více, než tvořila tato složka v roce 2017. K úbytkům v produktivní složce populace dochází také z toho důvodu, že ji již opustily početně silné generace, rozené v období během a krátce po druhé světové válce. Nově je doplněna o početně slabé generace narozené v období nízké plodnosti v 90. letech 20. století (ČSÚ, 2018).

Nejdynamičtější změny nastávají v seniorské složce populace. Rok 2017 byl vůbec prvním rokem, kdy tato věková skupina překročila hranici dvou milionů – přesněji 2 040 183 obyvatel ČR bylo seniorského věku. Ve srovnání s rokem 2007 došlo k nárůstu o 527,3 tisíce seniorů (ČSÚ, 2018).

Zhruba třetinu všech seniorů tvoří jejich nejmladší skupina ve věku 65-69 let. Jedná se tak o nejpočetnější skupinu seniorské složky populace. Další skupinou s největším počtem v dané populační složce tvoří senioři ve věku 70-74 let (ČSÚ, 2018). Na obrázku níže je znázorněn vývoj pětiletých věkových skupin seniorské složky populace od roku 2007 do roku 2017.

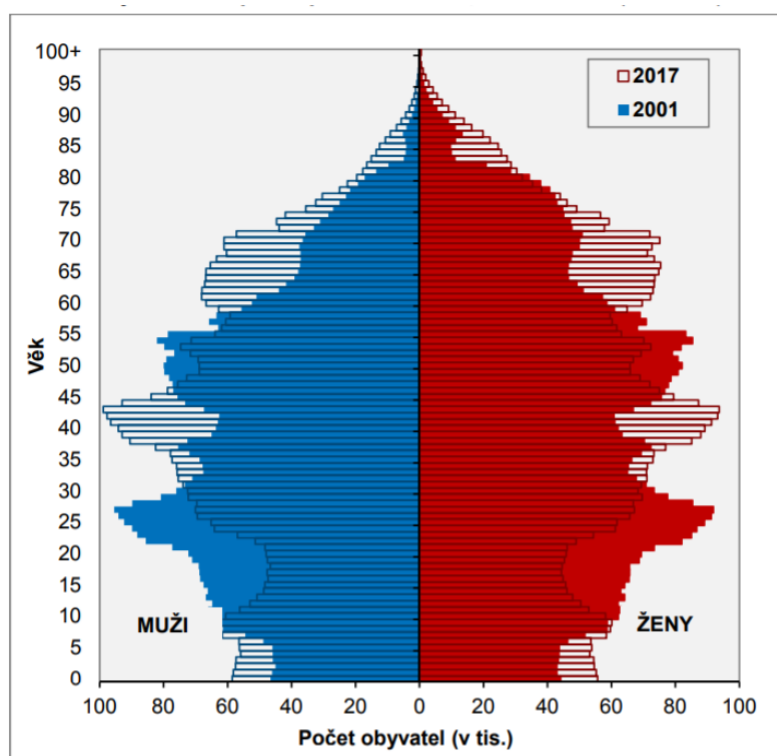
Z obrázku jasně vyplývá, že seniorská složka populace meziročně narůstá.



**Obrázek 1 Počet obyvatel seniorského věku v pětiletých věkových skupinách, 2007-2017**

Zdroj: ČSÚ – Vývoj obyvatelstva České republiky, 2018

Pro lepší porozumění vývoje věkových struktur je přiloženo následující srovnání věkových pyramid z roku 2001 a 2017, které zpracoval Český statistický úřad.



**Obrázek 2 – Věková pyramida (věk, pohlaví), 2001 a 2017**

Zdroj: ČSÚ – Proměny věkového složení obyvatelstva ČR - 2001-2050

Toto srovnání poukazuje na fakt růstu věku jednotlivých generací, a jak se promítá jejich počet v těchto daných věkových skupinách. Seniorská složka populace (65+) v roce 2017 značným způsobem převýšila věkovou skupinu v rozmezí 0-14 let. Spolu se snižováním počtu osob v produktivním věku tak dochází k prokazatelnému stárnutí populace (ČSÚ, 2019).

Tento fakt navíc prokazují i souhrnné indexy související s věkovým složením populace. Aktuální stárnutí populace lze prezentovat na vývoji **indexů stáří**, který porovnává kolik obyvatel ve věku 60 let a více připadá na 100 dětí ve věku 0-14 let, a **indexu ekonomické závislosti**, který vyjadřuje počet dětské a seniorské složky populace v závislosti na produktivní složce populace. Index stáří meziročně vzrostl z 120,7 na 122,1 seniorů ve věku 65 let a více, připadajících na 100 dětí do věku 15 let. Index stáří má rostoucí tempo již více než 30 let. Co se týče indexu ekonomické závislosti, ten vzrostl v roce 2017 na 64,8 závislých osob na 100 osob v produktivním věku (v roce 2007 byl 53,9). Růst indexů je zapříčiněn právě zmíněným silným dynamickým vývojem v seniorské složce populace. (ČSÚ, 2018).

Průměrný věk obyvatele ČR v roce 2017 činil 42,2 let. Jedná se tak o nárůst oproti roku 2007 zhruba o 2 roky. Pro přehled je v tabulce č. 1 uveden vývoj jednotlivých indexů a průměrného věku obyvatel.

Ukazatel	2007	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný věk - celkem	40,3	41,3	41,5	41,7	41,9	42,0	42,2
- muži	38,8	39,8	40,0	40,2	40,4	40,6	40,8
- ženy	41,8	42,7	42,9	43,1	43,3	43,4	43,6
Věkový medián - celkem	39,1	40,4	40,8	41,1	41,5	41,9	42,3
- muži	37,5	39,1	39,5	40,0	40,4	40,8	41,1
- ženy	41,0	41,9	42,2	42,5	42,8	43,2	43,5
Index stáří <sup>1)</sup>	102,4	113,3	115,7	117,4	119,0	120,7	122,1
Index ekonomické závislosti <sup>2)</sup>	53,9	57,5	58,6	59,8	61,4	63,2	64,8
z toho: 65+ let / 20–64 let	22,4	26,5	27,5	28,5	29,5	30,7	31,7
0–19 let / 20–64 let	31,5	31,0	31,0	31,3	31,8	32,5	33,1

<sup>1)</sup> Počet osob ve věku 65 a více let na 100 dětí ve věku 0–14 let.

<sup>2)</sup> Počet osob ve věku 0–19 let a osob ve věku 65 a více let na 100 osob ve věku 20–64 let.

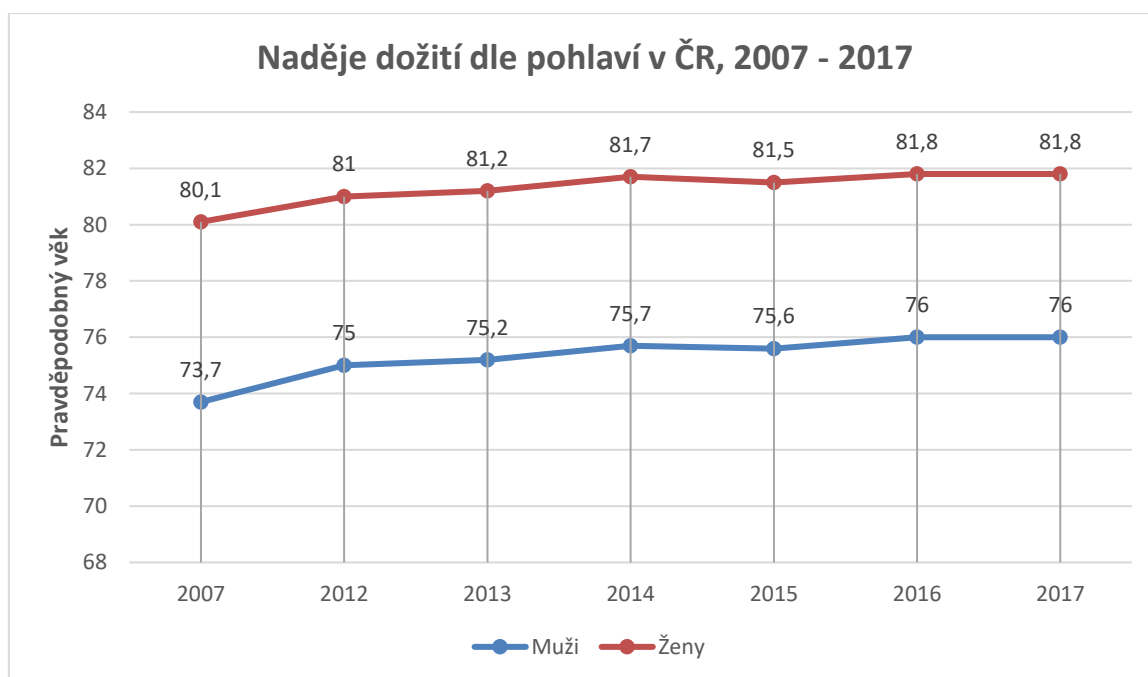
### **Obrázek 3 – Ukazatele věkového složení, 2007 až 2017**

Zdroj: ČSÚ – Vývoj obyvatelstva České republiky, 2018

### 2.1.1 Střední délka života

Indikátor stárnutí populace je možné také sledovat ve formě údaje „naděje dožití“. Naděje dožití neboli střední délka života je údaj, vymezující průměrný věk, jehož členové dané populace dosahují. V České republice se naděje dožití prodlužuje, avšak meziročně nyní stagnovala. U mužů se naděje dožití při narození drží na úrovni 76,0 let, u žen na úrovni 81,8 let. Jestliže se tento ukazatel vyvíjí rostoucím tempem, dochází ke stárnutí populace, neboť se zvyšuje podíl seniorů na celkovém počtu obyvatel dané populace (ČSÚ, 2018)

Vývoj naděje dožití mezi léty 2007 až 2017 je znázorněn na následujícím grafu. V rozmezí let 2007 až 2017 došlo ke zvýšení naděje dožití s občasnými výkyvy. Oproti roku 2007 se v roce 2017 úroveň naděje dožití u mužů zvýšila o 2,3 roku a u žen o 1,7 roku. Jedná se tak o další ukazatel, který naznačuje, že v České republice dochází k postupnému stárnutí populace.



**Graf 2 – Naděje dožití v ČR v letech 2007 až 2017**

Zdroj: ČSÚ – Úmrtnostní tabulky za ČR – časová řada, vlastní zpracování

Na základě demografického vývoje v České republice je implementace age managementu v budoucnosti nezbytná. Zohlednění věku zaměstnanců je důležité z hlediska přístupu ke zdrojům k vytvoření konkurenční výhody (Urbancová, 2017).

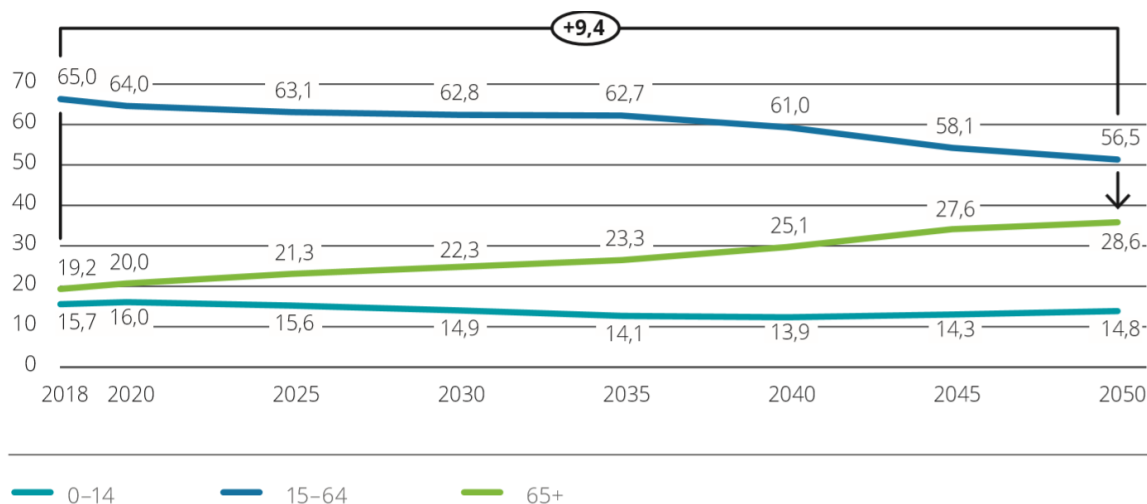
Urbancová (2017) dále uvádí, že počet zaměstnatelných mladých lidí se v budoucnosti v České republice bude nadále snižovat, zatímco počet osob nad 50 let se značně zvýší.

Age management se zabývá právě demografickými změnami na pracovišti. Z toho vyplývá, že pojem age management je důležitý nejen na sociopolitické, ale i na organizační úrovni. Tato opatření budou popsána v dalších kapitolách, jakožto i definice konceptu AG.

## 2.2 Prognózy do budoucna

I přes fakt, že nedojde k výrazné změně v celkovém počtu obyvatelstva ČR, dojde k zdatelnému vývoji ve struktuře věkových skupin.

Na základě dat Českého statistického úřadu je patrné, že v roce 2050 bude necelou jednu třetinu populace představovat věková skupina starší 65 let. To představuje skoro 10 procent nárůst této věkové skupiny ve složení populace ČR.



**Obrázek 4 – Prognóza populačního vývoje do roku 2050**

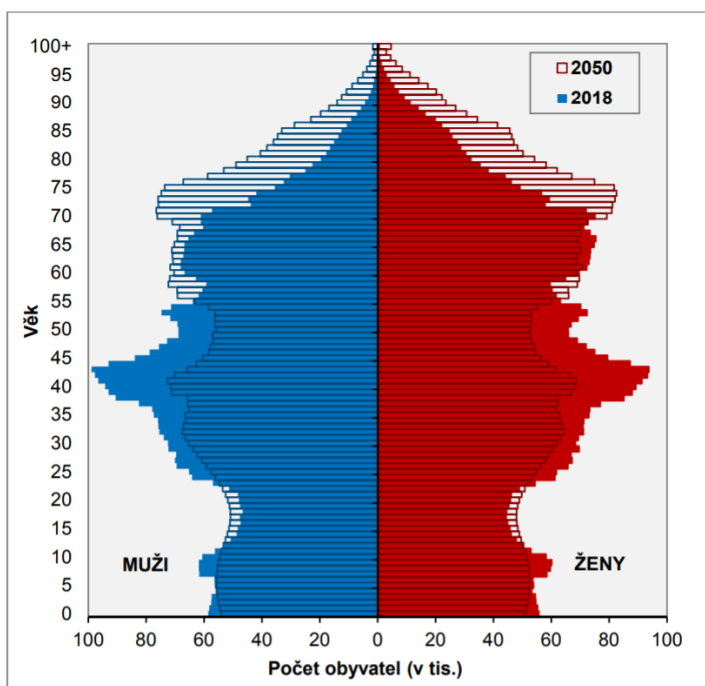
Zdroj: Eurostat

Dle analýzy ČSÚ z roku 2019, se do roku 2050 početně zredukuje věková skupina v produktivním věku, a to z 65 % (v roce 2019) na následných 56,5 % (ČSÚ, 2019). V analýze ČSÚ (2019) upozorňuje Jana Křestřanová (oddělení demografické statistiky), že nejvýraznějších změn přibude v seniorské věkové skupině. Z předešlého grafu je vidět, že podíl této věkové skupiny se v roce 2018 pohyboval na úrovni 19,2 %. V roce 2050 by se tento procentní podíl měl navýšit až na hodnotu 28,6 %. Oproti tomu věková skupina produktivního věku se podíle na celkovém



počtu populace 65- ti procenty, avšak v roce 2050 by její relativní podíl měl dle prognóz klesnout na 56,5 %.

Ze srovnání věkových pyramid je patrné, že mezi nejpočetnější věkovou skupinu v roce 2018 patřily osoby ve věku 40-49 let. Počátkem roku 2050 budou nejpočetnější skupinou obyvatelé ČR ve věku 70-79 let. Obecně je z pyramidy patrné, že největšího podílu na celkovém počtu populace budou dosahovat osoby ve věku 55-79 let (ČSÚ, 2018)



**Obrázek 5 – Věková pyramida (věk, pohlaví), 2018 a 2050**

Zdroj: ČSÚ – Věková struktura ČR s výhledem do roku 2050

Všechna zmíněná fakta lze nadále opřít o prognózu vývoje souhrnných charakteristik věkového složení populace.

Český statistický úřad uvádí ve své projekci pro rok 2050, že z důvodu stárnutí populace České republiky, se její průměrný věk posune z hranice 42,2 (2018) na hodnotu 46,3 let v roce 2050. Další index, index stáří, se zvýší z úrovně 112 udávané v roce 2018 na až 193 osob v projektovaném období 2050. V následující tabulce je také možné si všimnout, že index ekonomické závislosti, který byl v roce 2018 udáván hodnotou 65, bude v roce 2050 představovat 93 osob. Důvodem bude postupný pokles v ekonomicky aktivní věkové skupině. V roce 2050 bude taková situace v ČR, že neproduktivní skupina bude stejně početná, jako ta potenciálně

produktivní. Tuto situaci také podpoří odraz významného nárůstu seniorské složky populace (ČSÚ, 2018)

Ukazatel	2018	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Průměrný věk: celkem	42,2	42,5	43,4	44,4	45,2	45,7	46,0	46,3
muži	40,8	41,1	42,0	43,0	43,8	44,4	44,8	45,1
ženy	43,6	43,9	44,8	45,7	46,5	47,0	47,2	47,4
Věkový medián: celkem	42,3	43,0	44,7	46,0	47,0	47,7	47,5	46,7
muži	41,1	41,8	43,4	44,6	45,6	46,3	45,9	45,3
ženy	43,5	44,3	46,1	47,5	48,5	49,2	49,3	48,3
Index stáří <sup>1)</sup>	122	125	137	150	164	181	193	193
Index ekonom. závisl. <sup>2)</sup>	65	68	73	74	75	79	87	93
65+ let / 20–64 let	32	34	37	39	41	45	52	55
0–19 let / 20–64 let	33	34	36	35	34	34	36	37

\*Reálné údaje.

<sup>1)</sup>Index stáří udává počet osob ve věku 65 a více let na 100 dětí ve věku 0–14 let.

<sup>2)</sup>Index ekonomické závislosti vyjadřuje, kolik osob ve věku 0–19 let a osob ve věku 65 a více let připadá na 100 osob ve věku 20–64 let.

### **Obrázek 6 – Charakteristiky věkového složení**

Zdroj: ČSÚ – Věková struktura ČR s výhledem do roku 2050

Na základě zmíněných faktů, je potřeba, aby se stárnutí populace bralo jako skutečnost, ke které nevyhnutelně dochází a nadále i bude. Bude představovat hlavní problém vývoje populace v budoucnu nejen v České republice, ale v celé Evropě. Pokud si však společnost tyto změny uvědomí a bude s nimi počítat, lze se na tyto změny připravit a přizpůsobit se jim.

## 2.3 Trh práce

Stárnutí populace patří mezi hlavní faktory demografického složení obyvatelstva, ovlivňující situaci na trhu práce. Jak již bylo zmíněno dříve, populace starší 15 let tvoří ekonomicky aktivní či neaktivní složky. Aktivní složka populace představuje pracovní sílu daného státu. Mezi ekonomicky aktivní, patří jak zaměstnaní, tak nezaměstnaní. Ekonomicky neaktivní složka je složena z osob mladších 15- ti let, důchodců, studentů a osob pečujících o rodinu. Základem, dle kterého se hodnotí situace na pracovním trhu, je míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti.

V roce 2017 dosáhl průměrný počet osob, které jsou zaměstnané ve všech sférách hospodářství 5 221,6 tisíc osob. Jednalo se o meziroční nárůst o 83 000 osob, v procentuálním vyjádření o 1,6 %.

Počet ekonomicky aktivních osob v roce 2017 dosáhl 5377,1 tisíc osob. Z toho 5 248,2 tisíc ekonomicky aktivních je reprezentováno věkovou strukturou 15-64 let. Skupina jedinců v rozmezí 55-64 let tvořila 846,4 tisíc z celkového počtu.

Vývoj zaměstnanosti zaznamenal největší nárůst u skupiny 55-64 let, kde došlo k meziročnímu nárůstu o 30,7 tisíc, při současném poklesu obyvatelstva o 29,3 tisíc osob. Zaměstnanost osob starších 65 let ovlivňují především aktivně pracující důchodci. V roce 2017 jich bylo v absolutním vyjádření zaměstnáno 205,2 tisíc, což představovalo meziroční nárůst o 8,1 tisíc (MPSV, Statistická ročenka trhu práce v ČR v roce 2017, 2018).

Bylo evidováno 280,6 tisíc uchazečů o zaměstnání. Z celkového počtu bylo 259,9 tisíc uchazečů ve věku 15-64 let. Na celkovém počtu registrovaných uchazečů o zaměstnání se starší lidé podíleli značnou měrou. Podíl osob starších 50 let meziročně vzrostl o 3,1 % na 36,5 %. Opačný vývoj měl podíl osob mladších 25 let, který meziročně poklesl o 0,9 % na 11,2 % (MPSV, Statistická ročenka trhu práce v ČR v roce 2017, 2018).

Urbancová (2017) ve své publikaci na základě Bejkovského (2012) uvádí, že doposud není zaměstnávání starších zaměstnanců pro organizace atraktivní. Nasvědčuje tomu i nízký podíl zaměstnanců v národním hospodářství ČR ve věku 60 let a více.

Věková kategorie		Národní hospodářství		
		Celkem	Muži	Ženy
15–24	Počet	301 288	179 737	121 551
	Podíl	6 %	6,3 %	5,5 %
25–29	Počet	519 118	304 417	214 701
	Podíl	10,3 %	10,7 %	9,7 %
30–44	Počet	2 106 385	1 207 109	899 276
	Podíl	41,8 %	42,6 %	40,7 %
45–59	Počet	1 761 355	917 325	844 029
	Podíl	34,9 %	32,3 %	38,2 %
60 a více	Počet	356 138	228 132	128 006
	Podíl	7,1 %	8 %	5,8 %
<b>Celkem ČR</b>	<b>Počet</b>	<b>5 044 285</b>	<b>2 836 720</b>	<b>2 207 564</b>
	<b>Podíl</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

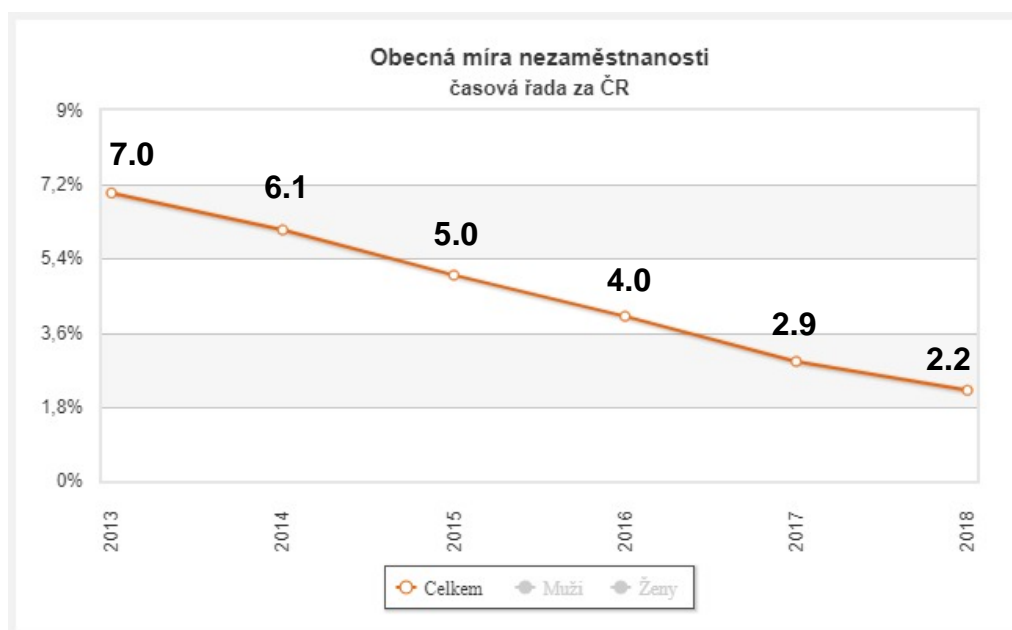
**Obrázek 7 – Věková struktura zaměstnanců národního hospodářství ČR**

Zdroj: Urbancová (2017) dle ČSÚ (2015)

Je patrné, že nejpočetnější skupinou představují osoby ve věku 30-44 let a to necelých 42 %. Osoby ve věku 45-59 let představují druhou nejpočetnější skupinu. Tyto osoby čeká v nadcházejících letech přechod do důchodového věku. Při ztrátě zaměstnání je pro tyto osoby velice náročné najít si zaměstnání nové. Hlavními důvody jsou zejména převládající mýty o nízké produktivitě starších pracovníků a častém výskytu zdravotních problémů. Obecně se tato diskriminace a mylné vnímání starších pracovníků nazývá ageismus. Této problematice se dále věnuje kapitola 3.2.2.

Česká republika se vyznačuje specifickým postavením v rámci EU. Dosahuje jedné z nejnižších měr nezaměstnanosti v rámci členských států Evropské unie. Míra nezaměstnanosti představuje podíl nezaměstnaných vztážený k celkovému počtu osob, které jsou schopny pracovat neboli pracovní síle (zaměstnaní + nezaměstnaní) Například v roce 2018 činila míra nezaměstnanosti 2,2 %, což

představovalo již druhým rokem v řadě nejnižší úroveň nezaměstnanosti v historii ČR a tento trend pokračoval i do dalšího roku (ČSÚ, 2019).



**Obrázek 8 – Trend ve vývoji míry nezaměstnanosti v ČR**

Zdroj: ČSÚ (2018)

Na základě předchozích kapitol je patrné, že stárnutí populace vede ke zvyšování počtu osob poproduktivního věku. To znamená, že zmiňovaný vývoj v indexech stáří a ekonomické závislosti je rostoucí. Dle prognóz se vývoj nezmění a budoucí trh práce bude poznamenán úbytkem v počtu osob patřících do produktivní složky obyvatelstva. Tedy z důvodu prokazatelného stárnutí populace a zvyšování věku odchodu zaměstnanců do důchodu je potřeba, aby se nejen organizace, ale i samotní zaměstnanci zaobírali možnostmi celoživotního vzdělávání a zvyšování svých kvalifikací pro udržení konkurenceschopného prostředí. Aby došlo k eliminaci možných negativních dopadů stárnutí populace a tím pádem k poklesu počtu zaměstnaných osob, je potřeba, aby personální politika organizací začala využívat možností zaměstnání mladších i starších osob. Způsob, jakým přistupovat ke stárnutí populace a k různým generacím obecně se nazývá „Age management“. Tato koncepce bude vymezena v následujících kapitolách.

### **3 Diversity management**

V rámci této kapitoly bude popsán význam slova diverzita a následně pojem age management, který je stěžejní pro tuto diplomovou práci.

#### **3.1 Řízení diverzity**

Organizace se zaobírají diversitou na pracovišti s cílem pomocí různých programů a politik podpořit rozsáhlejší začlenění zaměstnanců z různých prostředí do struktury organizace. Hlavním důvodem je v dnešní době rostoucí rozmanitost pracovních sil po celém světě.

Bedrnová a Nový definují diversity management jako systematický postup, který firmy používají, pokud se rozhodnou pracovat s různorodostí a využít ji jako strategickou výhodu (Bedrnová, Nový at Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016).

Řízení diversity je v dnešní době nedílnou strategií řízení lidských zdrojů. Rozmanitost zahrnuje nejen to, jak se jednotlivci identifikují, ale i to jak je vnímají ostatní. Úspěšní jedinci netvoří homogenní skupinu, nýbrž se mezi ně řadí muži i ženy, lidé různého původu, náboženství, sexuální orientace a věku, jedinci s různými psychickými a fyzickými podmínkami, jakož i další odlišné rozdíly mezi lidmi (Szymánska, 2016).

Právě věkovou diverzitou neboli age managementem, se tato diplomová práce zabývá

S ohledem na demografickou situaci, která byla popsána v předchozích kapitolách, je nutné, aby se podniky problematikou age managementu zabývaly. Nejen z důvodu stárnutí populace, kterému pracovní trh čelí a bude se mu muset přizpůsobit, ale i z důvodu prodlužujícího se věku, kdy zaměstnanci odchází do důchodu, je potřeba, aby zaměstnavatelé spolu se zaměstnanci na tuto situaci reagovali.

Bude potřeba zohlednit řízení podle věkového složení zaměstnanců, což bude znamenat přizpůsobování podmínek v podnicích tak, aby zaměstnanci byli schopni pracovat co nejdéle, zavést flexibilní formy zaměstnávání a podnítit sdílení znalostí napříč věkovými kategoriemi zaměstnanců (Urbancová, 2017).

### 3.2 Age management

Age management je soubor technik, který přispívá k pracovní schopnosti zaměstnanců jako klíče k úspěchu firmy. Age managementem dochází k zavedení jednotlivých řízených aktivit, které zvyšují schopnosti zaměstnanců. Jednotlivé úkoly se delegují a přizpůsobují tak, že schopnosti zaměstnanců jsou efektivně využity (Štorová, 2014 in Štorová, 2015). Age management v dnešní době představuje způsob řízení, kdy se bere ohled na věk zaměstnanců, kteří v daném podniku pracují (Cimbálníková et al., 2012 in Urbancová, 2017). Zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a bere v úvahu jeho měnící se zdroje. Pokrývá veškeré věkové skupiny na pracovišti, od absolventů přes rodiče s malými dětmi až po stárnoucí pracovníky (Štorová 2015).

Jedná se tak o vytvoření podmínek, které berou v úvahu věk na politické a organizační úrovni. Jak pro stát, tak i pro zaměstnavatele bude prokazatelně aktuální stárnutí populace motivací k uplatnění principů age managementu. Z tohoto důvodu se mu musí věnovat, neboť téměř jistě dojde k zaměstnávání více starších osob a bude v jejich zájmu si za těchto okolností udržet produktivitu práce (Cimbálníková et al., 2012).

Cimbálníková et al. (2012) dále vymezuje opatření age managementu, které se týkají širokého spektra aktivit v oblasti práce s lidmi. Na první místo patří péče o zdraví zaměstnanců a dále pak: *restrukturalizace pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce, řízení směn dle podnětů zaměstnanců, rozvoj mezigenerační spolupráce, podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců, rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě age managementu, podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody a vhodného organizačního klimatu.*

Age management představuje stále aktuálnější téma vzhledem ke změnám v demografické situaci populace, která byla popsána v úvodní kapitole. Pro porozumění konceptu, aby mohlo dojít k využití potenciálu stárnoucí věkové skupiny, budou v následujících kapitolách popsány klíčové oblasti a nástroje age managementu.

### 3.2.1 Úrovně a opatření Age managementu

Obecně lze v principu age managementu rozlišit tři klíčové úrovně, na kterých jsou zájmy týkající se age managementu realizovány. Rozlišujeme úroveň individuální, úroveň organizace a úroveň společenského (veřejného) zájmu. Pro co nejefektivnější výsledek je nutné, aby byly tyto úrovně a aktivity týkající se opatření age managementu vzájemně propojeny.

Následující obrázek znázorňuje možná opatření age managementu na jednotlivých klíčových úrovních s cílem naplnit předem definované cíle.



**Obrázek 9 - Klíčové úrovně age managementu a vybraná opatření na těchto úrovních**

Zdroj: Illmarinen, 2018 in Cimbálníková et al., 2012

#### Národní úroveň

Veřejný zájem je realizován především takzvanou věkovou politikou. Je potřeba, aby stát reagoval a řešil otázky stárnutí populace, a jak tento sociodemografický jev ohrožuje sociální rozvoj daného státu. Opatření na této úrovni jsou především reprezentovány souladem trhu práce (poptávka a nabídka), řešením problematiky zaměstnanosti, respektive nezaměstnanosti. Dále pak opatření, která se zabývají eliminací negativních stránek stárnutí populace v oblasti zdraví či produktivity práce (Cimbálníková et al., 2012).

Oblast řízení stárnoucí pracovní síly vyžaduje veřejný zájem také z toho důvodu, že trh práce tuto problematiku komplexně neřeší (Novotný et al., 2014)



## **Organizační úroveň**

Opatření na této úrovni spočívá v zájmu organizací o udržení a rozvoje lidského potenciálu k výkonu. V zájmu o přizpůsobení zaměstnanců potřebám organizace, aby došlo ke zvyšování produktivity práce. Organizace si musí uvědomit, že věková struktura zaměstnanců poroste a je tak nezbytně nutné zajistit přiměřenou pracovní zátěž, starat se o zdraví svých zaměstnanců a poskytnout jim dobré sociální a pracovní podmínky na pracovišti (Cimbálníková et al., 2012).

Klíčové osoby na této úrovni představují personalisté daných organizací nebo osoby pověřené řízením lidských zdrojů. Další opatření na organizační úrovni představují možnosti zavádění flexibilních forem práce (*pružná pracovní doba, práce z domova, částečné úvazky*). (Novotný et al., 2014).

Na následujícím obrázku jsou uvedeny příklady personálních činností a opatření age managementu dle Štorové (2013).

Personální činnost	Možnosti opatření
Personální plánování	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Analýza věkové struktury zaměstnanců</li> <li>♦ Odhad potřeb pracovníků (vyhodnocení dle věkových skupin – máme zajištěn dostatečný počet pracovníků, kteří nahradí osoby odcházející do předčasných nebo řádných důchodů?)</li> </ul>
Nábor pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Opatření k získávání pracovníků ohleduplné k věku, zamezení věkové diskriminace, podpora věkové diverzity</li> <li>♦ Spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích pracovníků</li> <li>♦ Umožnění stáží, brigád nebo praxí</li> </ul>
Začleňování nových pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nastavení mezigenerační spolupráce</li> <li>♦ Přidělení mentorů (zaučení od starších zkušenějších kolegů)</li> <li>♦ Zabezpečení přenosu tacitních (skrytých) znalostí</li> <li>♦ Využívání dovedností starších pracovníků v programech profesního rozvoje a při instruktážích</li> </ul>
Vzdělávání a rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Zaměření vzdělávání s ohledem na delší pracovní život (právo všech věkových skupin účastnit se vzdělávání)</li> <li>♦ Pohovory na téma profesního rozvoje</li> <li>♦ Kurzy zaměřené na zvládnání nových technologií</li> <li>♦ Vzdělávací programy pro manažery zaměřené na problematiku stárnutí na pracovišti a výhody věkově diverzifikovaných pracovních týmů</li> <li>♦ Kurzy zaměřené na přípravu na odchod do důchodu (plán odchodu do důchodu)</li> </ul>
Pracovní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nastavení firemní kultury vstřícné k pracovníkům jakéhokoliv věku</li> <li>♦ Oceňování silných stránek různých věkových skupin</li> <li>♦ Přínosy věkově diverzifikovaných týmů</li> </ul>
Péče o pracovníky	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Úprava pracovní doby (flexibilní formy pracovních úvazků – pružná pracovní doba, částečné úvazky, sdílené pracovní místo, práce z domova apod.)</li> <li>♦ Nástroje sladování osobního a pracovního života (Work Life Balance) - poskytování podpory pracovníkům v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné (sendvičová generace)</li> <li>♦ Bezpečnost práce a ochrana zdraví, zohlednění schopností a možností starších pracovníků, podpora pracovní schopnosti (opatření v oblasti ergonomie, na podporu zdravé a funkční kapacity)</li> </ul>

**Obrázek 10 - Příklady personálních činností a opatření age managementu v organizaci**

Zdroj: Štorová, 2013

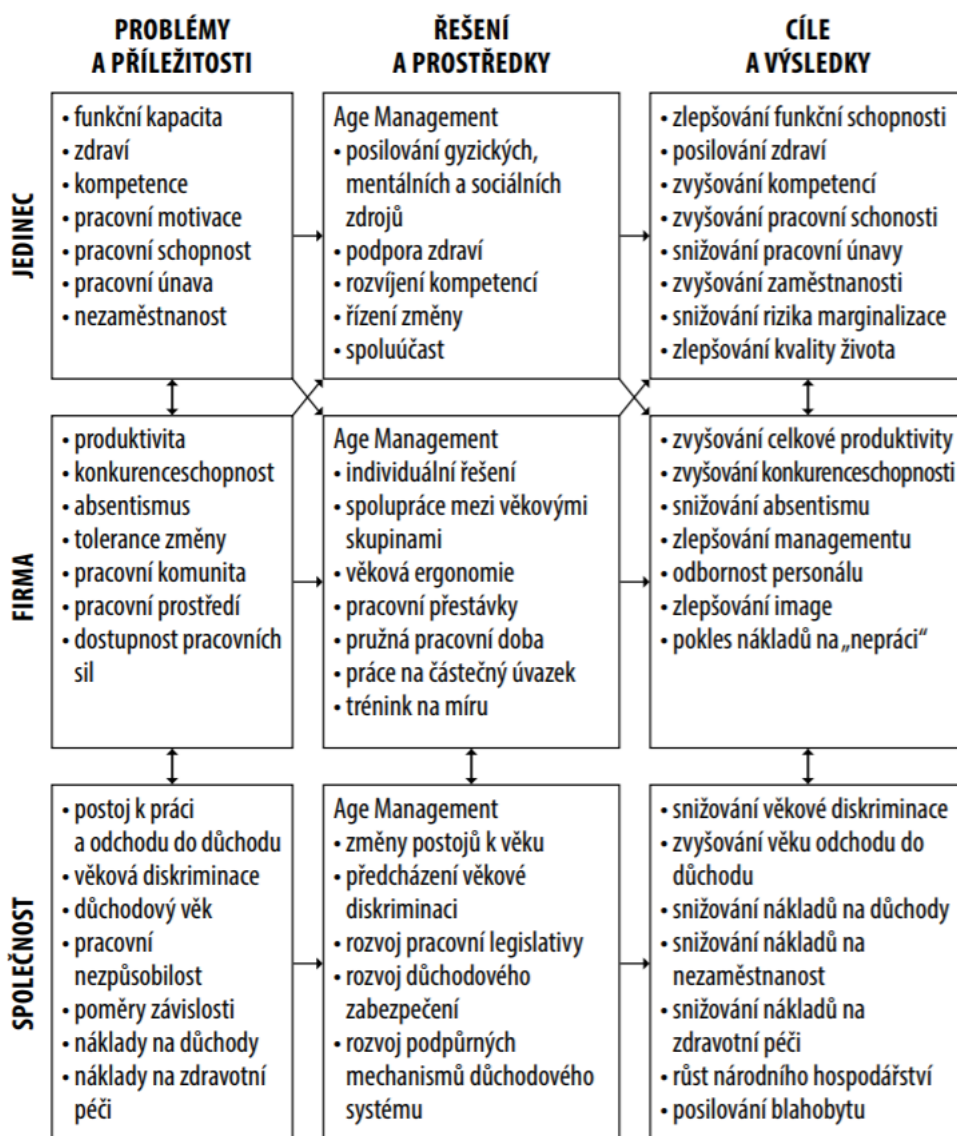
*Organizační úroveň age managementu bude hlavní oblastí, které se bude výzkumná část této diplomové práce zabírat.*

## **Individuální úroveň**

Na této úrovni jsou opatření jedince, determinovány zájmem jedince o spokojenost a určitou kvalitu v profesním a osobním životě. Opatření spočívají v udržitelnosti a obnově vlastní zaměstnanosti. To vše je samozřejmě určeno změnou postojů jedince. Je potřeba počítat s dlouhou pracovní dráhou a tomu tak přizpůsobit své chování tak, aby byla zajištěna pracovní schopnost do vyššího věku. Jedinec musí změnit postoj ke svému plánování budoucnosti, k celoživotnímu vzdělávání či vlastnímu zdraví. Podstatné je naučit se profitovat ze svého věku a využívat výhod, které poskytuje. Především se jedná o zkušenosti, nadhled a odstup či schopnost vyjednávat (Cimbálníková et al., 2012).

Jak již bylo napsáno v úvodu této kapitoly, je potřeba, aby byly všechny tři oblasti navzájem propojeny. Odpovědnost za efektivní realizaci age managementu není pouze na úrovni společnosti či organizací, nicméně zaměstnanci sami svým přičiněním jsou odpovědni za správnou realizaci a účinnost jednotlivých opatření (Cimbálníková et al., 2012).

Na následujícím obrázku je pro lepší přehled uveden propojený systém opatření jednotlivých úrovní, který vytvořila Urbancová (2017).



**Obrázek 11 - Opatření na klíčových úrovních age managementu**

Zdroj: Urbancová, 2017

Řízení s ohledem na věk představuje dlouhodobě soustředěnou aktivitu, která zahrnuje na individuální úrovni kompletní rozpětí pracovního života zaměstnance. Na organizační úrovni se jedná o dlouhodobou strategii organizace, díky které se snaží udržet si konkurenceschopnost a stabilizovat zaměstnance, především ty, kteří disponují klíčovými kompetencemi (Dohnal, 2017).

Efektivním zavedením konceptu age managementu vzniká potenciál pro organizace potenciál ke snížení nákladů na personální aktivity, omezení nemocnosti a fluktuace zaměstnanců. Dále také možnost růstu kompetencí zaměstnanců a posílení své pozice na trhu práce a tím zajištění konkurenceschopnosti organizace. Potenciál pro zaměstnance je zastoupen určitou mírou snížení stresu spojeného se zaměstnáním, zlepšením péče o své zdraví, prodloužení intervalu aktivního života, možnost posunout se kariérně dál a zlepšit kvalitu svého života obecně (Dohnal, 2017).

### 3.2.2 Zavádění Age managementu

Důvodem pro zavedení a uplatnění age managementu je také skutečnost, že stále existují stereotypy a představy o lidech určité věkové skupiny, které často ani neodpovídají realitě (Štorová, 2012 in Urbancová, 2017). Obecně v dnešní době mohou být zaměstnanci diskriminováni na základě věku a mohou jim tak být vytvářeny bariéry. Souhrnně je tato problematika pojmenována jako **ageismus**. Podle Vidovičové (2008) je ageismus chápán ve smyslu diskriminace na základě věku a vyvolané předsudečnými postoji, diskriminatorními praktikami a institucionálními politikami (Butler in Vidovičová in Urbancová, 2017). Vidovičová dále definuje ageismus jako ideologii založenou na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu, projevující se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci (Vidovičová, 2008).

Na základě již zmíněného, představuje age management sadu personálních nástrojů, které umožní reagovat a řešit demografické změny v populaci, které v současné době, a hlavně v blízké budoucnosti nastanou. V situaci, kdy se zvyšuje věk odchodu do důchodu, bude v hlavním zájmu pro organizace, které budou chtít zůstat konkurenceschopné, zabývat se tvorbou pracovních podmínek, které budou stárnoucím pracovníkům vyhovovat. Firmy tak budou schopny efektivně využít silných stránek zaměstnanců a zajistí předávání zkušeností a know-how.

**Prvním krokem** k úspěšné realizaci konceptu age managementu ve firmě, by měla být **analýza personální strategie**, kde by mělo dojít k definování cílů, kterých by mělo být dosaženo (Štorová, 2013).

Předpokladem k úspěšné implementaci konceptu řízení na základě věku je přehlednost informací týkajících se věkového složení zaměstnanců. Pomocí analýzy aktuální firemní situace je možné sledovat fluktuaci jednotlivých věkových skupin, jakým způsobem organizace přispívá ke sladění osobního a pracovního života, jaké jsou nejčastější příčiny pracovní neschopnosti či zda organizace zohledňuje potřeby jednotlivých věkových skupin při vytváření pracovních míst. Základním kamenem úspěchu je taková firemní kultura, která podporuje vzájemnou spolupráci jednotlivých generací a mezi vedením společnosti a zaměstnanci (Štorová, 2019).

Pro určení efektivních opatření je využíváno nástroje age management audit, dle kterého dochází ke specifikaci míry naplnění jednotlivých pilířů AM. Tento nástroj a jednotlivé pilíře jsou blíže popsány **v kapitole 3.2.3.**

**V dalším kroku** by organizace měla přistoupit k **zavádění opatření**. Jelikož je prosperita firmy založena na schopnosti a práci jednotlivců, je rozhodujícím klíčem úspěchu podporování koncepce pracovní schopnosti (**kapitola 3.2.4**)

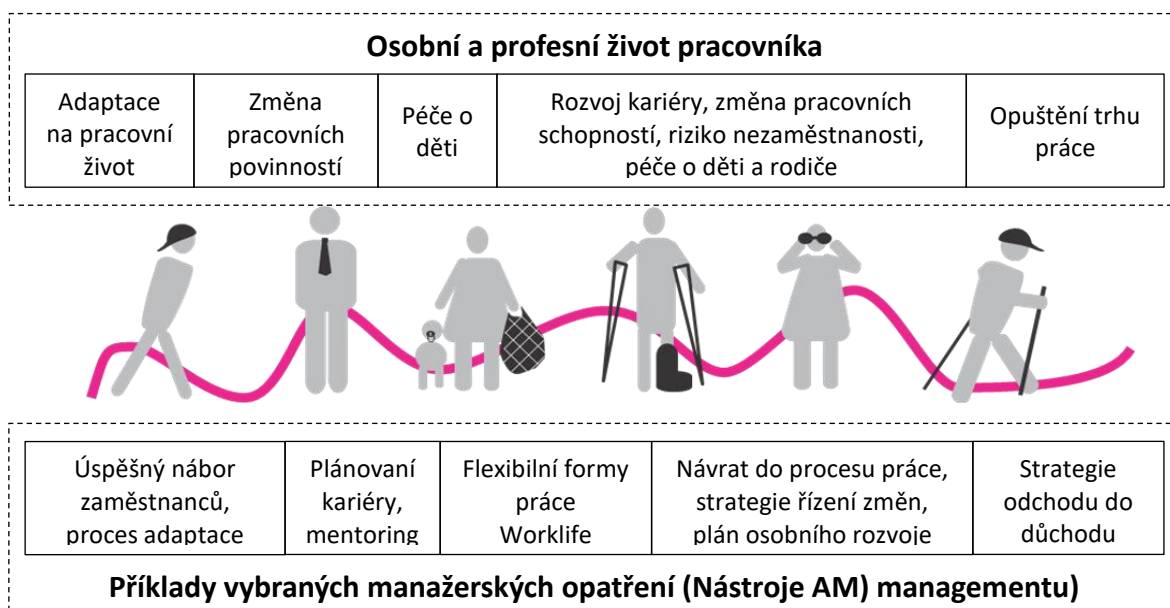
Prostřednictvím age managementu by mělo být usilováno o řízení aktivit, které povedou ke zvýšení pracovní schopnosti jednotlivých zaměstnanců, kdy pracovní úkoly by měly být koordinovány tak, aby se schopností jednotlivce využívalo efektivně (Štorová, 2013).

Aby opatření byla úspěšná, je nezbytné, aby byly realizovány **vzdělávací aktivity** týkající se problematiky stárnutí, nejen pro řídicí pozice, ale pro zaměstnance napříč organizací bez ohledu na pozici, kterou zastávají. Základním aspektem pro všechna opatření je, zmíněno již výše, podpora pracovní schopnosti zaměstnanců.

V rámci zavádění opatření, je důležitým bodem **podporování kvality pracovního života** (eliminace hluku a znečištění, redukování fyzické zátěže, možnosti flexibilních forem práce, doby práce a nastavení vyváženosti osobního a pracovního života, přizpůsobení organizace práce a zajištění ergonomie pracoviště na základě potřeb jednotlivých věkových skupin (Štorová, 2013).

K nastavení určitých opatření pro problematické cílové skupiny se provádí **měření pracovní schopnost** zaměstnanců. Této problematice se více věnuje kapitola **3.2.4.2.**

Příklady možných manažerských opatření dle různých generací na pracovišti, jsou uvedeny na následujícím obrázku:



**Obrázek 12 - Příklady vybraných opatření na podporu zvládnání změn u různých generací**  
Zdroj: Tiina Saarelna – Thiel, FIOH, 2011, upraveno dle Štorové, 2019

**Třetím krokem** je **vyhodnocování** implementovaných opatření v pravidelných intervalech. Zavést jakékoliv opatření znamená pro organizaci soustředění svých aktivit v dlouhodobém procesu. Nicméně na základě zmíněných dat týkajících se vývoje populace, je věnování těmto aktivitám důležité. Jednotlivá opatření a jejich zavedení by mělo být pravidelně hodnoceno a měla by být posuzována jejich úspěšnost. Spolu s auditem opatření je nutné věnovat pozornost analýze spokojenosti zaměstnanců. Ta v budoucnu bude představovat klíčovou roli v konkurenceschopnosti organizace. Prostředí, v jakém zaměstnanci pracují a adekvátnost podmínek s jejich prací spojenými, představují pevný bod pro úspěšné řízení stárnoucích zaměstnanců. Navíc zavedením efektivních opatření dochází k plynulému přechodu know-how mezi zaměstnanci, ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k využívání silných stránek napříč všemi věkovými skupinami (Štorová, 2019).

Podborský (2015) uvádí, že úspěšné zavedení principů age managementu přinese organizaci pozitiva a to zejména:

- Podpoření značky zaměstnavatele
- Zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců
- Podpoření tvorby diverzifikovaných pracovních týmů
- Nastavení kariérních plánů s perspektivou
- Zvýšení produktivity
- Finanční návratnost

Úspěšné zavedení konceptu AM, se projeví pozitivním vnímáním organizace v očích společnosti a organizace tak získá postavení důvěryhodného zaměstnavatele. Pokud si zaměstnanci díky jednotlivým opatřením uvědomí svůj přínos pro organizaci, vzroste tím jejich loajalita. Díky diverzifikaci pracovních týmů dochází k vytváření pozitivní atmosféry práce a zvyšování produktivity těchto týmů. Všechna zmíněná pozitiva vyústí ve finanční úsporu spojenou například s náklady na odchod zaměstnanců do důchodu či snížení míry pracovní neschopnosti

### **3.2.3 Age management audit a osm pilířů age managementu**

Aby zavedení opatření age managementu bylo úspěšné, je třeba komplexních opatření poskytujících synergii na všech úrovních. Tato komplexní opatření vycházejí tedy z národní politiky daného státu, respektují specifika organizace a současně vlastnosti pracovníků v podnicích.

K určení míry, do jaké organizace jednotlivé pilíře naplňuje je využíván nástroj „age management audit“. Jedná se o nástroj, který poskytuje základní informace o aktuální situaci ve firmě a dokáže identifikovat krizové oblasti personálního řízení. Výstupem auditu jsou doporučení a návrhy, které směřují k jednotlivým pilířům age managementu (Štorová, 2013).



Následující tabulka uvádí klíčové oblasti age management auditu:

<b>Věková struktura firmy</b>	1) Počty zaměstnanců ve věkových intervalech 2) Procentní podíl zaměstnanců ve věkových intervalech
<b>Klíčové pracovní pozice</b>	1) Definice klíčových pracovních pozic ve firmě 2) Obsazenost pracovníky dle věku
<b>Pracovní neschopnost</b>	1) Počty absencí/dnů pracovní neschopnosti 2) Počty a charakteristiky pracovních úrazů
<b>Stávající opatření pro zaměstnance</b>	Přehled a stručná charakteristika
<b>Náborová politika</b>	Systém
<b>Vzdělávání a rozvoj pracovníků</b>	Systém

**Tabulka 1 Klíčové oblasti zjišťování age management auditu**  
Zdroj: Štorová, 2012, úprava dle Podborský, 2015 (Koopolis.cz)

Experti z Finského institutu pracovního zdraví (Tomi Hussi, Tina Saarelma-Thiel, Marjo Wallin), které zmiňuje Cimbalníková ve své publikaci (2012), definovali následujících 8 pilířů age managementu:

### 1. Znalost problematiky věku

Osoby zodpovědné za řízení organizace si musí být vědomi problematik týkajících se budoucnosti jejich pracovní síly, jako například stárnutí zaměstnanců, nedostatek mladých zaměstnanců, předčasné odchody do důchodu.

Štorová (2013), uvádí následující kontrolní otázky, které jsou v rámci auditu zvažovány pro první pilíř a směřují k personálním činnostem organizace:

- *Jaká je v současnosti věková struktura ve vaší firmě a jejich odděleních?*
- *Jak vysoká je fluktuace?*
- *Jakým způsobem zajistíte nábor nových pracovníků v následujících letech?*
- *Jak dlouho trvá zaučení nových pracovníků na pozice, které budou opouštět zaměstnanci, kteří odchází do důchodu?*

## **2. Vstřícný postoj vůči věku**

Management organizace by měl mít pozitivní postoj ke stárnoucím pracovníkům a měl by ocenit jejich zkušenosti, znalosti a následně je zužitkovat.

Štorová (2013), uvádí následující kontrolní otázky, které jsou v rámci auditu zvažovány pro druhý pilíř a směřují k personálním činnostem organizace:

- *Jaký přístup má management a vedoucí pracovníci ke stárnoucím zaměstnancům?*
- *Jak se zaměstnanci chovají vůči mladším a stárnoucím pracovníkům?*
- *Zohledňuje firemní kultura všechny generace na pracovišti?*

## **3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti**

Odpovědností organizace by měl být individuální přístup k zaměstnancům všech generací.

Štorová (2013), uvádí následující kontrolní otázky, které jsou v rámci auditu zvažovány pro třetí pilíř a směřují k personálním činnostem organizace:

- *Jakým způsobem zohledňují manažeři individuální potřeby zaměstnanců?*
- *Jakým způsobem bere management do úvahy různorodost generací?*
- *Je firma schopna zvládat různorodost zaměstnanců v kontextu globalizace, věkové i genderové diverzity?*

## **4. Kvalitní a funkční věková strategie**

Ocenění zaměstnanců různých věkových struktur a jejich rovnost by mělo nabývat na významu. Dále je velice důležitá vzájemná spolupráce těchto věkových struktur, jejich celoživotní vzdělávání a ochota starších zaměstnanců pokračovat v zaměstnání. Vše by mělo být zakotveno jak v osobních pracovních plánech, tak i v politice organizace.

Štorová (2013), uvádí následující kontrolní otázky, které jsou v rámci auditu zvažovány pro čtvrtý pilíř a směřují k personálním činnostem organizace:

- *Jsou si vedoucí pracovníci vědomi smyslu strategie s ohledem na věk zaměstnanců?*
- *Jaké jsou cíle strategie a opatření k jejímu naplnění?*
- *Je k lidem různého věku přístupováno ve firmě rovnocenně?*

## **5. Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci**

Zaměstnanci by měli být motivováni do takové míry, aby rádi pokračovali ve vzájemné spolupráci s organizací až do jejich odchodu do důchodu. S tím souvisí důležitost zajištění a udržení pracovní schopnosti zaměstnanců.

Štorová (2013), uvádí následující kontrolní otázky, které jsou v rámci auditu zvažovány pro pátý pilíř a směřují k personálním činnostem organizace:

- *Znají manažeři jednotlivé faktory pracovní schopnosti?*
- *Jaká je pracovní schopnost vašich zaměstnanců v různých věkových skupinách?*
- *Jakými aktivitami podporuje firma udržení pracovních schopností?*
- *Po jaké době dochází u zaměstnanců k pracovnímu vyčerpání?*

## **6. Vysoká úroveň kompetencí**

Vedení organizace by si mělo být plně vědomo sdílených kompetencí a učení se. Úkolem vedení je to, aby byly zkušenosti a znalosti starších zaměstnanců předány mladším generacím.

Štorová (2013), uvádí následující kontrolní otázky, které jsou v rámci auditu zvažovány pro šestý pilíř a směřují k personálním činnostem organizace:

- *Zná firma význam konceptu celoživotního vzdělávání?*
- *Mají starší zaměstnanci rovnocenný přístup ke vzdělávání?*
- *Jsou v rámci školení zohledněny potřeby starších zaměstnanců?*

## **7. Dobrá organizace práce a pracovních prostředí**

Pracovní doba, prostředí a organizace práce je přizpůsobena fyzickým i sociálním potřebám zaměstnanců jednotlivých věkových skupin.

Štorová (2013), uvádí následující kontrolní otázky, které jsou v rámci auditu zvažovány pro sedmý pilíř a směřují k personálním činnostem organizace:

- *Byly při organizaci práce brány v úvahu předpoklady a potřeby zaměstnanců různého věku?*
- *Jakým způsobem bere firma do úvahy zdravotní a funkční kapacitu osob při organizaci práce starších pracovníků?*

## 8. Spokojený život.

Pracovní a osobní život zaměstnance si neodporují. Pohoda práce a kvalita života starších zaměstnanců se stále zlepšují. Pracovníci by do důchodu měli odcházet s důstojností (Cimbálníková et al., 2012).

Štorová (2013), uvádí následující kontrolní otázky, které jsou v rámci auditu zvažovány pro osmý pilíř a směřují k personálním činnostem organizace:

- *Má společnost program podporující zaměstnance během posledních let jejich pracovního života?*
- *Nabízí firma pracovní místa, která zohledňují možnosti starších pracovníků?*
- *Je starším zaměstnancům nabídnuto školení s cílem přípravy na přechod z pracovního života do penze?*

Na základě výstupů z auditu age managementu je možné tedy identifikovat chybějící zdroje a procesy. Age management audit spolu s dalším podstatným podkladem „index pracovní schopnosti“, který je popsán v následující kapitole, tvoří dva klíčové faktory ke zpracování strategie pro danou organizaci (Dohnal, 2017).

### 3.2.4 Koncept pracovní schopnosti

Mezi základní prvky age managementu patří pojmy pracovní schopnost a takzvaný „Dům pracovní schopnosti“, které budou definovány v následujících kapitolách.

Pracovní schopnost představuje stavební kámen konceptu age managementu, kde dochází k vzájemné harmonii mezi individuálními zdroji zaměstnance, především jeho zdraví, vzdělání, postojů, přesvědčení, hodnot, znalostí, a mezi nároky, které jsou na něj kladeny v jeho zaměstnání – náročnost práce, pracovní prostředí, způsob řízení (Štorová, 2015).

Novotný (2014) popisuje koncept pracovní schopnosti jako údaj, jenž udává, jak zdravotní situace zaměstnance, tak jeho schopnosti, dovednosti a postoje splňují nároky kladené na práci, kterou vykonává.

Z výše uvedeného vyplývá, že koncept pracovní schopnosti není vztahován pouze ke zdravotnímu stavu zaměstnance, ale promítají se v něm i další aspekty, kterými jsou například motivace, názory či kompetence. Dopad těchto aspektů lze graficky znázornit v již zmíněném modelu „Dům pracovní schopnosti“.

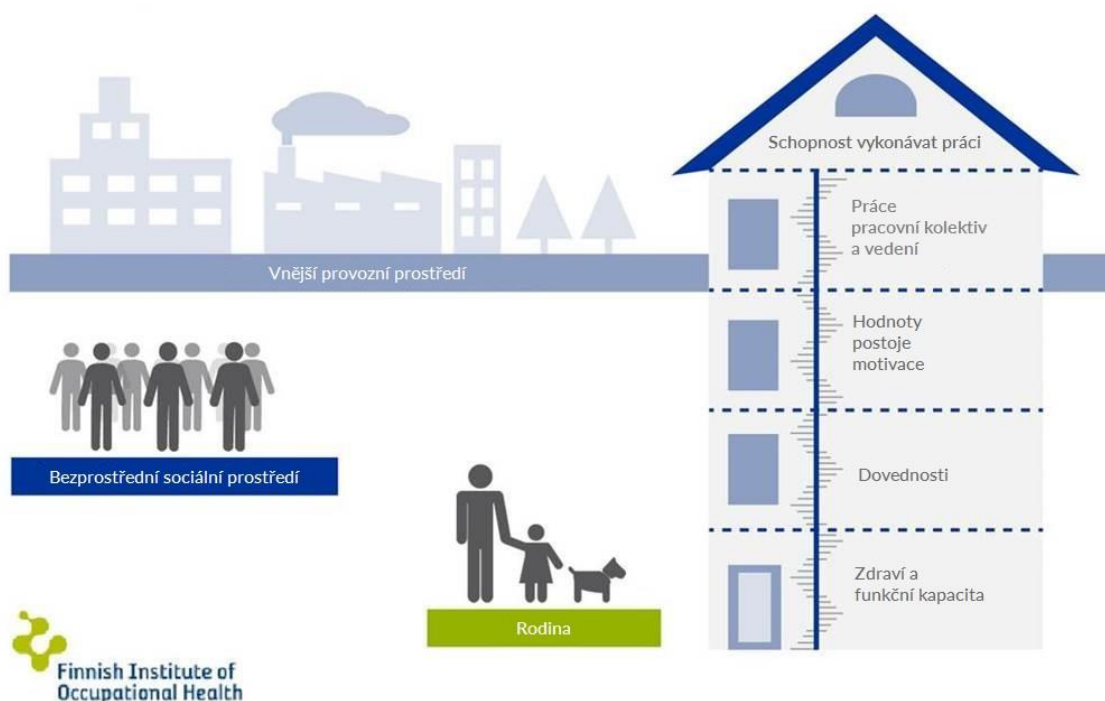
### 3.2.4.1 Dům pracovní schopnosti

Veškeré faktory ovlivňující pracovní schopnost, zmíněné v předešlé kapitole, jsou uspořádány do takzvaného „Domu pracovních schopností“. Ten je tvořen čtyřmi patry vzájemně propojenými schodištěm, což znamená, že jakákoliv změna v jednom patře, může vyústit ve změnu v patře jiném. Tím může dojít k ovlivnění celkové pracovní schopnosti. Jednotlivá poschodí jsou ovlivněna rodinnou situací zaměstnance, jeho okolní společností, politickými vlivy, demografickým vývojem, systémem vzdělávání, politikou zaměstnanosti.

Jelikož se v každé fázi života jednotlivé individuální zdroje zaměstnance a jeho nároky kladené v zaměstnání mění, je tento koncept pracovní schopnosti a hledání jejího optima považováno za zcela dynamický systém, který je nutný po celý pracovní život (Štorová, 2015).

Zjednodušený model domu pracovní schopnosti, vytvořili Ilmarinen & Tuomi v 90. letech 20. století. O pár let později byl tento model přepracován do následující podoby:

#### Dům pracovní schopnosti



**Obrázek 13 - Dům pracovní schopnosti**

Zdroj: European Agency for Safety and Health at Work

**První poschodí (zdraví a funkční kapacita)**, které tvoří pevný základ, je tvořeno zdravím, fyzickou, psychologickou a sociální funkční kapacitou. Cílem aktivit je podpora zdraví jedince. Zaměstnanci by si měli uvědomit, že zdraví představuje základní předpoklad pro pracovní schopnost. Měl by tedy být odpovědný za své vlastní zdraví, pečovat o svou kondici. Jakákoliv změna zdraví a funkční kapacity se může výrazně projevit na pracovní schopnosti člověka. Toto patro je nejvíce ohroženo, poněvadž nese váhu ostatních pater nad sebou. Proto není divu, že právě podpora a péče o zdraví se umísťuje na prvních místech v rámci opatření age managementu. Zdraví a funkční kapacitu může podporovat i sám zaměstnavatel formou podporování zdravého stravování, rekondičních a zdravotních balíčků.

**Druhé poschodí (dovednosti)** představuje aktivity, jejichž cílem je posilovat kompetence zaměstnanců, motivovat je a pomáhat jim vypořádat se s vyššími nároky na vykonávanou práci. Důležitou roli představuje celoživotní vzdělávání formou různých školení, workshopů, mezigenerační spolupráce či jiných forem vzdělávání zaměstnanců.

**Třetí poschodí (hodnoty, postoje a motivace)** tvoří aktivity, které zajišťují celkovou pohodu zaměstnance při práci. Cílem je podpora jejich hodnot, postojů a motivace na základě rozličných věkových skupin. Celé toto patro představuje harmonii mezi osobním a pracovním životem. Aby zaměstnavatel těchto cílů dosáhl, může využít nástrojů typu průzkumu spokojenosti mezi zaměstnanci, tvorbou programů pro návrat zaměstnanců po dlouhodobé rekonvalescenci či mateřské dovolené či pomocí teambuildingů.

**Čtvrté poschodí (práce, pracovní kolektiv a vedení)** je tvořeno aktivitami, jejichž cílem je tvorba pracoviště, splňujícího veškeré požadavky na bezpečnost, tvoří přátelskou firemní kulturu pomocí určitého způsobu vedení a celkovou atmosférou. Toto patro shrnuje veškeré náležitosti práce, pracovní prostředí i organizaci práce. Zaměstnavatel, který chce těchto cílů dosáhnout, by jim měl přizpůsobit styly vedení, nastavit firemní kulturu a vytvořit vhodné prostředí pro práci.

Na druhou stranu, Štorová (2015) uvádí, že k poklesu pracovní schopnosti může dojít v důsledku stresu a dalších rizik, které mohou ohrozit zdraví zaměstnance. Patří sem například nejasné vymezení cíle práce, nedostatečná zpětná vazba, příliš mnoho práce, špatné řízení a nulová spolupráce či nejistota.

Faktory, které ovlivňují pracovní schopnost, se neustále mění. Pokud má být schopnost pracovat udržena a zlepšena, je potřeba reagovat na všech úrovních pracovní schopnosti – od zdraví, schopností až ke kvalifikaci a motivaci. K tomuto udržení a zlepšení je potřeba vzájemná spolupráce zaměstnavatele, řídicích pracovníků a jejich zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, pracovní schopnost je ovlivněna také rodinnou situací či bezprostředním okolím jedince, a to různými způsoby ve všech fázích života jedince. Zachování rovnováhy pracovního a osobního života je velice důležité.

Štorová (2019) zdůrazňuje, že faktory uvnitř modelu nejsou jediné, které jsou zvažovány. Mezi další vlivy patří i rodinné prostředí, míra, do jaké je sladěn pracovní a rodinný život zaměstnance a dále i systém vzdělávání, struktura obyvatelstva apod.

Pracovní schopnost je důležitá v každém věku, a proto se jedná o opatření, která se netýkají pouze starších pracovníků. S různou úrovní motivace a podněty, které ji ovlivňují, a s měnícími se faktory ovlivňující pracovní schopnost je žádoucí investovat do těchto opatření po celý život (Štorová, 2016).

Možnostmi, kterými zaměstnavatelé mohou podporovat pracovní schopnost, jsou například: podporování fyzické kondice, péče o zdraví zaměstnanců, vzdělávací aktivity na základě potřeb pracovníků, ergonomie práce, využívání flexibilních forem práce a mnoho dalších. Na druhou stranu mohou pracovní schopnost ovlivňovat různými opatřeními i samotní pracovníci a to například: udržováním zdravého životního stylu, rozvíjením mezilidských vztahů, celoživotním vzděláváním, ...

Jedním z hlavních důvodů poklesu pracovních schopností, je zejména nedostatečný soulad mezi fyzickou a duševní kapacitou jedince. To může vyústit v pokles motivace, nárůst stresu, a nakonec způsobit pracovní neschopnost. Z těchto důvodů je porozumění problematice age managementu klíčová kompetence manažerských pozic k posílení pracovních schopností zaměstnanců a pro budoucí situaci na trhu práce bude jednou z rozhodujících pro udržení kvalitního a kvalifikovaného personálu a tím získání konkurenční výhody.

### 3.2.4.2 Měření pracovní schopnosti

Pracovní schopnost nelze změřit objektivně pomocí pouze jednoho nástroje. Je zapotřebí využít údajů z rozličných zdrojů. Jedná se především o posouzení a názory experta a o samotné vyjádření zaměstnance k jeho vlastní pracovní schopnosti. Pracovní schopnost lze měřit za pomoci takzvaného „Indexu pracovní schopnosti“ (Work Ability Index – WAI). Cílem je podpořit a udržet pracovní schopnost zaměstnanců, na základě obdržených výsledků, kterých mohou zaměstnavatelé využít k tvorbě opatření týkajících se personálního řízení (Štorová, 2015). Metoda WAI byla vytvořena odborníky z finského institutu pracovního zdraví. V dnešní době se jedná o jediný nástroj, jenž dokáže stanovit úroveň pracovní schopnosti jedince. Jedná se o sebezpoznavací dotazník, jehož výsledek vede k posouzení pracovní schopnosti zaměstnance. Tento dotazník bere v úvahu jednotlivé oblasti, kterými jsou pracovní nároky, zdravotní a duševní stav (Štorová, 2013).

Cílem dotazníku je podpora pracovních schopností zaměstnanců prostřednictvím vhodných opatření, tak aby došlo ke zvýšení a podpoře produktivity a udržení zaměstnanců v rámci pracovního procesu i v pozdějších letech (Ilmarinen, 2013).

Na následujícím obrázku je znázorněna ukázka dotazníku WAI.

**INDEX PRACOVNÍ SCHOPNOSTI (WORK ABILITY INDEX<sup>®</sup>)**

**1. Současná pracovní schopnost (ve srovnání s minulostí)**  
Za předpokladu, že vaše nevyšší pracovní schopnost má hodnotu 10 bodů, jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost? (0 označuje současnou úplnou neschopnost práce):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**2. Pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům**

a) Požadavky vaší práce jsou převážně (tj. více než polovinu pracovní doby):

duševní	.....	<input type="checkbox"/>
fyzické	.....	<input type="checkbox"/>
duševní a fyzické stejnou měrou	.....	<input type="checkbox"/>

b) Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým nárokům vaší práce?

velmi dobrá	.....	5
spíše dobrá	.....	4
průměrná	.....	3
spíše podprůměrná	.....	2
velmi podprůměrná	.....	1

c) Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k duševním nárokům vaší práce?

velmi dobrá	.....	5
spíše dobrá	.....	4
průměrná	.....	3
spíše podprůměrná	.....	2
velmi podprůměrná	.....	1

**Obrázek 14 - Work Ability Index**

Zdroj: Štorová, 2015



Měření pomocí indexu pracovní schopnosti poskytuje hodnotu vyskytující se mezi 7 a 50 body. Čím je získaná hodnota vyšší, tím je pracovní schopnost zaměstnance lepší. Celková pracovní schopnost zaměstnance může být hodnocena jako *špatná, průměrná, dobrá či vynikající*.

Rozpětí WAI (body)	Kategorie pracovní schopnosti	Cílem následných opatření je
7-27	Nízká	Obnovení nyní špatné pracovní schopnosti
28-36	Průměrná	Zajištění zlepšení pracovní schopnosti
37-43	Dobrá	Podpora dobré pracovní schopnosti
44-50	Vynikající	Udržení vynikající pracovní schopnosti

**Tabulka 2 - Jednotlivé kategorie hodnot WAI**

Zdroj: Štorová, 2015, vlastní zpracování

Výsledná získaná hodnota se následně porovnává s referenčními hodnotami, které představují průměrnou hodnotu pracovní schopnosti, a to jak pro muže či ženu, kteří vykonávají stejný typ práce a jsou stejného věku. Tyto referenční hodnoty byly získány jako výstup rozsáhlých zahraničních výzkumných studií, týkajících se zaměstnanců rozdílného věku a pracujících v různých odvětvích. Velice snadným způsobem lze porovnat výsledky a zjistit, že například dosažená hodnota odpovídá údajům, které se vztahují pro fyzicky pracujícího muže/ženu ve věku 53 let, či nikoliv a dále pak, ve kterých oblastech dochází k poklesu či zlepšení pracovní schopnosti (Štorová, 2015).

Dle Štorové je možné získané hodnoty prezentovat dvojitým způsobem, a to buď individuálně či sumárně. V prvním případě se jedná o zpětnou vazbu pro zaměstnance, možná doporučení a další kroky k posílení vlastní pracovní schopnosti. V tom druhém se jedná o zpětnou vazbu pro zaměstnavatele, která obsahuje statistické vyhodnocení a prezentování dat týkajících se problémových

oblastí s návrhy a doporučeními k posílení pracovní schopnosti svých zaměstnanců a tím i návrhy k úpravě své personální strategie (Štorová, 2016).

Pomocí této metody jsou nejčastěji identifikovány faktory vztahující se k nízké pracovní schopnosti. Jedná se především o pokles vitality zaměstnance, fyzické aktivity a výskyt zdravotních problémů omezujících kapacitu vykonávání práce. Dále se jedná o nevhodnost pracovního prostředí, vysokou fyzickou zátěž a vysoké nároky na duševní práci, neautonomnost rozhodování, nedostatek svého volného času či problémy s obezitou (Štorová, 2016).

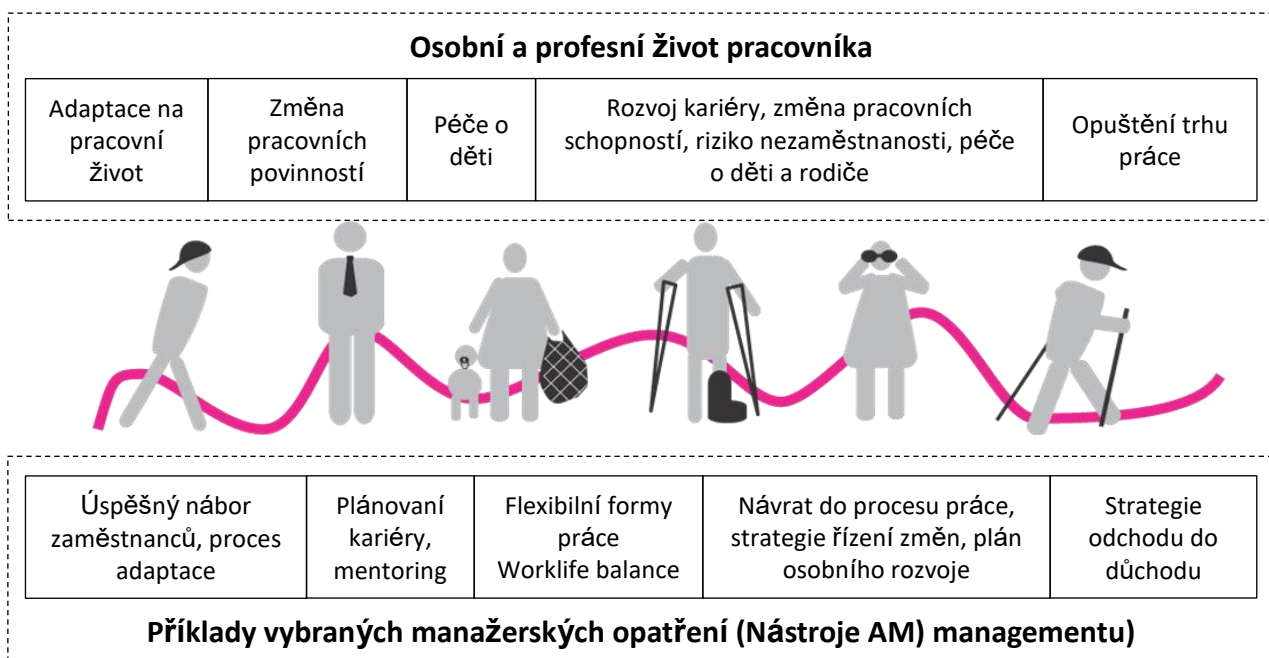
Cílem využití dotazníku WAI v podnicích je snaha podpořit a udržet pracovní schopnosti zaměstnanců. Výsledky měření mohou posloužit zaměstnavatelům k vytvoření opatření z oblasti personálního řízení.

Z dotazníku WAI plyne jak pro samotného jedince, tak i pro zaměstnavatele, jaký vhodný krok k rozvoji pracovní schopnosti učinit. Výsledky dotazníku poskytují potřebné informace o aktuálním stavu zaměstnanců, a jaké mohou být možné následky aktuální pracovní schopnosti do budoucnosti. Umožňuje organizacím rozhodnout se, na co je potřeba se zaměřit, aby se pracovní schopnost zaměstnanců zvýšila.

## **4 Střet Generací**

V předchozí kapitole byl vymezen pojem age management, kdy se jedná o přístup k řízení v závislosti na věku zaměstnanců. *Zohledňují se životní fáze člověka, zdraví, hodnoty, postoje či motivace.* Mezigeneračně dochází k rozdílnostem ve výše zmíněných oblastech. S tím tedy souvisí i mezigenerační střet na pracovišti a způsob, jakým budou dané generace řízeny. V důsledku prodlužování pracovního života bude vždy docházet ke střetu generací. Urbancová ve své knize zmiňuje fakt, že se již aktuálně na trhu práce nacházejí generace, které se liší v požadavcích na osobní a pracovní život, v postojích a názorech (Urbancová, 2017).

Konkrétní způsob řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk by měl vycházet především z aktuální firemní situace, a to na základě věkové struktury zaměstnanců, průzkumu jejich spokojenosti a na základě výsledů indexu pracovní schopnosti. Postupy řízení různých generačních skupin představuje dlouhodobou strategii a mění se v průběhu celého života zaměstnance (Štorová, 2019).



**Obrázek 15 - Manažerská opatření k řízení změn u různých generačních skupin**

Zdroj: Tiina Saarelma – Thiel, FIOH, 2011, upraveno dle Štorové, 2019

Rozdíly mezi generacemi se časem vytvořily v důsledku modernizace a globalizace světa. Pojem generace se týká skupiny lidí, pro které jsou společné běžné životní i pracovní zkušenosti. Zástupci jednotlivých generací byli formováni dobou, ve které vyrůstali. Vytvořily si vlastní názory a postoje, které se také odrážejí v jejich profesním životě (Bejtkovský, 2016).

Z toho důvodu budou znalosti řízení různých věkových skupin stále důležitější. Pro manažery bude největším úkolem zajistit spolupráci věkových skupin tak, aby došlo k eliminaci slabých stránek a zužitkování silných stránek jednotlivých generací.

V následujících podkapitolách budou vymezeny dnešní hlavní generace, které se střetávají na pracovišti. Jsou jimi takzvaní *Baby Boomers*, *generace X*, *generace Y* a *generace Z*.

V různých studiích se autoři mírně různí ve vymezení časových období narození jednotlivých generací. Rozdíly maximálně v řádu let nejsou v kontextu této diplomové práce podstatné. Pro potřeby této diplomové práce bude využito vymezení dle McCrindla.

Je však důležité zmínit, že lidé narození na přelomu let jednotlivých generací si mohou osvojit charakteristiky jedné generace, ale i kombinaci z obou generací. Dále je důležité nezobecňovat charakteristiky zástupců daných generací, protože každý jedinec je jedinečný.

## 4.1 Baby Boomers

Generace takzvaných „Boomers“ byla definována zejména vývojem po Druhé světové válce. McCrindle ve své knize zmiňuje, že stěží bychom našli v historii událost, jakou byla Druhá světová válka, která by měla tak zásadní dopad na kulturní vývoj (McCrindle, 2014). Válečné období vystřídala ekonomická prosperita, technologický pokrok a plná zaměstnanost. Po skončení válečného období nastal jedinečný rozkvět v počtu narozených dětí a rozšíření imigračního programu. McCrindle uvádí, že během tohoto 19-letého období vzrostla například populace Austrálie ze 7 miliónů na 12 miliónů. Ve své knize McCrindle definuje zástupce generace Baby Boomers jako jedince, kteří se narodili v rozmezí let **1946 až 1964**. Jedná se o generaci silných ročníků, jejíž zástupci postupně odcházejí do důchodu. Zástupci jsou charakterizováni jako loajální zaměstnanci. V důsledku historických událostí, chová respekt k autoritám a je pro ně důležitá jistota. (Gradua, 2015).

Často bývají individualističtí a cyničtí. V tehdejší Československu zažila tato generace historické události jako osvobození (1945), poválečné volební období (1946), znárodnění a reformu vzdělání (1948) či měnovou reformu v roce 1953 (Bejtkovský, 2016).

Pro tuto generaci je přirozené pracovat mnoho hodin z důvodu naplnění všech svěřených úkolů. Je pro ně typická role týmových hráčů. Jelikož se jedná o loajální zaměstnance, kteří ve většině případů pracují celý život pro jednu organizaci, je pro ně podstatným motivačním podnětem vytvoření důchodového plánu (Rašticová, 2012)

## 4.2 Generace X

Tuto generaci McCrindle vymezuje jako ty, kteří se narodili v letech **1965 až 1979** (McCrindle, 2014). Pro tuto generaci se občas využívají pojmenování jako Baby Busters nebo Post Boomers, někdy také jako „Ztracená“ generace.

Zástupci této generace byli nejvíce ovlivněni vyrůstáním v domově s jedním rodičem, vyrůstáním v rodinách s dvojitým příjmem a technologickým vývojem v 80. letech (Knight 2014, in Bejtkovský, 2016).

Zástupci této generace mají tendenci hledat rovnováhu mezi svým osobním a pracovním životem. Není pro ně problém využívat chytré telefony a všemožné aplikace k pracovním povinnostem, ale i v osobním životě. Nejedná se však o jejich hlavní aktivitu (McCrindle, 2014).

Jsou charakterizováni, jako nezávislí, upřednostňující emocionální bezpečnost a neformálnost. Vyznačují se lepšími podnikatelskými dovednostmi než předešlá generace Baby Boomers. Upřednostňují raději volnost práce v agenturách než korporátní oddanost. (Howe and Strauss 2007).

V Česku generace označována jako „Husákovy děti“. Hlavními historickými milníky pro ně byly události, jako Pražské jaro (1968), normalizace mezi léty 1969 – 1985, Charta 77 (1977) či hnutí Solidarity (1980) (Bejtkovský, 2016).

Rašticová (2012) uvádí mezi hlavními motivačními aspekty této generace je možnost flexibilní pracovní doby či například práce z domu.

### **4.3 Generace Y**

Generace, která je McCrindlem vymezená do období narození mezi lety **1980 až 1994**, je někdy také označována jako generace Milleniálů (McCrindle, 2014). Jedná se o generaci, které preferuje volnost před závazky. Jedná se o sebevědomé, cynické, optimistické a sociálně zdatné osoby (McCrindle, 2014).

Jedná se o první „globální“ generaci, u které se charakteristiky podobají více než u předešlých generací, bez ohledu na jejich zemi původu (Horváthová, 2016 in Bejtkovský, 2016).

Zástupci této generace hledají týmovou spolupráci, ochranu před riziky a značnou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Stávají se méně nervózními, zaměřují se na pozitivní zprávy a mají v oblibě velké značky. V oblibě mají konvenční věci připomínající staré časy. Silné vztahy s rodiči a širší rodinou se promítají do jejich mládí (Howe a Strauss, 2007).

Mnoho mileniálů vyrůstalo při pohledu na rodiče, kteří pracují ve dne v noci, dělajíc náročnou a stresující korporátní práci. To ovlivnilo jejich postoj a pohled na pracovní sílu a balanc mezi prací a osobním životem (Kapil a Roy, 2014).

Prioritou této generace je nepřetržité vzdělávání a rozvoj dovedností. Pokud cítí, že se na své pozici neposouvají vpřed, dochází ke změně pozice. Z těchto důvodů je pro ně atraktivní možnost rotace v rámci organizace.

Formujícími historickými faktory byly události, jako výbuch jaderné elektrárny v Černobylu (1986), Sametová revoluce, rozpad Východního bloku a počátek internetu (1989), privatizace (1992) a rozpad Československa v roce 1993 (Bejtkovský, 2016).

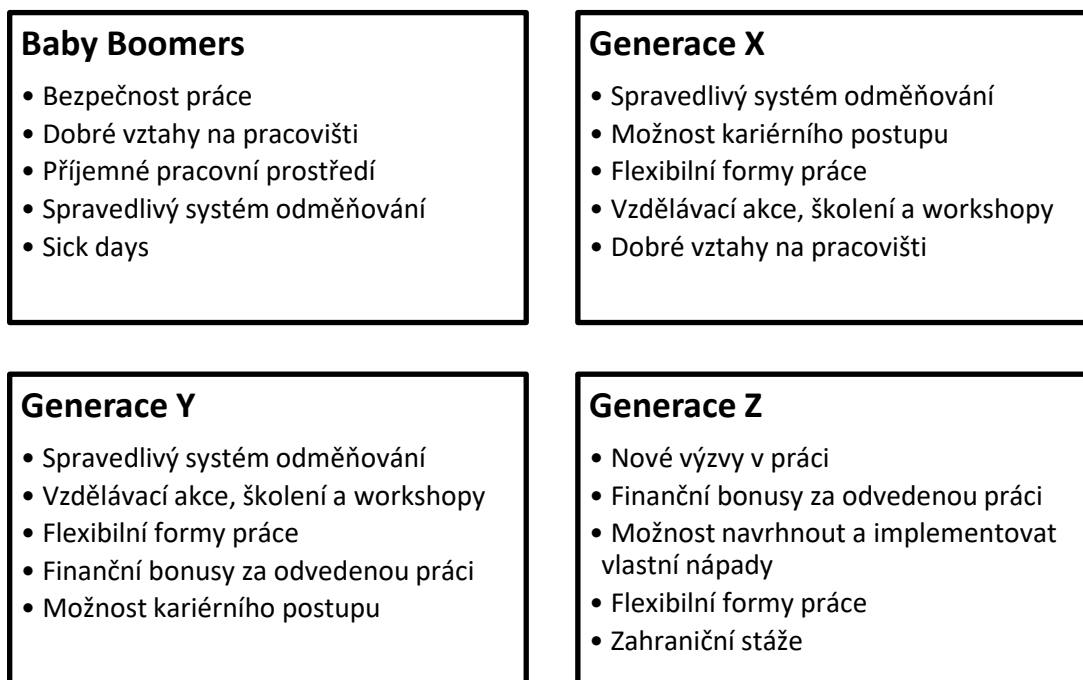
#### 4.4 Generace Z

Počínaje rokem 1995, dochází k vymezení nové generace, která je označována jako generace Z. Ve své knize tuto generaci McCrindle zasazuje do období **1995 - 2009** (McCrindle, 2014). Jedná se o generaci, která je začala studovat dříve než jiní a předpokládá se i, že budou studovat déle. Není pro ně problém zvládat multitasking, přesouvat se mezi jednotlivými činnostmi. Pohybují se většinu života v bezdrátovém světě, kde je jim celý svět otevřen. Ti členové generace Z, kteří se chystají právě do zaměstnání, se narodili po roce 2000. Někdy se tato generace označuje jako generace Mobilní. Zástupci generace Z vyrůstali s technologiemi, celosvětovým webem, mp3 přehrávači, mobilními telefony, YouTubem, Ipady či jinými vymoženostmi (Kapil a Roy, 2014).

Jedinci jsou charakterizováni jako sebevědomí, šťastní a týmoví hráči. Jsou více zainteresováni ve společenských aktivitách než předešlé generace. Je pro ně běžná každodenní práce s technologiemi, aktivity na sociálních sítích, multitasking. Jsou znepokojeni problematikou životního prostředí, zvládají zpracovat rychle spoustu informací, jsou kreativní a inovativní. Chtějí se posouvat a profesně růst (Mark, 2014).

V České republice prožila tato generace události, jako teroristický útok 11. září 2011 v New Yorku, vstup ČR do Evropské unie (2004), globální finanční krizi (2008), migrační vlnu (2014) či Brexit v roce 2016 (Bejtkovský, 2016).

Pro lepší orientaci v potřebách jednotlivých generací je v následujícím shrnutí vypsáno pět nejdůležitějších stimulačních faktorů v zaměstnání pro každou generaci. Přehled je vypracován na základě výzkumu doktora Bejtkovského z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.



**Obrázek 16 – Přehled generací**

*Zdroj: Bejtkovský, 2016, Vlastní zpracování*

Výzkum týkající se motivačních faktorů pro generace X, Y a Z provedla v roce 2018, ve spolupráci se ŠKODA AUTO Vysokou školou, doktorka Pechová a magistra Stejskalová. Na celkovém počtu 1000 respondentů (490 zástupců generace X, 290 zástupců generace Y a 220 zástupců generace Z), byly zkoumány specifické podněty na pracovišti přispívající k motivaci zástupců jednotlivých generací v ČR. Pomocí uplatnění statistických metod výpočtu, bylo definováno spektrum důležitosti jednotlivých stimulů pro dané generace.

V následující tabulce je shrnutí získaných poznatků, které jsou uspořádány do přehledu motivačních faktorů a jejich doporučení pro jednu generační skupinu, pro kterou je tento faktor nejvíce relevantní.

<b>Přehled motivačních faktorů</b>	<b>Zejména pro</b>
Rotace na pracovišti	Generaci Y
Informovanost o budoucím směřování organizace	Generaci Y
Pravidelná zpětná vazba od přímého nadřízeného	Generaci Y
Osobnost přímého nadřízeného	Generaci X
Moderní pracovní prostředí	Generaci Z
Práce s nejnovější technologií / technickou podporou	Generaci Y
Práce z domova / mobilní práce	Generaci X
Děti či zvířata na pracovišti	Generaci Z
Zahraniční pracovní cesty	Generaci Z
Hodnocení na základě splněných cílů	Generaci X

**Tabulka 3 – Věková pyramida (věk, pohlaví), 2018 a 2050**

*Zdroj: Pechová, Stejskalová (2019), Diversity and Age management, Upraveno*

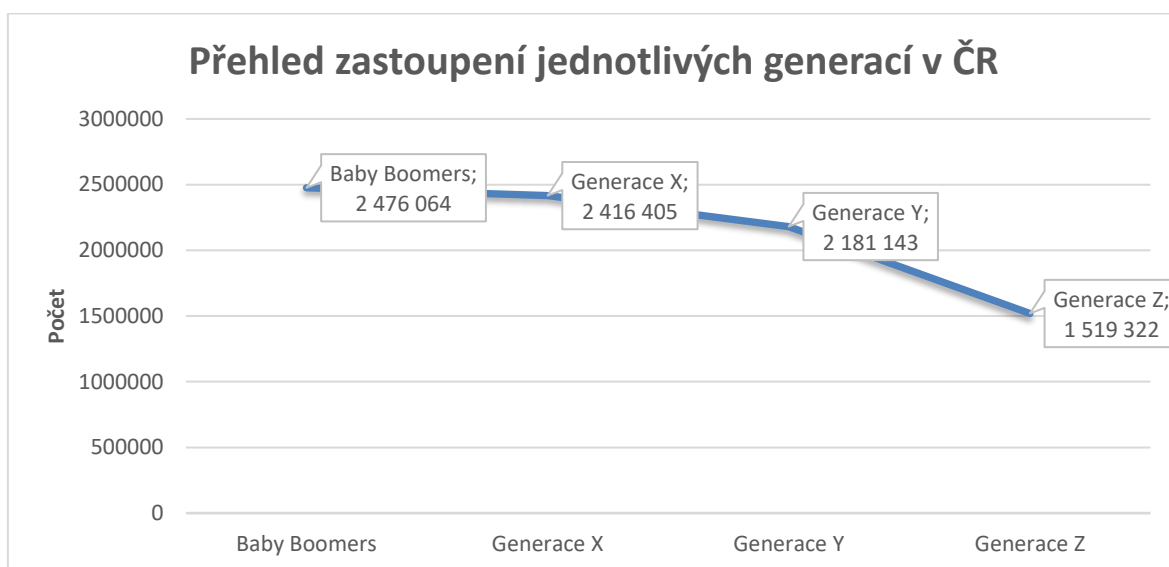
Článek je dostupný ve sborníku věnovanému konferenci v rámci 13. mezinárodního dnu statistiky a ekonomiky, která byla pořádána v roce 2019. Odkaz dostupný v části literárních zdrojů.

Závěrem kapitoly lze zopakovat, že jednotlivé generace se liší v nárocích a požadavcích na svůj osobní a pracovní život. Jelikož na pracovišti dochází ke střetu jednotlivých generací, které spolu musí vycházet a fungovat, je třeba, aby si jednotlivých odlišností byli zaměstnavatelé vědomi a uměli s nimi pracovat. Nikdy v historii se na pracovišti nesešlo tolik zástupců různých věkových skupin, jako je tomu dnes. Každá generace má jiné uvažování a internet v dnešním globálním světě vývoj jednotlivých generací ještě urychluje. Rozdílnost ve vnímaných hodnotách, tak nikdy nebyla tak značná, jako je tomu dnes. Pokud si budou vedoucí pracovníci vědomi rozlišností mezi jednotlivými věkovými skupinami, budou mít možnost usměrnit silné stránky těchto generací k efektivnějšímu dosažení výsledků, za předpokladu funkční mezigenerační spolupráce a motivace.



## 4.5 Aktuální počet zástupců jednotlivých generací v ČR

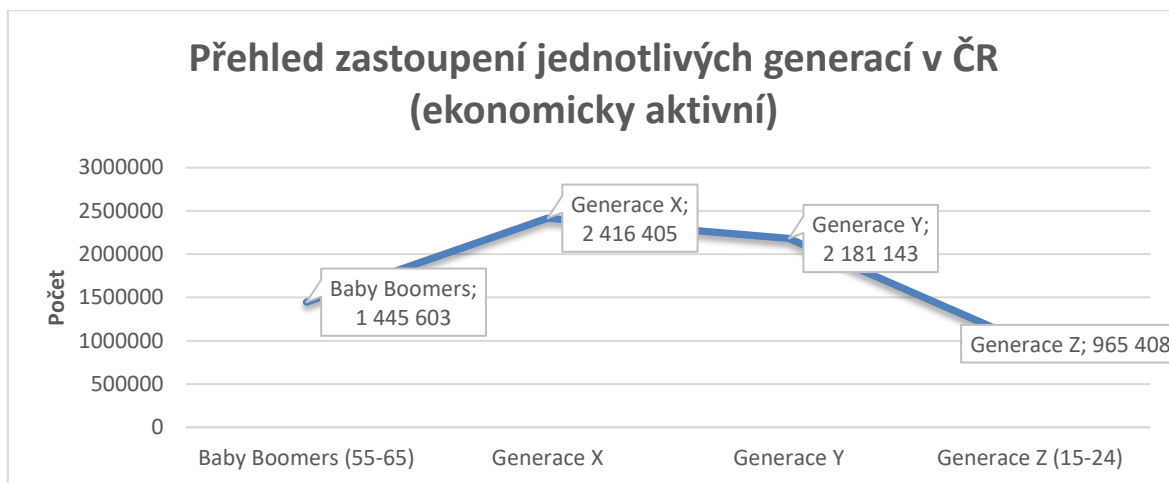
Na základě dat Českého statistického úřadu k 31. 12. 2018 a zachování věkového rozpětí definovaného McCrindlem, můžeme získat přehled, do jaké míry jsou jednotlivé generace zastoupeny mezi obyvatelstvem České republiky. Na následujícím grafu je viditelné, že nejpočetnější generací v ČR je nejstarší generace Baby Boomers (2 476 064 obyvatel). Nejméně početnou skupinou je zastoupení v generaci Z (1 519 322 obyvatel).



**Graf 3 – Generace v ČR (2018)**

Zdroj: ČSÚ – Věkové složení obyvatelstva ČR – 2018, vlastní zpracování

Pokud obyvatelstvo vymežíme pouze na ekonomicky aktivní skupinu, která byla v úvodu definována věkovým rozpětím 15-65 let, tak se situace pozmění. Mezi nejpočetnější skupinu pak bude patřit generace X (2 416 405 obyvatel). Z grafu lze usoudit, že postupem času, kdy budou zástupci Baby Boomers odcházet do důchodu, budou na trh práce nastupovat jedinci z generace Z, až zaujmou větší část pracovně aktivní populace. To indikuje fakt, že je potřeba zajistit mezigenerační výměnu informací a předávání zkušeností, aby byl zajištěn neustálý a efektivní proces prosperity v podnicích.



**Graf 4 – Generace v ČR (2018)**

Zdroj: ČSÚ – Věkové složení obyvatelstva ČR – 2018, vlastní zpracování

## 5 Empirická část

Na základě provedené literární rešerše, která posloužila k vytvoření teoretické základny pro potřeby diplomové práce, byl definován cíl výzkumu, kterým je analýza souborů opatření v rámci zmíněných osmi základních pilířů age managementu a to u středních či velkých podniků v České republice.

Pro potřeby naplnění cíle byly využity metody kvalitativního zkoumání, v rámci kterého byl nejdříve uskutečněn předvýzkum týkající se zejména povědomí HR manažerů a specialistů o konceptu age managementu a následně stěžejní výzkumné šetření, které se zabývalo základními pilíři tohoto konceptu a opatřeními, které jednotlivé organizace v rámci toho využívají.

Cílem strukturovaných rozhovorů bude vytvoření univerzálního seznamu společných proměnných pro tyto podniky, jak se problematikou age managementu zabývat pomocí pokrytí aspektů, které se týkají jednotlivých pilířů a jak implementovat tato opatření do personální strategie.

### 5.1 Úvod do výzkumné části

Před samotnou prezentací procesu sběru dat a finálních výstupů z dotazníkových šetření předvýzkumu a strukturovaných rozhovorů, je třeba vymezit základní pojmy týkající se realizace výzkumu, které jsou relevantní k této diplomové práci.

#### Výzkum

Tento pojem je definován jako nástroj k získávání utříděných poznatků týkajících se určité tematické oblasti. Linderová (2016) zmiňuje definici výzkumu dle Kerlingera (1972) jako *systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických výroků o předpokládaných vztazích mezi přirozenými Jevy*.

Cílem výzkumu je zejména tvorba a budování vědecké teorie.

#### Průzkum

Oproti výzkumu představuje empirické zkoumání nižšího stupně. Cílem není tvorba vědecké teorie, ale především sběr terénních dat (Gavora, 2010 in Linderová, 2016). Obvykle představuje jeden z kroků výzkumu a aplikaci určitého výzkumného nástroje.

## **Objekt výzkumu**

Obecně se jedná o cokoli, co má být v záměru výzkumu prozkoumáno. Jedná se o sociální jev, který vytváří určitou problematiku ve společnosti. (Buriánek, 2017)

*„Objekt výzkumu představuje určité jevy, objekty, procesy, které jsou aktuálním či potenciálním předmětem výzkumu“ (Ochrana, 2019, str. 15)*

- *Objektem výzkumu v této diplomové práci je koncept age management.*

## **Předmět výzkumu**

Představuje odraz objektu výzkumu. Jedná se o bližší identifikaci a vyčlenění podstatných a určujících stránek. V podstatě se jedná o identifikaci příslušného sociálního jevu. (Buriánek, 2017)

- *Předmětem výzkumu v této diplomové práci jsou opatření age managementu aplikovaná k naplnění základních pilířů tohoto konceptu*

## **Cíl výzkumu**

Vymezením cíle výzkumu dochází k určení toho, čeho má být na základě jeho splnění dosaženo. Nejedná se pouze o vyřešení určitého výzkumného problému, nýbrž také o prezentaci jeho výsledků, aplikaci v praxi a možných doporučení (Linderová, 2016)

- *Cílem výzkumné části diplomové práce je analyzovat a sestavit obecný přehled o aplikovaných opatřeních podniků oceňovaných v praxi v rámci této problematiky a jak zjistit, jak díky těmto opatřením naplňují jednotlivé pilíře age managementu.*

## **Respondent**

Jedná se o účastníka výzkumu, který odpovídá na otázky. Představuje bližší určení a vymezení cílové skupiny, na kterou se zaměřujeme (cílovou skupinou rozumíme určení, koho se náš výzkum má týkat, a tedy koho se chceme ptát a jeho/její odpovědi nás zajímají)

Aby mohlo dojít k zobecnění výsledků provedené analýzy dat na cílovou populaci, je zapotřebí, aby vybraní respondenti představovali skutečné reprezentanty populace – demografická totožnost (Hanzl, 2014).

- *Respondent, odpovídající na otázky pro potřeby předvýzkumu mé diplomové práce je HR manažer či HR specialista a to bez ohledu na další bližší*

*vymezení jeho osoby. Po potřeby hlavního šetření se jedná o HR manažery konkrétních oceňovaných podniků věnujících se problematice AM.*

### **Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum představuje nenumerické šetření a prezentování sociální reality (Linderová, 2016).

Tato forma se využívá, pokud je snahou zjistit jaká je podstata, motiv a příčina daného zvoleného socioekonomického jevu (Linderová, 2016).

Švaříček (2007) dále specifikuje tento termín dle Thomase (2003) jako zkoumání, který neporovnává jedince a události na základě termínů míry a množství. Podstatou kvalitativního výzkumu je indukce, tedy metoda usuzování, díky které se vytváří obecné zákony. Důležitým aspektem v rámci indukce je opakovatelný výskyt určitých faktorů, díky kterému lze přijmout obecné pravidlo. Z jednotlivých výroků a tvrzení odvozujeme obecné pravidlo, které má univerzální charakter, avšak za předpokladu pravděpodobnostní povahy. Důvodem je, že jednotlivé výroky získané v rámci výzkumu nepokrývají veškeré možnosti řešení dané problematiky (Švaříček, 2007).

*„Kvalitativní analýza a interpretace dat je hledání sémantických vztahů mezi nimi a spojování deskriptivních kategorií do logických celků“ (Švaříček, 2007, str. 16)*

### **Výzkumná metoda**

Představuje určitý typ organizace výzkumu či jeho částí, který je postaven především na transformaci nějaké obecné metody a na globální charakteristice určitého výzkumného objektu. Tyto metody zahrnují i typické techniky zkoumání a určitý způsob vysvětlení výsledků výzkumu (Petrušek, 1996)

Výzkumnou metodu lze chápat jako systém výzkumných činností, které jsou vhodné ke skloubení kroků řešení, jejichž cílem je získání informace určitého typu (Petrušek, 1996).

- *Užitou výzkumnou metodou v diplomové práci je standardizované dotazování. Jedná se o dotazníkové šetření v rámci předvýzkumu a dále pak o strukturovaný rozhovor v rámci hlavního šetření.*

## Standardizované dotazování

Standardizovaným dotazováním rozumíme dva druhy získávání informací. Prvním druhem je dotazování osobní (rozhovor) a druhým dotazování písemnou formou (dotazník).

Rozhovor představuje souhrn standardizovaných otázek, kterými je respondent dotazován. Oproti druhému způsobu standardizovaného dotazování se jedná o poměrně časově náročný způsob sběru dat, jehož vyhodnocení je mnohem více náročnější, než u dotazníkového šetření. Osobní dotazování může mít buď povahu osobního setkání či telefonického spojení (Linderová, 2016)

Dotazníkové šetření představuje a určitým způsobem nahrazuje strukturovaný rozhovor (interview) a respondentům je předkládán v písemné, popřípadě elektronické formě. Otázky kladené formou dotazníkového šetření mohou být trojího druhu. *Uzavřené* otázky představují předem definované odpovědi, ze kterých respondent vybírá. *Otevřené* otázky umožňují respondentům blíže vyjádřit osobní pohled na věc a svůj názor. Škálové otázky využívají například Lickertovu škálu, díky které jsou respondenti schopni vyjádřit určitou míru síly své odpovědi (Vojtíšek, 2012).

## 5.2 Předvýzkum

V této kapitole bude popsáno dotazníkové šetření provedené na úzkém vzorku populace. Cílem bylo především zjistit, do jaké míry jsou HR manažery a specialisté v České republice obeznámeni s pojmem age management, zda tuto koncepci aplikují v podnicích a jaký je jejich pohled na tuto problematiku.

Předvýzkum byl proveden formou dotazníkového šetření za využití dotazníku, který byl distribuován elektronickou formou. Formulář měl univerzální podobu a byl distribuován na zástupce personálních oblastí vymezeného vzorku organizací v České republice. Dotazník se skládal z polo-uzavřených i otevřených otázek. Polo-uzavřené otázky nabízely respondentům možnost z výběru předem daných odpovědí. Pokud respondent nechtěl použít předem stanovené odpovědi, měl možnost odpovědět samostatně, dle svých názorů a postojů.

Otevřené otázky dávají respondentům volnost ve formulaci odpovědi v maximální možné míře. Dotazník byl již od první otázky zaměřen přímo na problematiku a povědomí o koncepci age managementu.

Pro naplnění cíle výzkumu není důležité filtrovat respondenty dle věku či pohlaví, protože pro potřeby výzkumu je třeba se na podnik dívat jako na celek.

### **Distribuce dotazníku a vzorek respondentů**

Podoba dotazníku, který byl distribuován pro potřeby předvýzkumu potřebného pro další směřování výzkumných aktivit diplomové práce, byl nově vytvořen pro účely této práce. Vzhledem k cíli, kterého se chce touto diplomovou prací dosáhnout a na základě již výše zmíněného, byla vybrána možnost distribuce dotazníku k respondentům skrze sociální sítě *Facebook* a *LinkedIn*. Na těchto sítích se v rámci vybraných skupin sdružují HR manažeři a specialisté, jejichž účast, jakožto cílové skupiny, na vyplnění dotazníku byla vyžadována a potřeba. Skupinami, skrze které autor diplomové práce distribuoval své dotazníkové šetření, byly *HR forum CZ* (na sociální síti LinkedIn) a *Recruitment forum* (na sociální síti Facebook). Příklady sdílení odkazu na dotazník spolu s průvodním informováním potenciálních účastníků je možné zhlédnout níže:

Dotazník byl vytvořen pomocí webové stránky *Survio.cz*, která nabízí možnost bezplatného vytvoření dotazníku, který zcela vyhovuje struktuře a typu otázek. Jeho sdílení s potenciálními HR manažery a specialisty na sociálních sítích je bezproblémové díky pouhému sdílení interaktivního odkazu. Samotná žádost o vyplnění dotazníku, formou příspěvku v daných skupinách byla asociována s průvodním popiskem, jehož cílem bylo krátce představit respondentovi problematiku, které se dotazník dotýká a vřele ho požádat o věnování svého času vyplnění. Krátce byl uveden důvod žádosti o spolupráci a na koho je dotazník zaměřen. Dále byli respondenti informováni o anonymitě dotazníkového šetření a možnosti poskytnutí případných finálních výstupů.

Po kliknutí respondenta na odkaz, došlo k automatickému přesměrování na dotazník, jemuž znovu předcházelo úvodní slovo:

*„Vážená paní, vážený pane,*

*Moje jméno je Vladislav Samolewicz a jsem studentem ŠKODA AUTO Vysoké školy. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Tématem diplomové práce je age management a zaměřuje se především na povědomí podniků a organizací o tomto přístupu v rámci České republiky.*

*Dotazník obsahuje 10 otázek a zabere Vám přibližně 15 minut. Tento dotazník a sesbíraná data jsou pouze pro účely mé diplomové práce.*

*Předem děkuji za Váš čas strávený u vyplňování dotazníku a Vaši ochotu podílet se na tomto výzkumu a pomoc s vypracováním této diplomové práce*

*Vladislav Samolewicz“*

Kvůli této formě distribuce dotazníku a vymezení vzorku na HR manažery a specialisty se v rámci této specifikace vzorku jednalo o nahodilý výběr dotazovaných. To znamená, že respondenti splňující toto základní kritérium byli dále vybráni bez jakéhokoliv dalšího klíče výběru.

### **Struktura dotazníku**

Jakmile bylo respondentovi stručně představeno pozadí a okolnosti dotazníkového šetření, přesunul se na další list, kde ho již čekalo vyplnění samotného dotazníku. Na úvod byl pro lepší orientaci respondenta vymezen pojem age management. Použitá definice byla upravena na základě definic dle Štorové (2015) a Cimbálníkové (2012).

*„Age management*

*Základní definicí age managementu představuje způsob řízení s ohledem na věk, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace)“*

Po seznámení se základní definicí se respondent přesunul k samotnému dotazníku, jehož strukturu je možné si **prohlédnout v příloze č. 1**, této diplomové práce.



## Výsledky předvýzkumu

Na základě velkého počtu osob, které figurují v rámci zmíněných skupin na sociálních sítích (1449 členů ve Facebookové skupině a 6 316 členů v LinkedInové skupině), nespĺnila návratnost odpovědí autorova očekávání.

Z toho vysokého zastoupení v rámci jmenovaných skupin, se rozhodlo dotazníku věnovat pouze 96 osob. Avšak ze zmíněného počtu 96 osob odeslalo vyplněný dotazník pouhých 19 osob.

Na základě takto nízkého počtu získaných odpovědí nelze výstup aplikovat obecně napříč populací. Nicméně určitý obraz o povědomí a přístupu k problematice age managementu se z těchto odpovědí získat podařilo.

Jelikož se jednalo o dotazníkové šetření formou otevřených a polootevřených otázek, nedochází tak ke kvantifikaci výsledků (až na výjimky, které budou vyjádřeny procentuálně) a pro vyhodnocení dotazníku tak nelze užít statistických metod, nýbrž bude dotazník vyhodnocován formou adekvátní kvalitativní povaze daných otázek. Pro potřeby předvýzkumu nebylo třeba zjišťování demografických proměnných, jelikož věk a pohlaví respondenta neovlivňuje míru povědomí a užívání age managementu v organizaci.

V následující části této kapitoly bude popsána analýza získaných odpovědí.

K rozboru dat bylo využito metody vytváření identifikace a trsů. Tato metoda umožní projít jednotlivé odpovědi do větších celků, díky kterým je pak možné analýzu rozšířit o komentář a následně vymežit určité závěry. Metoda vytváření trsů, která seskupuje určité výroky do skupin, autor kombinuje s metodou prostého výčtu. Tato metoda představuje určitou hranici kvalitativního a kvantitativního přístupu analýzy a určuje frekvenci a intenzitu určitého fenoménu (Miovský, 2006 in Levínská, 2014).

Dále je již uvedená finální analýza odpovědí respondentů. Pokud bude v komentáři autora diplomové práce výčet odpovědí, budou respondenti označeni jako R s přiděleným číslem. Není nutné držet posloupnost odpovědí, proto respondent označený jako R1 v jedné odpovědi nemusí odpovídat respondentovi R1 v odpovědi jiné.

1) Kolikrát jste se setkal/a s definicí age managementu?

Touto otázkou jsem se snažil zjistit povědomí respondentů o problematice age managementu a odhadem určit kolikrát se s daným konceptem setkali. To znamená získat určitý obraz o míře informovanosti o konceptu age management. Na základě výsledků lze říci, že respondenti se s definicí jakožto samotnou neseťkali, avšak s pojmem „*age management*“ se už setkali. Pouze jeden respondent uvedl, že se s pojmem a samotnou definicí nikdy neseťkal/a. Dva respondenti uvedli, že s konceptem pracují v rámci spolupráce s personálními agenturami.

Respondenti tedy mají povědomí o tomto konceptu, vědí, co se pod jeho názvem skrývá, nicméně ve většině případů ho nemají zakotvený v personální strategii organizace, pro kterou pracují.

2) Kde poprvé jste se o této koncepci dozvěděl/a?

V návaznosti na první otázku, bylo mým cílem zjistit, kde se personalisté s konceptem setkávají a odkud čerpají prvotní informace. Nejčastěji zmiňovaným způsobem, odkud se personalisté dozvídají o age managementu je v rámci školení a workshopů, které firmy pro personální oddělení realizují. Dále se jedná o personální konference, internetové články a odborný tisk.

Příkladem je odpověď jednoho z respondentů, který uvádí:

*„Poprvé jsem se o AM dozvěděla na semináři o rozvoji zaměstnanců a rozdílů mezi generacemi u nás v podniku.“ (R1)*

Další respondenti uvedli, že poprvé byli s tímto pojmem seznámeni během studia na vysoké škole.

*„Poprvé na Karlově univerzitě – kurz andragogika a personální řízení.“ (R2)*

3) Věnujete se v rámci personální strategie podniku problematice stárnutí zaměstnanců?

To, zda je personalistům znám pojem AM, lze vyčíst z odpovědí na první otázku dotazníku. Cílem bylo zjistit, jaká je četnost, v rámci celkového počtu respondentů, aplikace tohoto konceptu do podnikové personální strategie. Pro potřeby diplomové práce jsem tak chtěl zjistit, zda je pro organizace stárnutí zaměstnanců aktuální téma a věnují se mu. To znamená, zda v rámci náboru a péče o zaměstnance berou

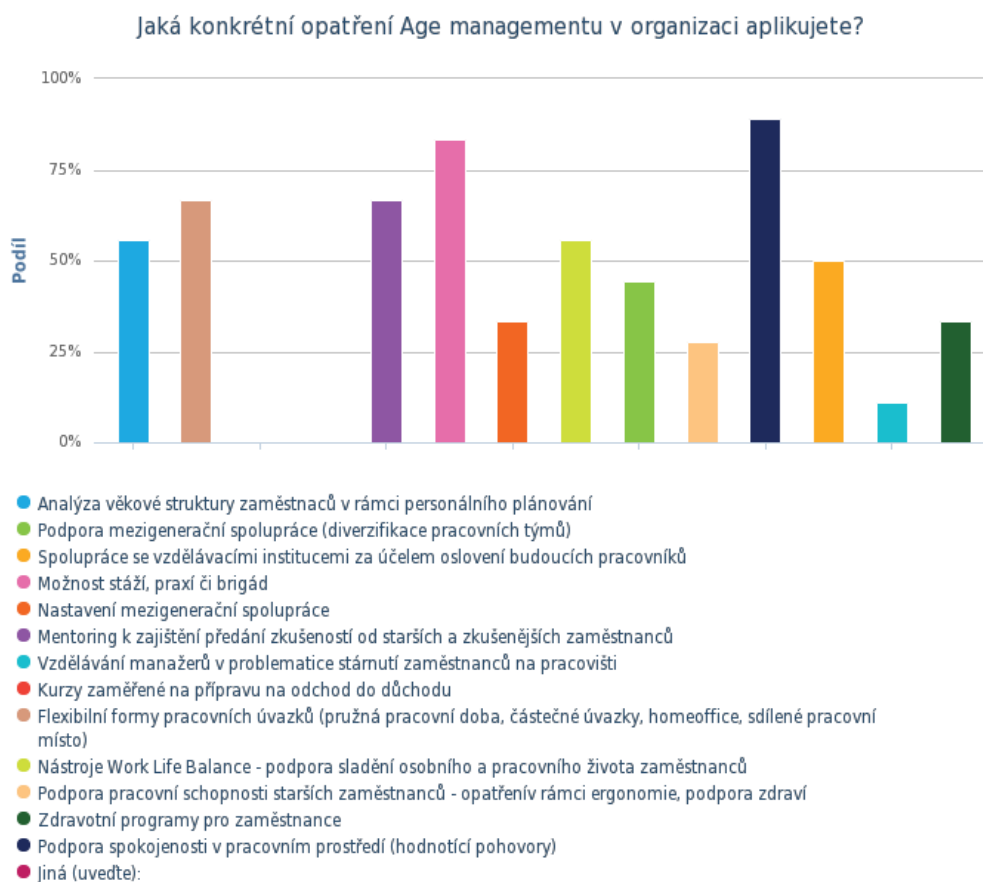
personalisté v potaz problematiku stárnutí, jenž byla popsána v teoretické části, této diplomové práce.

Dle odpovědí vzešlo a to pomocí procentuálního vyjádření, že 68% dotazovaných s problematikou stárnutí pracuje v rámci svého podniku a zbylých 32% respondentů stárnutí zaměstnanců v rámci personálních strategií neřeší. To znamená, že na základě odpovědí na předešlé otázky, personalisté o konceptu AM (tedy řízení s ohledem na věk) vědí, ale skoro jedna třetina odpovídajících tuto problematiku v podniku neřeší.

#### 4) Jaká konkrétní opatření age managementu v organizaci aplikujete?

V rámci této otázky měli respondenti možnost vybrat z předem nabízených odpovědí, které byly formulovány na základě Urbancové (2017).

Respondenti měli také možnost formulovat odpověď vlastní, pokud ji nenašli v nabídce, nicméně v této otázce této možnosti žádný z respondentů nevyužil.



**Obrázek 17 – Graf četnosti v rámci otázky 4**

Zdroj: *Survio.cz, vlastní výzkum*

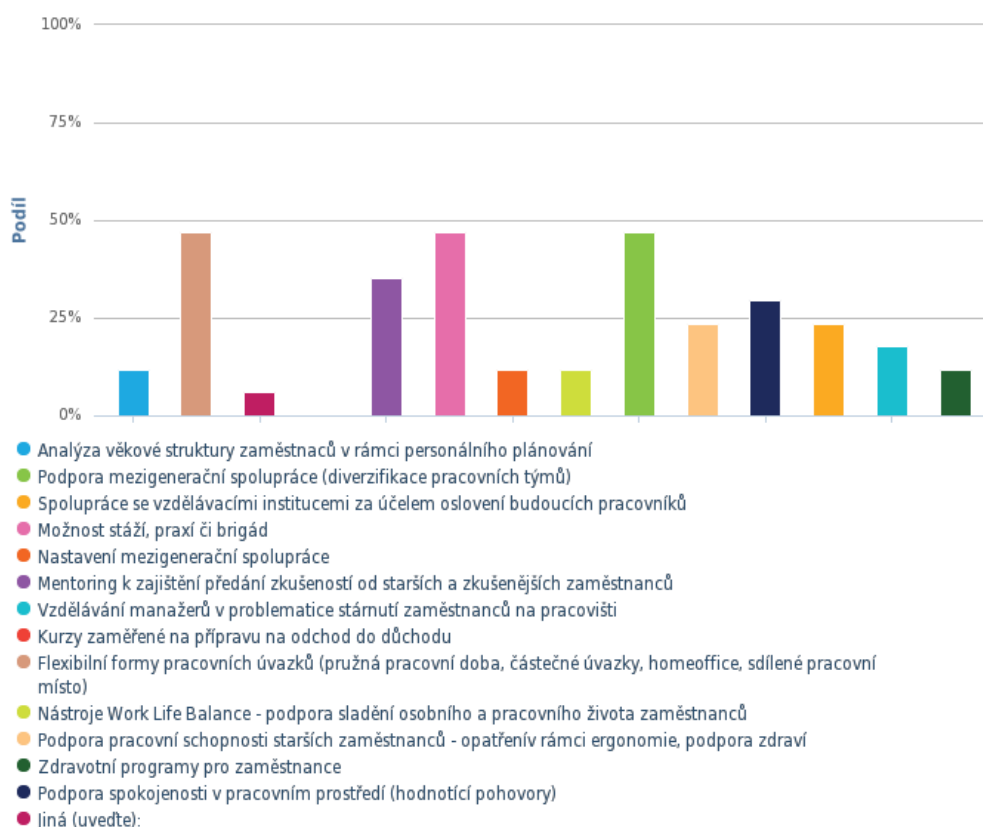
Cílem této otázky bylo zjistit, jaká opatření jsou nejběžněji aplikována v podnicích. Z grafu je patrné, která opatření jsou nejběžnějšími v organizacích. Mezi ty nejčastější, na základě odpovědí od respondentů, patří pravidelné hodnotící pohovory k podpoře spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí. Dále se jedná o možnosti brigád, stáží a jiných forem praxí k oslovení budoucích pracovníků. Na pomyslném žebříčku, se na třetím místě umístila nabídka flexibilních forem práce, které umožňují zlepšení a prodloužení pracovní schopnosti zaměstnanců. Spolu s tímto opatřením organizují podniky také mentoringové programy k zajištění předání zkušeností stařeších zaměstnanců s dlouholetou praxí svým mladším kolegům.

Pokud se podíváme na nejméně realizovaná opatření, nalezneme zde například poměrně vysokou četnost absence nabídky zdravotních programů. Dále je z výsledků patrné, že se podniky nepříliš iniciují v nastavování mezigenerační spolupráce, podpoře pracovníků opatřeními v rámci ergonomie a zdraví, aby zajistili kvalitní a dlouhou pracovní schopnost zaměstnanců. Avšak nejméně se na základě odpovědí podniky věnují informování a zasvěcení vedoucích pracovníků do problematiky stárnutí zaměstnanců, což na základě teoretické části mé diplomové práce představuje první z osmi základních pilířů konceptu age managementu.

##### 5) Jaké opatření je podle Vás nejefektivnější?

V přímé návaznosti na předešlou otázku, kde respondenti vybírali z opatření, které realizují, bylo v rámci této otázky cílem zjistit, která opatření age managementu daní personalisté shledávají jako ta nejefektivnější a to bez ohledu na opatření, která aplikují na základě předešlé otázky. Výčet možných odpovědí, ze kterých respondenti mohli vybírat, zůstal beze změny a to i s možností doplnění odpovědi dle vlastního uvážení.

### Jaké opatření je podle Vás nejefektivnější?



**Obrázek 18 – Graf četnosti v rámci otázky 5**

Zdroj: *Survio.cz, vlastní výzkum*

Pokud se jedná o nejefektivnější opatření dle názorů personalistů jakožto tedy i respondentů odpovídajících na tento dotazník, lze jasně vymezit dle jejich úsudku a přesvědčení ty nejefektivnější. Skoro polovina z cílového výběru označila za ty nejvíce efektivní a přínosné hlavně nabídku flexibilních forem pracovních úvazků pro zaměstnance, poté možnost nabídnout v rámci podniku pobídku ke stáží, praxím či brigádám pro studenty. Stejně tak považují za nejvíce efektivní opatření různé formy podpory mezigenerační spolupráce a aktivitu v rámci diverzifikace pracovních týmů v podniku.

Oproti tomu nejmenší četnost responzí se vyskytla u opatření, jako je například nutnost analýzy věkové struktury zaměstnanců jakožto součást personálního plánování, dále pak pořádání různých kurzů a seminářů pro pracovníky, kteří jsou v předdůchodovém věku, aby byli postupně připraveni na odchod do penze. Dále nepovažují respondenti za příliš efektivní provádění měření pracovní schopnosti pro potřeby personálního plánování, vytvoření podmínek a užívání nástrojů pro podporu

sladění osobního a pracovního života zaměstnanců. Pouhých 12% podíl v celkovém počtu respondentů tak vybralo tato zmíněná opatření. Dále se ukázalo na základě výběru respondentů a celkového počtu responzí u jednotlivých možnostech, že za nepříliš efektivní vnímají nabídku zdravotních programů zaměstnancům.

Jeden z respondentů také využil možnosti vlastní odpovědi:

*„Umět (nejen) morálně podporovat starší kolegy, oceňovat jejich přínos, pomáhat jim v řešení situací, které se přímo netýkají pracovního procesu.“ (R1)*

Tato odpověď pokrývá částečně nastavení mezigenerační spolupráce, jako i přípravu pracovníků na odchod do důchodu a využívání nástrojů Work Life Balance.

#### 6) Podporujete věkovou diverzitu v rámci organizace?

Cílem bylo získat přehled, jaká část respondentů se ve svých organizacích věnuje podpoře věkové diverzity, což je základním kamenem age managementu.

57,9% respondentů uvedlo, že se podpoře věkové diverzifikace věnují. Na druhou stranu 31,6% se věkové diverzifikaci nevěnuje a 10,5% uvedlo, že zabývání se diverzifikací dle věku a její podporu se plánují zabývat.

Každý, bez ohledu na to jak odpověděl, byl vyzván dále, aby svou odpověď podpořil vyjmenováním důvodu, proč tomu tak u nich v podniku je. Navíc u těch, kteří odpověděli „ano“, bylo dále dotazováno, jakými přesnými opatřeními tuto diverzitu podporují.

Nejčastějšími důvody, které se vztahují k responzím týkajících se provádění podpory diverzifikace, byly zejména podpora předávání znalostí zkušenějších pracovníků.

*„Letité zkušenosti zaměstnanců je samozřejmostí předávat dále méně zkušeným zaměstnancům.“ (R1)*

*„Starší pracovníci jsou často dobrými příklady pro mladší zaměstnance (angažovanost, ochota někdy udělat i něco navíc, ...), věková struktura by měla odrážet i celostátní demografickou strukturu.“ (R2)*

*„Předávání zkušeností.“ (R3)*

Dalším nejčastějším důvodem byla podpora efektivnosti práce týmu.

*„Protože věková, ale i jiná diverzita je přínosem pro celý tým. Různorodý tým se dokáže na problém podívat z různých úhlů pohledu.“ (R4)*

*„Věkově diverzifikované týmy jsou výkonnější.“ (R5)*

Stejně tak i zmínění důvodu, kterým bylo stárnutí populace.

V rámci těch, kteří odpověděli pozitivně na otázku, zda podporují věkovou diverzitu, bylo dále zjišťováno prostřednictvím kterých opatření.

Opatření, která se vyskytují u organizací podporujících věkovou diverzitu, plně reflektují získané odpovědi v rámci otázky 4, která byla popsána výše. Nejvíce se však respondenti přiklánějí k vytváření možností brigád a stáží pro studenty a spolupráci se školami obecně.

*„Zkušeným garantům z našeho podniku například dáváme na starost studenty vysokých škol, kteří u nás pracují na projektech. Prostřednictvím našeho Nadačního fondu pořádáme kurzy pro seniory, apod.“ (R1)*

*„Máme mladé brigádníky/pomocníky na odděleních, kteří se zaučují a vypomáhají starším pracovníkům.“ (R2)*

Mezi nejčastějšími důvody, kterými respondenti odůvodňovali, proč se podporou věkové diverzity nezaobírají, byl zejména nedostatek pracovní síly.

*„V současné době nedostatku pracovní síly nemáme moc na výběr.“ (R1)*

*„Aktuálně neřešíme, nejsou kapacity.“ (R2)*

Dále pak jednoduše fakt, že tuto podporu nemají organizace zapracovanou ve své personální strategii.

*„Nevidíme nutnost nějakých specifických akcí, máme přirozeně dobře diverzifikovanou zaměstnaneckou základnu.“ (R3)*

*„Nemáme žádnou formalizovanou strategii, nicméně snažíme se fungovat přirozeným způsobem.“ (R4)*

*„Zatím toto téma není součástí HR strategie. Máme v průměru mladé zaměstnance.“ (R5)*

Zmíněným důvodem pro plánované zavedení podpory věkové diverzifikace, bylo navýšení vzájemné akceptace mezi zaměstnanci.

*„Zvýšení vzájemné tolerantnosti mezi lidmi, předcházení ekonomických problémů apod.“ (R6)*

7) Jaké výhody se projevily/projevují při realizaci age managementu?

Pokud respondenti aplikují různá opatření v rámci age managementu a mají tak alespoň částečnou zkušenost s tímto konceptem, mohou být schopni vypořádat určitá pozitiva a výhody, které tyto opatření organizaci přinesla. Cílem otázky 7 bylo tedy získat na základě odpovědí respondentů přehled, který by znázorňoval, které výhody si dotazovaní nejvíce spojují s age managementem. Bude-li nás zajímat nejfrekventovanější skupina odpovědí, pak na základě responzí v dotazníku jsou zmiňována v převážné části dvě pozitiva, které personalisté vnímají.

Jedná se o umocnění loajality zaměstnanců svému zaměstnavateli a stabilitu starších pracovníků.

*„Spokojenost a loajalita zaměstnanců.“ (R1)*

*„Loajalita, zájem o firmu a související dění.“ (R2)*

*„Loajalita zaměstnanců.“ (R3)*

Jako druhé pozitivum je zmiňována efektivita práce v týmech a zlepšení spolupráce, flexibility a lidských vztahů.

*„Zlepšení komunikace v týmu.“ (R4)*

*„Vzájemné porozumění.“ (R5)*

*„Celkově flexibilnější z hlediska času dané oddělení, stmelenější mezilidské vztahy na pracovišti u daných oddělení.“ (R6)*

*„Součinnost spolupráce různých věkových kategorií.“ (R7)*

8) Jaké nevýhody se projevily/projevují při realizaci age managementu?

Oproti předcházející otázce se touto otázkou snažil autor zjistit opačnou situaci. Cílem tedy bylo získat povědomí o tom, zda během zavádění různých opatření vypořádal personalisté určitá úskalí a nevýhody.

Dle získaných odpovědí se naprostá většina respondentů protнула svými odpovědi a zjištěním tak je, že při realizaci opatření age managementu nejsou zpozorována žádná negativa. Tři dotazovaní se svými odpověďmi odchýlili a jako nevýhodu pocítují problematiku vzájemného nepochopení mezi generacemi.

*„Vzájemné nepochopení.“ (R1)*

*„Nepochopení mezi generacemi.“ (R2)*

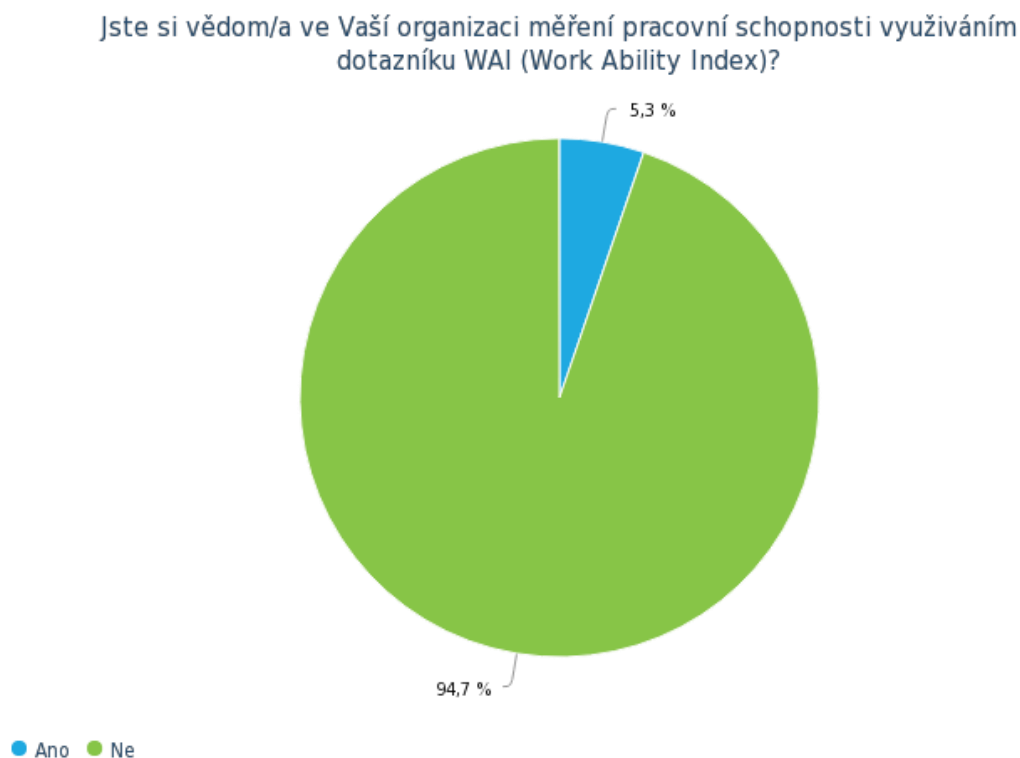
*„Občas nechut' podřídít se u zkušenějších nových kolegů firemním pravidlům a mladším nadřízeným.“ (R3)*



9) Jste si vědom/a ve Vaší organizaci měření pracovní schopnosti využíváním například dotazníku WAI (Work Ability Index)?

Jelikož jedním z hlavních cílů age managementu je zavést v podnicích taková opatření a podpory pro své zaměstnance, aby se posílila a hlavně prodloužila jejich přirozeně zdravá schopnost práce. S tím souvisí provádění analýz této schopnosti v organizacích pro získání lepšího obrazu a schopnostech zaměstnanců (viz teoretická část diplomové práce). Cílem tedy bylo zjistit, zda vůbec organizace o tomto měření mají povědomí, jsou si ho vědomi a jestli ano, zda ho provádějí.

Překvapivým zjištěním je, že skoro 97% respondentů odpovědělo, že o tomto měření nemají povědomí a proto ho ani neprovádí.



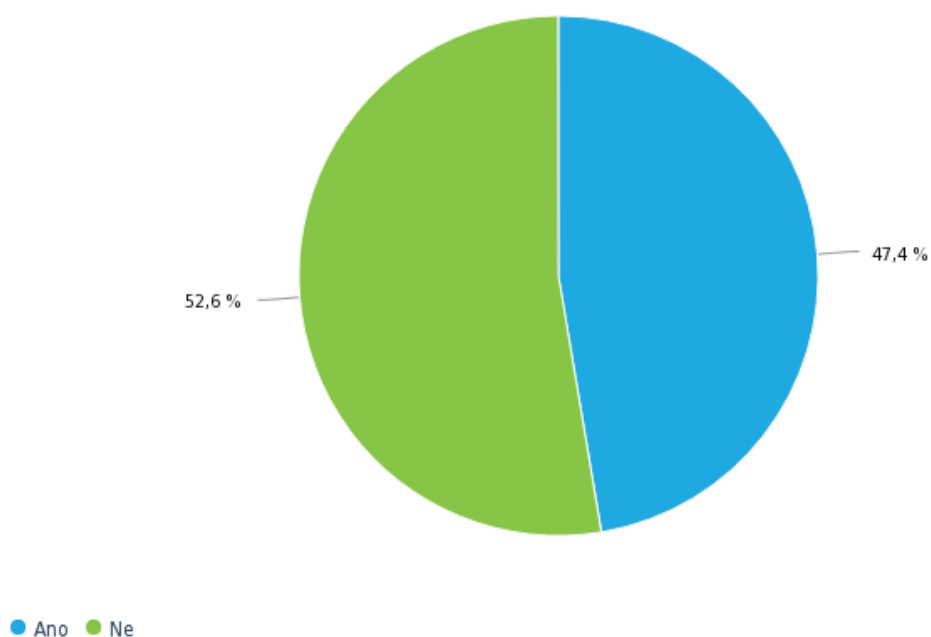
**Obrázek 19 – Graf četnosti v rámci otázky 9**

*Zdroj: Survio.cz, vlastní výzkum*

10) Pracujete v rámci organizace s povědomím o koncepci dělení generací (generace X, Y, Z, ...) a o požadavcích a hodnotách, které se různí napříč těmito generacemi?

Age management není konceptem, který se zaobírá pouze pracovníky starší věkové kategorie, ale věnuje se věku zaměstnanců obecně a s tím i rozdílům generačních skupin a jejich vzájemnou sounáležitostí. Proto se poslední otázka dotazníku věnovala právě povědomí, které mají organizace o základním dělení generací a zda jsou si dále vědomi rozdílů v požadavcích a hodnotách napříč těmito generacemi. Cílem otázky bylo zjistit rozšířenost koncepce dělení generací dle jejich věku a potřeb, a zda podniky těchto poznatků využívají ve svých personálních strategiích. Výsledky dopadly téměř 50:50. S mírnou převahou odpovědělo více respondentů, že se této problematice nevěnují a nepracují s ním.

Pracujete v rámci organizace s povědomím o koncepci dělení generací (generace X, Y, Z, ...) a o požadavcích a hodnotách, které se různí napříč těmito generacemi?



**Obrázek 20 – Graf četnosti v rámci otázky 10**

Zdroj: *Survio.cz, vlastní výzkum*

Dále pak ti, kteří odpověděli, že ano byli tázáni na konkrétní opatření, prostřednictvím kterých pokrývají práci s generacemi v rámci jejich podniků.

Největší paralela odpovědí se týkala náboru zaměstnanců, kde respondenti uvádějí, že s povědomím o generačním dělení populace pracují při hledání nových zaměstnanců.

*„Snažíme se adaptovat naši strategii náboru dle požadavků kandidátů.“ (R1)*

*„Při pohovorech s potenciálními zaměstnanci.“ (R2)*

*„Není v tomto přesná koncepce. Jsme si vědomi odlišného přístupu k pracovnímu životu těchto generací a pracujeme s tímto povědomím při náboru.“ (R3)*

*„Využíváme poznatky o jednotlivých generacích v rámci HR marketingu.“ (R4)*

### **Zjištění na základě analýzy dotazníkového šetření**

Dle sumarizovaných zjištění na základě dotazníkového šetření v rámci výzkumného vzorku respondentů, kteří se předvýzkumu účastnili lze obecně shrnout, že ač povědomí o konceptu age managementu v rámci organizací existuje, jeho etablování do personálních strategií se stále postrádá. Také na základě nízkého počtu respondentů, i přes fakt velkého vzorku, který byl opakovaně vyzýván k vyplnění dotazníku, se zdá zabývání se age managementem do jisté míry neatraktivní či dokonce možná jako nadužívaným a prázdným termínem. Dle odpovědí na aplikovaná opatření se ukázala nedostatečnost v pokrytí určitých základních pilířů age managementu. V organizacích se v rámci personální strategie zabývají mezigenerační spoluprací, nabídkou zdravotních programů či přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců stále nízké procento organizací. Jedním z významných zjištění bylo, že v organizacích chybí zasvěcenost pracovníků na vedoucích pozicích a těch, kteří definují strategii v této problematice stárnutí a věkové diverzity. Ačkoliv se firmy angažují v navazování spoluprací se vzdělávacími institucemi či samotnými studenty a nabízejí možnosti flexibilních forem práce, stále postrádají vidinu efektivnosti v provádění analýz věkových struktur, přípravě zaměstnanců na ukončení pracovního života a přechodu do penze. To samé platí i pro provádění měření pracovní schopnosti svých pracovníků, o kterém naprostá většina neměla ani povědomí v rámci své organizace. Přitom se jedná o zpětnou vazbu pro zaměstnavatele, která obsahuje statistické vyhodnocení a prezentování dat týkajících se problémových oblastí s návrhy a doporučeními k úpravě personální strategie.

Výstupy z měření identifikují faktory vztahující se k nízké pracovní schopnosti. Výsledky měření mohou posloužit zaměstnavatelům k vytvoření opatření z oblasti personálního řízení. Umožňuje organizacím rozhodnout se, na co je potřeba se zaměřit, aby se pracovní schopnost zaměstnanců zvýšila a organizace si tak mohli déle udržet erudované pracovníky s dlouholetými zkušenostmi.

Dále z odpovědí vzešlo, že pozitivem při aplikaci age managementu je posílení věrnosti a oddanosti zaměstnanců svému zaměstnavateli. Nicméně sledávám potřebu představit i další prokazatelná pozitiva a přínosy tohoto konceptu širší veřejnosti. S tím je také spojena potřeba poskytnutí základních definičních aspektů tohoto konceptu napříč nejen lidmi z personální oblasti a managementu organizací, ale i samotným zaměstnancům, aby došlo k eliminování nepochopení mezi generacemi, které se vyskytovalo v odpovědích jako jedno z negativ, které si při aplikování age managementu vyskytuje. Personální oddělení využívají poznatků o generačním dělení především v oblasti nábory nových zaměstnanců, nicméně pokud by se jednalo pouze o přijímání nových pracovníků, jak se pak v rámci organizací dořeší měnící se požadavky, nabídka specifických školení nebo benefitů, pokud se nebudou přizpůsobovat potřebám daných generací?

**Na základě zmíněného se ukázala nedostatečnost v pokrytí základních pilířů age managementu.** Z toho důvodu byl hlavní výzkum přepracován a otázky v něm obsažené redefinovány a zaměřeny na základních osm pilířů. Byl taky redefinován výzkumný vzorek pro potřeby naplnění cíle diplomové práce. Na základě odpovědí těchto respondentů by měl být vytvořen univerzální vzor firmy, která se plně věnuje konceptu age management a pokrývá všechny jeho základní pilíře. Tento příklad tak bude fungovat jako jakýsi ucelený soubor rad a doporučení jak postupovat v případě, že se touto problematikou některý z podniků bude chtít zabývat.

V této kapitole byl popsán průběh sběru dat v rámci předvýzkumu a následně analýza a interpretace responzí. Z předvýzkumu vzešly podněty k úpravě formy hlavního zkoumání. Toto šetření, výzkumný vzorek, jeho průběh a výsledky budou popsány v následující kapitole.

### 5.3 Hlavní výzkumné šetření

Na základě výstupu z předvýzkumu provedeného mezi personalisty vyšlo najevo, že organizace postrádají základní opatření pro naplnění základních pilířů age managementu. Z toho důvodu bylo hlavní výzkumné šetření uzpůsobeno tomuto zjištění. Došlo k definování nových otázek a byl vybrán specifický výzkumný vzorek pro potřeby naplnění cíle diplomové práce.

#### 5.3.1 Výzkumný vzorek

S odkazem na dosavadní zjištění došlo k bližšímu určení výzkumného vzorku. Osloveni byli HR manažeři či specialisté, avšak již konkrétních podniků, které byly účelně vybrány. Upřednostněny byly ty organizace, které jsou oceňovány či zmiňovány jako příklad dobré praxe v České republice.

Při definici výzkumného vzorku jsem především vycházel z ocenění udělovaného těm, kteří se aktivně věnují age managementu či alespoň jeho částečným opatřením.

Ocenění „*Age Management Excellence Award*“, které se uděluje podnikům, jejichž přístup k age managementu je příkladný, proběhlo zatím a od roku 2017 třikrát. Prestižní ocenění, které získají společnosti v ČR, které úspěšně zavedly politiku age managementu na svých pracovištích, se uděluje na základě následujících kritérií (není podmínkou naplnění všech):

- Schopnost reagovat na požadavky zaměstnanců související s věkem
- Analýza procesů age managementu
- Efektivita řízení předávání know-how a zkušeností
- Podpora diverzity jako přínosu pro společnost
- Využití potenciálu starších zaměstnanců, docenění jejich přínosu
- Systém motivace zaměstnanců zůstat déle v zaměstnání
- Strategie firmy v lidských zdrojích (přijímání zaměstnanců 50+)
- Nabídka programů starším zaměstnancům (zkrácené úvazky, předdůchodové systémy)
- Systém celoživotního vzdělávání (školení, rekvalifikace)
- Existence mezigeneračního vzdělávání
- Podpora pracovní schopnosti a její měření
- Inovativnost a touha jít dále, než ostatní

V rámci konference (Eng)aging Prague zasedá programová rada, jejíž členem je i mezinárodně uznávaný odborník na age management profesor Juhani Ilmarinen z Finska, který je autorem měření pracovní schopnosti pomocí dotazníku WAI a spoluautor základních pilířů. Dalším uznávaným členem programové rady je Mgr. Ilona Štorová, předsedkyně organizace Age Management z. s.

Programová rada pak na základě zmíněných kritérií vybírá z nominovaných organizací vítěze daného ročníku. V roce 2017 se výhercem stala společnost *Gumotex Břeclav*, v roce 2018 pak *Správa železniční dopravní cesty, s.o.(SZDC)* a zatím poslední ročník v roce 2019 vyhrála společnost *Kasper Kovo s. r. o.*

Výherci tohoto ocenění, ale i nominované společnosti na toto ocenění reprezentují příklady pozitivní praxe v ČR a proto se výzkumným vzorkem staly právě tyto společnosti. Přesněji se jednalo celkem o 10 společností. Jmenovitě pak *Kasper Kovo*, *Gumotex Břeclav*, *SZDC*, *Ergotep*, *Bosch Diesel Jihlava*, *Renomia*, *IMI CCI Brno*, *ŠKODA Auto*, *Unicreditbank* a *ČEZ*.

### **5.3.2 Metoda získávání dat**

K získání potřebných dat, jak reprezentativní organizace pracují s konceptem age managementu a mít tak možnost identifikovat společné proměnné v rámci aplikovaných opatření základních pilířů. Plánem bylo využít strukturovaného rozhovoru, jehož jednotlivé otázky budou rozděleny do sekcí, které se vztahují ke konkrétnímu pilíři.

### **5.3.3 Struktura otázek**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, age management stojí na 8 základních pilířích. Z důvodu časové úspory pro respondenty byl vybrán pouze omezený počet otázek, které se k jednotlivým pilířům vztahují, nicméně i přes toto omezení poskytnou potenciální výstupy z rozhovorů podklady, které budou dostatečné k základnímu porozumění společných činitelů napříč zmíněnými organizacemi.

Otázky, které jsem si pro telefonické rozhovory připravil, byly inspirovány otázkami v teoretické části dle Štorové (2013) a byly upraveny (Kapitola 3.2.3)

První blok otázek se tedy soustředil pouze na osm základních pilířů a jeho cílem bylo zjistit, kterými opatřeními tyto reprezentativní společnosti naplňují tyto základní pilíře a jak s těmito opatřeními pracují. Cílem druhého bloku připravených otázek, které byly přebrány z předvýzkumu, bylo zjistit a případně potvrdit či vyvrátit zjištění, která vzešla z analýzy výsledků předvýzkumu a doplnit je pohledy firem, které mají s implementací age managementu zkušenosti. **Seznam otázek je uveden v příloze č. 2.**

#### **5.3.4 Proces získávání dat**

Během literární rešerše a získávání podkladů, které se vztahují ke konceptu age management, jsem se postupně dopracoval až k výzvě k nominaci firem aktivních a aplikujících politiku AM. Na základě této pozvánky jsem si vyhledal informace o všech ročnících a společnostech, které ocenění získaly či alespoň byly nominovány. Dalším krokem bylo vyhledání kontaktů na personální oddělení na oficiálních webových stránkách. Skrze různá odkázání či přepojení se mi podařilo telefonicky spojit s HR manažery, HR business partnery či HR specialisty daných společností. Nejprve došlo k přestavení mé osoby, důvodu proč volám a v případě pozitivní reakce a souhlasu k popsání způsobu, jakým bych chtěl data získat. Z 10 kontaktovaných společností jsem se nedomluvil pouze s jednou. Jakmile jsem se tedy s kontaktní osobou domluvil, požádal jsem o emailovou adresu, abych na základě předešlé dohody poslal otázky předem a znovu krátké představení mého výzkumu. Důvodem bylo, že ve většině případů muselo dojít k dotázaní a ke schválení na vedoucí úrovni, aby daná osoba mohla poskytnout informace týkající se společnosti, pro kterou pracuje.

Poté jsem na pracovní emailovou adresu potenciálních respondentů zaslal krátké poděkování a představení spolu s přílohou obsahující přehled otázek, na které bych se rád dotázel.

*„Vážený pane, Vážená paní,*

*Mnohokrát Vám děkuji za nedávný telefonát a asistenci v rámci mého výzkumu.*

*V současné době jsem studentem posledního ročníku ŠKODA AUTO Vysoké školy a v rámci své diplomové práce bych rád provedl kvalitativní výzkum, jehož cílem je sestavit seznam doporučení pro podniky, které se budou v budoucnu konceptem*

*age managementu zabývat a to na základě Vámi poskytnutých odpovědí, jakožto organizace oceňované za správný přístup k této problematice.*

*Proto si dovoluji Vám předložit dotazník, jehož cílem je zjistit, jaké nástroje či opatření age managementu využíváte a jak je aplikujete.*

*Výsledky výzkumu poslouží k sestavení obecného přehledu o možných krocích a přístupech, jak tuto koncepci v organizacích zavést či zefektivnit.*

*V případě zájmu je možné nezmiňovat jméno Vaší společnosti*

*Budu rád za jakékoliv podněty a připomínky. Pokud si budete přát, finální výsledky výzkumu Vám mohu, po dokončení, poskytnou k dispozici.*

*Předem Vám mnohokrát děkuji za spolupráci.*

*S pozdravem,*

*Vladislav Samolewicz“*

Společnosti požadovaly seznam otázek předem, aby si je mohly projít a případně zajistit detailnější podrobnosti a podklady pro své odpovědi. Na základě zaslaného přehledu otázek jsem kromě jedné společnosti, která mi odpověděla, že aktuálně nemá kapacity k věnování se mému výzkumu, neobdržel žádné další odmítnutí.

Nicméně, v důsledku nečekaného vývoje od začátku roku ve spojitosti s pandemií virové choroby Covid-19, která byla vyhlášena 11. března 2020, došlo k významnému zkomplikování průběhu výsledku. Z důvodu značného zásahu a ovlivnění průmyslu, se priority organizací změnila a jejich hlavní pozornost byla věnována řešení kapacit, zaměstnanosti, přípravě hygienických opatření a strategickému plánování, jak současnou situaci zvládnout. Z tohoto důvodu k domluveným termínům ve většině případů nedošlo a s omluvou jsem byl odmítnut. Kromě dvou společností, které byly ochotny se krátce telefonicky spojit, se tak nepodařilo realizovat dostatečnou část rozhovorů.

Po domluvě s vedoucí práce bude popsán případ jedné společnosti, který bude vycházet z poskytnutých odpovědí v rámci hlavního výzkumného šetření a dodatečného rozhovoru, který jednotlivá opatření v rámci základních pilířů blíže upřesnil.



## 5.4 Případová studie

V této kapitole bude předložena případová studie personálních činností, která bude vycházet z pozorování a rozhovorů se specialisty oddělení zabývajícími se oblastí diverzity, velkého automobilového podniku. Podnik má několik výrobních závodů po celém světě a působí na mnoha evropských i světových trzích.

Případovou studii lze definovat následovně:

*„Případová studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů. Případová studie se považuje za nejvýhodnější výzkumnou strategii v situacích, kdy se ptáme, jak nebo proč se dějí určité současné jevy (procesy), nad kterými máme jenom omezenou nebo vůbec žádnou kontrolu. Cílem je vysvětlit případ jako integrovaný systém v konkrétním přirozeném prostředí.“ (Zháněl, 2014, str. 48)*

K zajištění komplexnosti informací, byla spolu s rozhovorem spojena i analýza oficiálních dokumentů, které vydala sama společnost.

Na žádost respondenta nebude uveřejněno jméno společnosti, ale pouze jeho obecná charakteristika. Respondent nebude přímo citován a z důvodů zajištění anonymity může dojít k mírné úpravě oficiálních názvů. Informace v případové studii jsou výstupem mapování aktivit v rámci jednotlivých pilířů.

### 1. Znalost problematiky věku

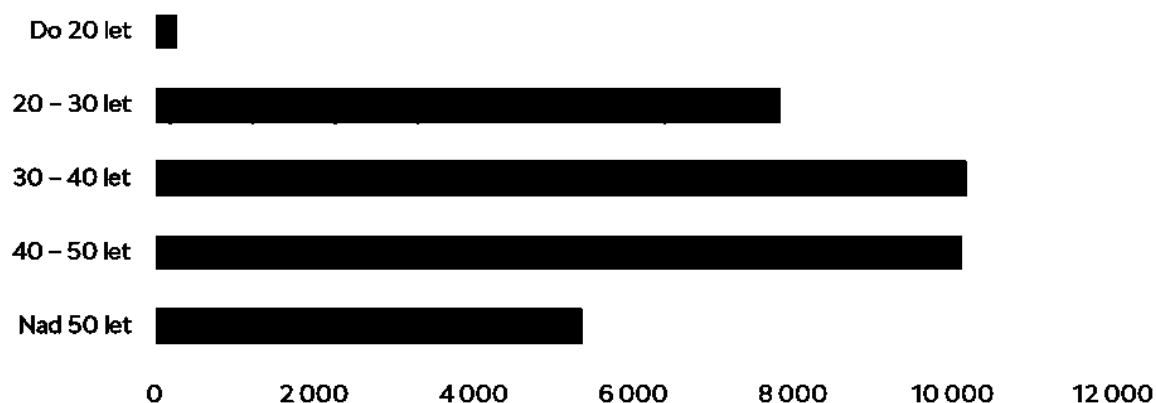
Aby mohla společnost vůbec s věkovou diverzitou pracovat, je potřeba aby prováděla zhodnocení situace s ohledem na měnící se věkovou strukturu. Důležitost tohoto zhodnocení je také pro management organizace z důvodu efektivního strategického plánování.

Společnost na pravidelné bázi, nejen za účelem opatření diverzity managementu, kam patří i age management, provádí následující analýzy stavu zaměstnanců:

- *Analýza věkové struktury*
- *Analýzy fluktuace*
- *Sledování poměru muži vs. ženy*
- *Analýzy struktury dosaženého vzdělání zaměstnanců*
- *Sledování počtu absencí / dnů pracovní neschopnosti*
- *Sledování počtu pracovních úrazů a jejich povaha*
- *Evidence předčasných odchodů do důchodu*

V rámci organizace se využívá systémového řešení SAP, který umožňuje sledování těchto statistik, které jsou z povahy práce specialisty na podporu diverzity důležité. Věková struktura a její analýza se neprovádí pouze na obecné úrovni pro celou společnost, ale provádí se i napříč jednotlivými odděleními

S odkazem na veřejně dostupné dokumenty týkající se trvale udržitelného rozvoje, byla věková struktura společnosti následující povahy:



**Obrázek 21 – Věková struktura kmenových zaměstnanců (2018)**

*Zdroj: Oficiální zpráva o udržitelném rozvoji*

Největší skupinu zaměstnanců tak tvoří osoby ve věku 30 – 40 let a těsně za ní následuje věková skupina 40 – 50 let. Analýza věkové struktury se neprovádí pouze pro desetileté intervaly, ale i v intervalech menších a dokonce se společnost zabývá analýzou struktury zaměstnanců z pohledu generačních skupin.

Dále k zajištění optimální věkové struktury existuje ve společnosti několik komunikačních kanálů směřujících k nabírání nových talentů. HR specialisté jsou si vědomi situace na trhu práce a demografického vývoje, proto se společnost dlouhodobě soustředí na hledání talentovaných studentů a stážistů (více o náboru absolventů a studentů bude zmíněno v dalších částech). Personalisté se zaměřují na různé segmenty talentů. Hlavním důvodem je, že diverzita a zisk nejlepších pracovníků umožňuje organizacím navýšit jejich konkurenceschopnost. Příkladem, jak takové lidi oslovuje popisovaná společnost, jsou její kariérní stránky, které jsou segmentovány na nábor pracovníků do výroby, IT, technického vývoje, administrativních oblastí, ale dále i na studenty a stážisty.

**Závěr:** Společnost provádí detailní analýzy struktury zaměstnanců a lidí, kteří jsou zodpovědní za personální rozhodování, mají k dispozici data týkající se vývoje struktury zaměstnanců a jsou si vědomi prokazatelného budoucího vývoje ve smyslu stárnutí populace, tedy i zaměstnanců. Z toho důvodu je jasně nastavena strategie náboru zaměstnanců a tím optimalizace věkové struktury.

## 2. Vstřícný postoj vůči věku

V organizaci neexistuje nějaká forma metodiky, která by popisovala správný přístup ke stárnoucím pracovníkům. Ve smyslu rovnocenného vztahu jak k mladšími, tak i staršími pracovníky, jsou zaměstnanci na všech úrovních vázáni etickým kodexem společnosti, popřípadě kolektivní smlouvou.

V etickém kodexu je explicitně psáno: „Všem poskytujeme stejné šance. Nikoho nediskriminujeme a nestrpíme jakoukoli diskriminaci na základě etnické či národnostní příslušnosti, pohlaví, vyznání, světového názoru, **věku**, postižení, sexuální orientace, barvy pleti, politických postojů, sociálního původu či ostatních zákonem chráněných znaků.“ (Etický kodex společnosti)

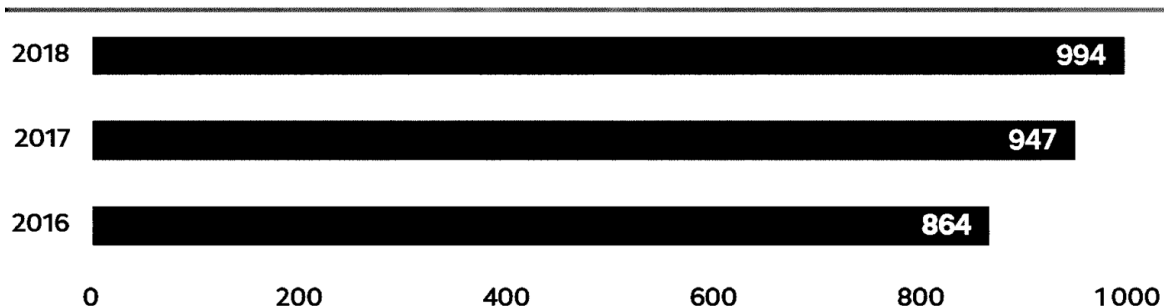
Jedná se o velice důležitou zásadu, která se musí dodržovat, neboť jsou na ní vázány další procesy. Pokud by ve společnosti vzniklo podezření na porušení rovnosti šancí a rovného zacházení, pak by došlo ke spuštění mechanismů compliance.

Dále společnost v rámci rovného přístupu k zaměstnancům pracuje s analýzami generací a jejich zastoupení v jednotlivých oblastech. Na základě těchto statistik dochází k vytváření školení pro vedoucí pracovníky, kde se seznamují s rozdílností očekávání jednotlivých generací a jejich stylu práce. Zmiňují se jejich silné a slabé stránky a jak s nimi pracovat, aby došlo k zajištění vyšší diverzity, flexibility a lepší inovace v rámci týmových činností. Jedním z takových školení, je školení zvané „Práce s nevědomými předsudky“, které má za cíl to, aby si vedoucí pracovníci v klíčových momentech pro business společnosti (jako je nábor pracovníků, odměňování, týmové porady, finanční analýzy a další) uvědomili, že jedinci automaticky na základě různých předsudků filtrují informace pro rychlé rozhodnutí, které ne vždy je tím nejlepším pro společnost. Cílem tak je, aby si to daní vedoucí pracovníci uvědomili a dělali správná rozhodnutí. Nedílnou součástí tohoto školení je právě i část věnovaná generacím a věkovým rozdílům.

Mezi další opatření, která jsou důležitá k naplnění druhého pilíře age managementu, patří programy pro nábor absolventů, mladých pracovníků a možnosti stáží, praxí a brigád. Jak jsem již zmínil, hlavním nástrojem personalistů pro nábor jsou karierní stránky společnosti. Společnost nabízí absolventům buď možnost výběru z pozic na karierní burze, nebo je pro ně speciálně vytvořen trainee program. Ten představuje roční program, v rámci kterého se pod vedením mentora začleňují do různých oddělení, jsou vysláni na zahraniční stáž (obvykle 1 - 3 měsíce), což jim umožní poznat firemní kulturu, získat potřebnou praxi pro následný nástup na vybranou pozici. Dále podnik nabízí možnost stáží pro studenty prezenční formy studia VŠ nebo VOŠ, v rámci které mohou stážisté získat odborné znalosti od odborníků a ty pak využít při psaní své závěrečné práce, kde jim je společnost oporou a poskytuje veškeré materiály. V neposlední řadě nabízí společnost doktorandský program, kde studentům doktorského studia poskytuje motivační program a úzkou spolupráci na dizertačních pracích se specialisty.

S ohledem na tempo demografického vývoje se personalisté společnosti dlouhodobě zaměřují na práci s mladými talentovanými studenty a stážisty, jejichž počet rok od roku roste (viz následující obrázky).

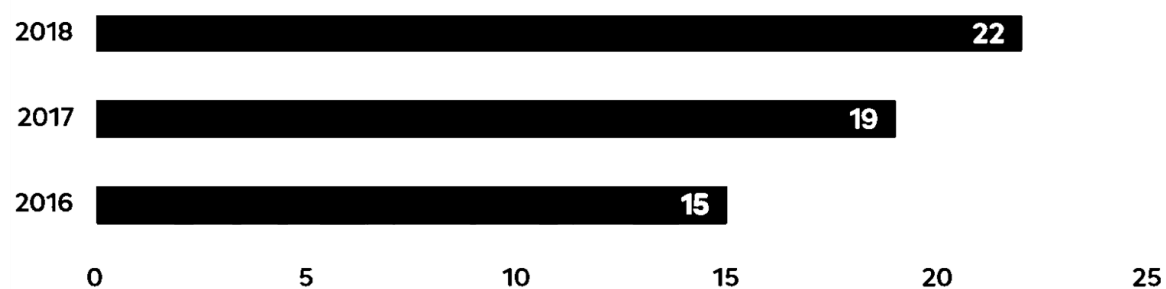
## POČET PŘIJATÝCH STÁŽISTŮ



**Obrázek 22 – Počet přijatých stážistů**

*Zdroj: Oficiální zpráva o udržitelném rozvoji*

## POČET DOKTORANDŮ V PROGRAMU



**Obrázek 23 – Počet doktorandů**

*Zdroj: Oficiální zpráva o udržitelném rozvoji*

**Závěr:** Zaměstnanci jsou vázáni etickým kodexem, který jasně deklaruje rovnost práv všech zaměstnanců. Proto jsou eliminovány případy možné věkové diskriminace. Vedoucí pracovníci jsou školeni a seznámeni s přínosy jednotlivých generací na pracovišti a znají výhody věkově diverzifikovaných pracovních týmů. Personální strategie je jasně stanovena a zaměřuje se na velké spektrum segmentů talentů a přizpůsobuje jim svou komunikaci. Dále nabízí řadu programů pro studenty za účelem získání mladých talentů a jejich postupné přípravy na pozici kmenového zaměstnance.

### 3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti

Společnost nabízí pestrou škálu benefitů, které jsou přímo napojeny na specifické potřeby zaměstnanců a častokrát jsou spojeny s životní fází, ve které se daný zaměstnanec nachází. Z důvodu značného počtu pracovníků, nelze jejich potřeby řešit individuálně, ale dochází spíše ke kategorizaci, která bere v potaz veškeré fáze života – absolventi, rodiče, pečující (o děti i o další rodinné příslušníky) a lidí v důchodovém věku.

Přehled vybraných benefitů:

- Příspěvek na doplňkové penzijní spoření (v hodnotě 1200 Kč)
- Bezúročná zápůjčka na pořízení vlastního bydlení
- Ubytování zaměstnanců na dobu určitou
- Bezúročná zápůjčka na koupi vlastního vozu
- Zvýhodněná nabídka pronájmu vozů
- Zajištění dopravy z místa bydliště do zaměstnání pro zaměstnance žijících v oblastech s omezeným či neexistujícím přístupem.

- Programy zdravotní péče
- Dotované stravování v závodních jídelnách
- Úrazové pojištění pro všechny zaměstnance 24h denně
- Cestovní pojištění do zahraničí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky

V návaznosti na životní fáze pracovníků, jsou benefity rozděleny do kategorií.

Zmíněny jsou jen některé výhody pro zaměstnance, nikoliv úplný výčet.

Například k podpoře rodin s dětmi poskytuje společnost příspěvky na narození dítěte, pracovní volno s náhradou mzdy při narození dítěte, příspěvek na jesle a mnoho dalšího. Společnost také podporuje rodiče na rodičovské dovolené a pomáhá zaměstnanci se zpětným začleněním na novou pozici, která je garantována v rámci společnosti.

Pro zaměstnance vyššího věku je připraven program seniority, jehož součástí se stává každý zaměstnanec, který ve společnosti pracuje 30 a více let. V rámci tohoto programu je zaměstnanec převeden na jiné vhodné pracovní místo, pokud vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku dlouhodobě ztratil způsobilost vykonávat svou dosavadní práci. To samé platí i pro případ organizačních změn. Dále společnost těmto zaměstnancům poskytuje peněžní sociální výpomoc v případě nutnosti výpovědi seniora z organizačních nebo zdravotních důvodů a dále poskytuje 1 den pracovního volna s náhradou mzdy navíc v pololetí a 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy ročně na absolvování 14 denního rekondičního pobytu v lázních. Zaměstnanci jsou navíc odměňováni za odpracovaná léta a výše bonusu se s délkou pracovního poměru stupňuje.

S třetím pilířem age managementu nesouvisí pouze výhody a benefity poskytované zaměstnavatelem, ale taky způsob jakým daná společnost pracuje s diverzitou svých zaměstnanců. V rámci popisované společnosti existuje 5 pilířů diverzity, na kterých personální strategie společnosti staví.

### *1. Rovné šance bez ohledu na pohlaví*

Aktivita zaměřená na navýšení počtu žen v managementu a podpora rodičů na mateřské dovolené.

### *2. Internacionalizace*

Sledování a analýzy struktury zaměstnanců ze zahraničí. Větší zapojení zahraničních absolventů v trainee programu. Aktivita k větší internacionalizaci společnosti, která bude reflektovat globální vývoj.

### *3. Spolupráce napříč generacemi*

Navyšování škály benefitů a soustředění se na rozvoj zdravotních benefitů a opatření ve spolupráci s odděleními zabývajícími se ergonomií pracovišť. Příprava programů pro vzájemnou spolupráci různých generací v oblasti nových technologií.

### *4. Individuální schopnosti*

Zaměření na specifické potřeby a schopnosti zaměstnanců. Například rozvoj chráněného profilového centra pro osoby se zdravotním či sociálním omezením (Například pro matky samoživitelky).

### *5. Rozmanitost myšlení*

Příprava specifických školení pro rozvoj zaměstnanců ve všech oblastech a na všech úrovních. Patří sem například již zmíněné školení na práci s nevědomými předsudky.

***Závěr:*** Společnost přistupuje odpovědně k zaměstnancům na základě jejich individuálních potřeb. V rámci vymezení jednotlivých výhod a benefitů, které zaměstnancům společnost nabízí, dochází k reflektování životních fází zaměstnanců. Velká pozornost je věnována zaměstnancům vyššího věku, pro které je připraven speciální program seniority. Společnost má navíc jasně definovanou personální strategii pro oblast diverzity a staví ji na svých základních pěti pilířích, kde jedním z nich je zajištění efektivní spolupráce napříč generacemi.

## **4. Kvalitní a funkční věková strategie**

Společnost by měla mít nastavenou strategii s ohledem na věk zaměstnanců a měly by být jasně definovány její cíle. Společnost má v rámci své organizační struktury utvořena oddělení, věnující se různým oblastem řízení lidských zdrojů. Jedním z takových je i oddělení věnující se operativní HR péči, digitalizaci a řízení lidských zdrojů v souvislosti s průmyslem 4.0. Právě zde se nachází komunikační centrum

pro všechny vedoucí pracovníky a zaměstnance společnosti. Plní poradenskou funkci v různých otázkách týkajících se oblasti lidských zdrojů.

Společnost má implementován systém pro správu personálních dat, který aktuálně prochází transformací reflektující požadavky digitalizace. Důležitým aspektem je, že díky digitalizaci a dostupnosti nástrojů pro správu dat, bude do budoucna větší část operativy v rukách vedoucích pracovníků, kteří tak budou se svými zaměstnanci pracovat dle potřeb. Tento systém, který představuje modul systému SAP – SAP SuccessFactors, pomůže všem pracovníkům s navigací ve světě personalistiky a usnadní jim přístup i správu osobních dat a údajů o zaměstnání. Zároveň zpříjemní práci náborářům a ulehčí nováčkům jejich první kroky ve společnosti.

Největší změna čeká personalisty. Nový systém se řídí nejnovějšími trendy v oblasti HR a bude sloužit jako základna pro další rozvoj. Od počátku byl navržen tak, aby co nejvíce zjednodušil a podpořil manažerskou a zaměstnaneckou samoobsluhu. Přímí nadřízení i zaměstnanci tak budou moci v systému iniciovat vybrané změny, dostanou se k více datům a díky tomu nahlédnou do světa personalistiky. Jedním z největších přínosů je převedení „hlášenky“ do digitální podoby (nově rekvizice) – tím odpadne několikanásobné přepisování dat z papíru do systému.

***Závěr:** Dokument, vztahující se přímo a pouze jen k age managementu ve společnosti neexistuje. Nicméně, personální strategie s ohledem na věk a různorodost generací je součástí holistického přístupu ke sběru personálních dat a specialisté na diverzitu s těmito údaji pracují pro potřeby tvorby opatření a nástrojů, které zasahují do oblasti age managementu. Společnost si je vědoma smyslu věkové strategie, má jasně vymezené cíle a personální strategie s ohledem na věk je přímo napojena na systém benefitů.*

## **5. Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci**

Společnost by měla mít zajištěny způsoby k podpoře pracovních schopností zaměstnanců s ohledem na fáze pracovního života. Společnost, která je předmětem zkoumání v mé diplomové práci, provádí pravidelně měření pracovní schopnosti. Nevyužívá k tomuto měření nástroje WAI, ale aplikuje svůj vlastní systém reflektující její potřeby.



K zajištění a podpoře pracovní schopnosti zaměstnanců, má společnost k dispozici komplexní systém aktivit, kterými toho lze dosáhnout. V první řadě zde funguje oddělení zaměřené pouze na ergonomii práce, které prověřuje jednotlivé pozice, navrhuje opatření k optimalizaci s cílem podpory pracovní schopnosti. Hodnocení technickohospodářských oddělení provádí zdravotnický personál, který se zaměstnanci na místě konzultuje ergonomicky vhodné nastavení pracoviště. U změn, které vyžadují úpravu, se vhodná řešení navrhují jako soubor podnětů pro zlepšení. Nová pracoviště se definují již ve fázi plánování budoucího modelu vozu ve spolupráci s oblastí Technického vývoje. Společně s preventivními opatřeními funguje ve společnosti systém komisí pro bezpečnost práce a ergonomii. Tyto komise nepřetržitě sledují četnost a závažnost úrazů, jejich povahu a míry absence. Výstupem jsou opatření k eliminaci těchto úrazů a ochrany zdraví a bezpečí zaměstnanců.

Další aktivitou jsou preventivní zdravotní prohlídky a jiné preventivní programy, které musí v určitých intervalech podstoupit každý zaměstnanec. Společnost má vlastní zdravotnické zařízení, které poskytuje pracovníkům komplexní zdravotní péči. Zaměstnanec nepodstupuje kontrolu pouze v souvislosti se zdravotními obtížemi plynoucími z povahy práce, ale také na obecně známá rizika civilizačních nemocí. Patří sem různé preventivní kontroly, očkování, podpora aktivního životu zaměstnanců mimo pracovní dobu, poskytování vitamínů k podpoře imunitního systému a například i různá rehabilitační cvičení.

Pro starší pracovníky je k dispozici speciální program na pokrytí potřeb starších, dlouholetých zaměstnanců, který zahrnuje možnosti rekvalifikace, přeložení v rámci společnosti na jiné místo se zárukou příjmu, rehabilitaci, dodatečné pětidenní placené volno a zdravotní prevenci, například v podobě lázeňských pobytů v délce dvou týdnů.

Společnost dále řeší komplexní téma týkající se job rotací. V ideálním případě, pokud zaměstnanec není expert s hlubokým know-how, který je klíčový pro chod společnosti v dané oblasti či problematice, rotuje v rozmezí 4-7 let na další pozici. Tímto způsobem dochází k podpoře diverzity, zvyšování kvalifikace a zvyšování produktivity práce.

K podpoře pracovní schopnosti a udržení pracovníků s dlouholetými zkušenostmi či umožnění práce osobám s určitým omezením, nabízí společnost celou řadu alternativních úvazků. Zásadně však závisí na oblasti, ve které zaměstnanec

působí. V přímé (výrobní) oblasti, nelze nabídnout například možnost mobilní práce. Základem společnosti je takzvaný FTE zaměstnanec (*full time employee*) s úvazkem 1,0, což znamená zaměstnání v plném rozsahu. V rozmezí několika desítek osob, nabízí společnost možnost zkrácených úvazků. Ve větším rozsahu je nabízena forma práce prostřednictvím DPP/DPČ. Tato forma zaměstnání je hojně využívána stážiisty nebo rodiči, protože společnost umožňuje rodičům na mateřské dovolené, práci v tomto období, avšak s jinou náplní, než vykonávali před odchodem. Společnost realizuje pro své zaměstnance také možnost job sharingu (sdílené pracovní místo), která umožňuje jednu pozici s gradingem FTE rozdělit na dvě části. Pracovníci, kteří kvůli určitým omezením nemohou vykonávat plný úvazek, si tak rozdělí jednu pozici a mohou být zaměstnání alespoň částečně. Pro zaměstnance nepřímé oblasti je navíc k těmto flexibilním formám nabízena možnost mobilní práce, která znamená, že dotyčný příležitostně nebo ve stanovených dnech, vždy po předchozím souhlasu svého nadřízeného, pracuje mimo pracoviště zaměstnavatele.

Aby vůbec společnost mohla tato opatření realizovat, je třeba neustálých průzkumů spokojenosti zaměstnanců. O výstupy z tohoto zkoumání se lze opřít pro definování nových opatření nebo pro zefektivnění těch stávajících. V rámci takzvaného „Barometru“ se každoročně zjišťuje úroveň spokojenosti a nálady. Průzkum shromažďuje anonymně odpovědi zaměstnanců na 24 standardizovaných otázek, které se zaměřují na pracovní schopnost, pracovní prostředí, spolupráci, ukotvení ve společnosti a integritu. **Seznam otázek je možné si prohlédnout v příloze této diplomové práce, číslo 3.**

Do oblasti sladování osobního a pracovního života se promítají již popsané příklady firemních benefitů a výhod, které zohledňují fáze života jako je například rodičovství či stáří (např. finanční příspěvek při narození dítěte, příspěvek na jesle, nebo volné dny s náhradou mzdy pro rodiče pečující o dítě do 12 let. V průběhu mateřské a rodičovské dovolené mohou zaměstnanci zůstat v kontaktu se společností prostřednictvím různých forem práce a účastnit se dnů pro rodiče Family day – Jak sladit rodinu a práci.). Dále toto sladování neboli Worklife balance tvoří část zmíněného školení pro vedoucí pracovníky – Práce s nevědomými předsudky. Společnost dále neustále rozšiřuje paletu flexibilních forem práce (např. mobilní práce, zkrácené úvazky, job-sharing).

**Závěr:** Společnost je seznámena s pracovní schopností svých zaměstnanců na základě pravidelných analýz. Je si vědoma jednotlivých částí a realizuje řadu aktivit k její podpoře. Veliký důraz je kladen na ergonomii, ochranu zdraví a bezpečnost práce. Společnost reflektuje demografické změny, situaci na trhu práce a trendy v požadavcích na sladování pracovního a osobního života. K posílení pracovní schopnosti a worklife balance, nabízí společnost pestrou škálu alternativních forem práce. S tím dále souvisí i připravená řada benefitů a výhod, které odpovídají různým fázím jak osobního, tak i pracovního života. Základem úspěchu společnosti jsou spokojení zaměstnanci. Proto společnost každý rok realizuje měření spokojenosti a pracovní nálady u všech svých pracovníků, kde se zaměřuje na několik zásadních oblastí.

## **6. Vysoká úroveň kompetencí**

Cílem tohoto konceptu je, aby si pracovníci na vedoucích pozicích byli vědomi důležitosti transferu zkušeností starších zaměstnanců na mladší. Dále také důležitost celoživotního vzdělávání a učení se na pracovišti. S předáváním zkušeností a rozvojem dovedností úzce souvisí mezigenerační spolupráce.

Společnost se realizuje v oblasti předávání zkušeností a znalostí starších zaměstnanců na mladší a opačně pomocí různých mentoringových programů. Jedním z takových jsou takzvané „Digitální páry“. Prostřednictvím tohoto programu dochází ke spojení starší a mladší generace. Cílem je pomoci starším pracovníkům lépe se orientovat v digitálním světě a porozumět novým technologiím, které jsou bližší generacím mladším. Dalším příkladem mentoringového programu je kariérní management, který představuje formu talent programu pro nadějně zaměstnance. V rámci toho je zaměstnanci přidělen mentor, který musí být na pozici seniorního manažera. Talenti, kteří se rozvíjejí do managementu, mají k dispozici pravidelná setkání a dohled nad projekty od zkušeného mentora. Také je pro tyto talenty sestaven program různých školení, která se zaměřují na rozvoj různých stránek osobnosti a rozvoje pracovních dovedností.

Pro mladší generace, převážně absolventy, existuje systém patronů neboli „Buddy systém“, který pomáhá stážistům a čerstvým nástupům k lepší orientaci ve společnosti a v rychlejšímu porozumění procesů.

Koncept celoživotního vzdělávání je ve společnosti podpořen formou individuálních kompetenčních matic / modelů. Kompetenční matice je náhledem na požadované

kvalifikace a kompetence, které se přímo pojí s danou pozicí. Zaměstnanec při plnění pozice musí splňovat základní kompetence a dále si je rozšiřovat o ty, vztahující se k vykonávané profesi. Kompetence přiřazuje vedoucí oddělení na základě potřebných kvalifikací k dané profesi nebo na základě strategických požadavků ze strany společnosti. Společnost má navíc ve struktuře vlastní oddělení, zvané Akademie, které připravuje a realizuje různá školení s ohledem na potřeby společnosti a nové trendy v oboru, jako je digitalizace a automatizace. V letech 2017 – 2018 provedla společnost celkem více než **93 tisíc** prezenčních kurzů odborné, nadoborné a jazykové přípravy svých zaměstnanců. V roce 2018 byla průměrná doba, kterou zaměstnanec strávil na školení, **29 hodin**. Nedílnou a neméně důležitou složkou rozvoje pracovníků je online školení. Jen v roce 2018 zaměstnanci prostudovali skoro **121 tisíc** e-learningových kurzů. V rámci zmíněného školení nevědomých předsudků jsou také manažeři školeni v oblasti správného výběru zaměstnanců do svého týmu a na jejich potřeby s ohledem na generační skupiny, firemní kulturu a integritu.

***Závěr:** Vzdělávání zaměstnanců patří ve společnosti ke strategickým oblastem zájmů. Díky značným investicím do rozvoje kvalifikace svých pracovníků je společnost schopno pokrýt oblasti dovedností, které jsou důležité nebo se pojí s popisem práce jednotlivých zaměstnanců. Díky různým mentoringovým programům je podporována mezigenerační spolupráce a předávání zkušeností. Vzdělávací akce jsou nabízeny všem bez ohledu na pozici či věk. Některá školení jsou dokonce přizpůsobena potřebám jednotlivých generací.*

## **7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí**

Cílem pilíře je, aby organizace práce, pracovní podmínky ve společnosti reflektovali potřeby zaměstnanců všech věkových skupin v jednotlivých fázích života.

Cíle tohoto pilíře se promítají do opatření v rámci předešlých pilířů, ve kterých se společnost realizuje. Jedná se zejména o zdravotní benefity, analýzu pracovních pozic z hlediska ergonomie a bezpečnosti práce, měření pracovní schopnosti, nabídku alternativních pracovních úvazků či jednotlivé programy uzpůsobené fázím života, jako je například program seniority pro starší zaměstnance. Všechna tato opatření byla blíže specifikována v předešlých částech věnovaných jednotlivým pilířům.

Příkladem konkrétního opatření, kterým bere společnost v úvahu funkční kapacitu zaměstnanců s ohledem na věk, je nabídka pozice trenéra pro pracovníky v přímé oblasti. V rámci optimalizace či restrukturalizace je mistrům, či zaměstnancům s hlubokými a dlouholetými zkušenostmi nabídnuta možnost stát se trenéry, kteří v interním kvalifikačním centru uplatňují své zkušenosti v podobě přípravy ostatních zaměstnanců na obdobné pozice. Společnost dále v rámci spolupráce se školami oslovuje odborníky, kteří odešli do penze, aby se stali lektory na školách a svým způsobem i ambasadory společnosti, kteří mladším generacím mohou předat své zkušenosti s tím, co jim společnost nabídla a naučila.

**Závěr:** *Společnost bere v úvahu potřebu zdravotní péče a přizpůsobení pracovní náplně a prostředí funkční a zdravotní kapacitě zaměstnanců a dokáže pružně reagovat na změnu pracovních nároků s ohledem na věk.*

## **8. Spokojený život**

Ve společnosti neexistuje specifická příprava a školení zaměstnanců na odchod do důchodu ve smyslu hladšího přechodu z pracovního života do penze. Nicméně, podnik toto období před odchodem usnadňuje programem seniority a nabízeným bonusem při odchodu do penze. Po minimálně 10 letech nepřetržitého zaměstnání u zaměstnavatele, vzniká pracovníkům nárok na odměnu ve výši stanovených průměrných měsíčních výdělků. Jedná o 2násobek průměrného měsíčního výdělku. Každých následujících 10 let se násobek zvyšuje.

Společnost zůstává s bývalými zaměstnanci, kteří jsou v penzi, stále v kontaktu. Je pro ně připravena řada benefitů, jako je dotované stravování, příspěvek na nákup či pronájem vozu, pojištění, příspěvky na rekreaci, zvýhodněné tarify od operátorů a mnoho dalšího. V organizaci existuje oddělení, které se přímo věnuje bývalým a seniorním zaměstnancům a pořádá jejich pravidelná setkání a například i plesy.

**Závěr:** *Zaměstnanci jsou v posledních letech pracovního života podporováni pomocí speciálních programů, které odpovídají jejich potřebám. Tím jim je usnadněn hladší přechod do důchodu. Při odchodu do penze jim náleží určitá výše odměny, za splnění určitých podmínek. Společnost má navíc nastaven systém pro komunikaci s bývalými zaměstnanci.*

#### **5.4.1 Shrnutí poznatků**

Z poznatků zmíněných v případové studii vyplývá, že společnost realizuje nepřehledné množství opatření, podporující naplnění základních pilířů. Specialisté na diverzitu ve spolupráci s ostatními odbornými útvary tvoří a optimalizují řadu nástrojů a aktivit, kterými optimálně zavádějí nebo již zavedli politiku age managementu. I přes fakt, že v organizaci neexistuje jmenovitě age management politika, tak její nástroje se promítají do oblastí ostatních personálních strategií s ohledem na diverzitu, rozvoj a péči o zaměstnance. Dochází k pravidelnému zjišťování základních informací a analýze dat s ohledem na věkovou strukturu pracovníků a organizace plánuje budoucí náborovou strategii s ohledem na demografický vývoj a situaci na trhu práce.

Společnost striktně prosazuje rovnost práv, která jsou vázána etickým kodexem společnosti. Organizace realizuje průzkumy potřeb a postojů napříč generačními skupinami. Na základě výstupů připravuje své pracovníky na vedoucích pozicích pro optimální vedení svých týmů s ohledem na tyto poznatky. Dále realizuje programy pro podporu věkově diverzifikovaných týmů a pro nábor mladých talentů. Zaměstnanci mají k dispozici komplexní systém odměn a benefitů, které zohledňují jednotlivé fáze osobního a pracovního života. Součástí personální strategie společnosti je také nastavení firemní kultury, která je na tento systém benefitů napojena a podporuje zaměstnance všech generací. Na základě pravidelného měření pracovní schopnosti svých zaměstnanců a realizace aktivit pro optimalizaci ergonomie a zdraví za účelem prodloužení funkční kapacity, společnost dbá na spokojenost svých zaměstnanců. Ta je navíc každoročně měřena pomocí vlastního interního průzkumu zvaného Barometr. V rámci systému benefitů a nabídky možnosti alternativních úvazků podporuje firma rovnováhu mezi osobním a pracovním životem pracovníků. K podpoře pracovní schopnosti tak dochází způsoby, které odpovídají různým fázím pracovního života. Za strategickou oblast růstu považuje společnost vzdělávání, zvyšování kvalifikací svých zaměstnanců a mezigenerační spolupráci. Díky širokému spektru vzdělávacích akcí a online kurzů, individuálních kompetenčních matic dochází k prohlubování znalostí, které jsou důležité pro potřeby dané profese. Pomocí mentoringových programů dochází k nastavení mezigenerační spolupráce a tím i k předávání tacitních znalostí. Organizace práce, její prostředí a podmínky na pracovišti plně reflektují možnosti a potřeby zaměstnanců všech věkových kategorií. Zaměstnanci v posledních letech

pracovního života jsou zařazeni do speciálního programu seniority, který jim umožňuje hladší postupný přechod z pracovního života do penze a podporuje jejich zdraví. Společnost je v neustálém kontaktu se svými bývalými zaměstnanci, poskytuje jim řadu benefitů a připravuje pro ně různé společenské události. Odborníci v penzi mohou být povoláni zpět pro rozvoj nových zaměstnanců.

Na základě zmíněného lze konstatovat, že společnost se aktivně realizuje v problematice age managementu a neustále inovuje svá opatření pro optimalizaci zaměstnanecké struktury a podpory zdraví a pracovní schopnosti svých zaměstnanců.

## 6 Návrhy a doporučení

Z předvýzkumu vzešlo, že realizací opatření age managementu se zvýší zejména loajalita zaměstnanců, spokojenost, efektivita a spolupráce. Na základě rozhovoru a pozorování práce specialisty na diverzitu, lze tyto výhody potvrdit. Jako nejefektivnější opatření respondent vnímá flexibilitu, ať už pomocí zkrácených úvazků, job sharingu nebo job rotace. Dále nabídka preventivních programů a podpora zdraví. Důležitost také sledává ve vzdělávání zaměstnanců a prohlubování jejich kvalifikace. Za rizika při aplikaci age managementu hlavně zmiňuje potřebu systémového přístupu a s tím spojené finanční náklady.

Na základě provedeného předvýzkumu a poznatků v případové studii jsou navržena opatření, kterými lze realizovat age management ve společnostech ke zlepšení zaměstnanecké spokojenosti a efektivity práce.

Než vůbec dojde k rozšíření konceptu AM v podnicích České republiky, je nezbytné, aby se **informovanost o tomto konceptu**, jeho výhodách a přínosech více dostala do povědomí podniků. Řada společností částečná opatření realizují automaticky, aniž by je považovaly za součást age managementu. Nicméně, dle zjištěných poznatků je ke konceptu přistupováno spíše s odstupem. Organizace se budou do budoucna potýkat s nedostatečným počtem zaměstnanců v produktivním věku. Zásadní roli v úspěchu pro organizace bude hrát zajištění kontinuity v předávání znalostí starších pracovníků na ty mladší.

Prvním krokem před implementací age managementu by mělo být **zvýšení povědomí o tomto konceptu a jeho opatřeních** na úrovni managementu dané organizace. S tím souvisí vytvoření teoretického rámce a školení pro vedoucí pracovníky a osoby zodpovědné za strategická rozhodování. Těmto zaměstnancům by měly být poskytnuty data týkající se budoucího demografického vývoje populace, a jaké důsledky to bude mít pro organizace. Dále o nástrojích age managementu, které v souvislosti se stárnutím populace a vývojem trhu práce umožní vyšší konkurenceschopnost. V souvislosti s demografickým vývojem je potřeba, aby vedení bylo **seznámeno se specifickými potřebami jednotlivých věkových skupin**, jejich schopnostmi a limity. Spolu se znalostí věkové struktury vlastních zaměstnanců, povědomím a měřením jejich pracovní schopnosti, může organizace plánovat následný postup a opatření. Pokud organizace bude aplikovat koncept práceschopnosti a provádět její měření, pomůže jí to v efektivním řízení lidských zdrojů s ohledem na věk.

Nepostradatelnou aktivitou, na které je aplikace těchto opatření závislá, je postoj pracovníků na vedoucích pozicích k problematice věku. Pokud budou **vedoucí pracovníci vzděláváni v problematice stárnutí**, ve výhodách a potřebách starších pracovníků, dojde k eliminaci stereotypního vnímání této skupiny zaměstnanců - ageismu, která může vést ke zvýšení efektivity práce týmů a udržení znalostí a dovedností těchto pracovníků. Napříč organizacemi by mělo docházet k prosazování a dodržování etického kodexu, který zajistí rovný přístup ke všem bez rozdílů.

Management společnosti, by také měl být **vzděláván v oblasti generačního dělení populace**. Díky poznatkům o věkových generacích, jejich potřebách, očekáváních a stylu práce, lze dosáhnout efektivní skladby týmů a podpory **diverzifikace** pracovních skupin. Věkově diverzifikované týmy umožňují přenos zkušeností starších pracovníků na mladší a zároveň v dobách digitalizace usnadní jejich orientaci díky přirozenosti tohoto trendu mladším věkovým skupinám. Mladší zaměstnanci přinášejí do pracovních týmů dynamiku práce a díky vzájemnému pochopení a mezigenerační spolupráci dochází opět k eliminaci diskriminace a stereotypních přístupů. K tomu mohou společnosti přispět realizací programu mentorů a propojení rozličných generací. Dále je důležitá, pro podporu předávání zkušeností **a mezigenerační spolupráce**, nabídka pro studenty a absolventy v podobě stáží a trainee programů. Mladší skupiny se učí od svých kolegů a jejich



zaškolení v případném nástupu na interní pozici do organizace je méně nákladné a jejich zapracování je rychlejší. Důležité je **zajistit kontinuitu v předávání cenných znalostí** a zkušeností starších pracovníků na mladší, a to před jejich odchodem do penze.

Důležitým doporučením pro společnosti je **podpora vzdělávání a prohlubování kvalifikace**. Je důležité, aby se společnosti neřídily na zaměstnance jako na „hotové“, ale jako na subjekt s potenciálem k růstu a aby přemýšlely o jejich budoucnosti. Dále je důležité, aby vzdělávací aktivity a různá školení braly v potaz veškeré faktory pracovní schopnosti a byly uzpůsobeny zaměstnancům všech věkových skupin.

Nejdůležitější k zajištění správné funkční kapacity a pracovní schopnosti zaměstnanců je realizace způsobů **podpory zdraví**. Díky pravidelným a **preventivním prohlídkám**, nad rámec zákona, lze předejít zdravotním problémům, které by je omezovaly ve vykonávání své profese. S tím souvisí podpora zaměstnanců v aktivním životě mimo pracovní dobu a například příspěvky na sport, rekreační pobyty a pojištění. Se zdravím a pracovní schopností souvisí neustálá realizace opatření **ergonomie a bezpečnosti práce**. Povaha náplně práce a pracovní prostředí musí odpovídat zdravotním a funkčním schopnostem pracovníků a měla by jim co nejvíce usnadnit jejich výkon práce s ohledem na jejich zdraví a věk. Zaměstnanci by měli být vzdělávání v oblasti zdravého stravování, pohybu a pozitivního myšlení. Nabídka benefitů by měla reflektovat jednotlivé fáze života a usilovat **o rovnováhu mezi osobním a pracovním životem**. Toho mohou společnosti dosáhnout formou nabídky alternativních úvazků. Ty mohou do jisté míry umožnit vybalancování osobního a pracovního života. Dále dny volna navíc s ohledem na životní události a věk zaměstnanců.

V neposlední řadě je důležité, aby společnosti neustále prováděly **průzkumy spokojenosti** mezi zaměstnanci a na základě výsledků pak realizovaly ta opatření, která jsou nejvíce relevantní pro potřeby daného podniku. Právě udržení zkušených pracovníků souvisí s jejich spokojeností. Jedním z opatření by mohl být program pro zaměstnance v předdůchodovém věku, který jim umožní vykonávat takovou pozici, která je pro ně vhodná s ohledem na jejich potřeby a kapacitu. Dále dny volna navíc a rekreační pobyty. Společnosti by navíc měly být v neustálém kontaktu s bývalými zaměstnanci a podporovat je v jejich popracovním životě.

Navrhovaná a doporučená opatření umožní organizacím naplnit základní pilíře age managementu a zaměřují se hlavně na *oblast zdraví a funkční kapacity zaměstnanců, důležitost vzdělávání, nutnost motivace zaměstnanců a zajištění jejich spokojenosti, nastavení vhodných pracovních podmínek s ohledem na věk a na sladování osobního a pracovního života.*

K zjištění do jaké míry dochází k jejich naplnění, se doporučuje využití auditu age managementu. Ten je důležitý k získání relevantních dat, bez nichž nelze navrhnout konkrétní opatření pro daný podnik.

## 7 Závěr

Demografické prognózy naznačují, že dojde ke stárnutí pracovní síly. Produktivní složka ekonomicky aktivního obyvatelstva se bude snižovat a pracovníci vyššího věku budou dosahovat vyššího podílu na pracovním trhu. Aby si organizace byly konkurenceschopné, je potřeba aby se oblast řízení lidských zdrojů změnila v návaznosti na demografický vývoj a růst délky pracovního života jedinců. Způsob, jak tyto změny do budoucna efektivně zvládat, umožňují opatření konceptu age management.

Diplomová práce byla zaměřena na bližší představení teoretického rámce tohoto konceptu a analýzu příkladu z praxe, který se v této oblasti realizuje.

V teoretické části byl popsán na základě sekundárních dat Českého statistického úřadu demografický vývoj v České republice, jeho prognózy a aktuální situace na trhu práce. Byly definovány základní pojmy spojené s age managementem, jeho přístupy, opatření a základní pilíře, na kterých tento koncept staví a které umožňují organizacím uplatňovat způsoby personálního řízení s ohledem na věk pracovníků. V poslední kapitole teoretické části byly vymezeny charakteristiky základních věkových skupin, které se aktuálně potkávají na trhu práce.

V rámci výzkumné části byl nejdříve proveden předvýzkum, jehož cílem bylo zjistit, do jaké míry mají organizace o tomto konceptu povědomí a jaká opatření případně realizují a považují za efektivní. Z předvýzkumu na základě analýzy dat vzešlo, že v ČR je nízká míra aplikace konceptu age managementu v personálních strategiích. Na základě výzkumu se ukázala nedostatečnost v pokrytí základních pilířů.

Z důvodu nenadálých okolností došlo k úpravě hlavního výzkumného šetření, které bylo pojato jako případová studie reálné společnosti působící v České republice. Na základě diskuze se specialisty dané společnosti na oblast diverzity byla popsána opatření v rámci základních pilířů, která tato společnost aplikuje a inovuje.

V poslední části diplomové práce jsou navržena obecná doporučení, kterými by se organizace, pro naplnění těchto základních pilířů, měly zabývat. Tím tak může dojít ke zvýšení potenciálu zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti.

Závěrem lze říci, že k efektivnímu zavedení opatření age managementu pro organizace působící v České republice, je základním předpokladem změna postoje ke stárnutí populace. Je důležité, aby bylo eliminováno stereotypní vnímání starších pracovníků. Organizace by v dlouhodobém horizontu měly zohledňovat specifické požadavky jednotlivých věkových skupin zaměstnanců, umožnit jim flexibilní podmínky práce a měly by se soustředit na kontinuitu předávání znalostí a zkušeností.

Age management nepředstavuje izolovaný přístup v rámci personální strategie, ale je potřeba systémového přístupu k této problematice napříč celou organizací.

## Seznam literatury

Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2017. *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. 2018 [cit. 2019-06-30]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2017/anal2017.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2017/anal2017.pdf)

BEJTKOVSKÝ, J., 2016. The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta* [online]. České Budějovice: The Institute of Technology and Business in České Budějovice, 9(2), 25-45 [online: 2019-07-30]. ISSN 1805-9112. Dostupné z [http://journals.vstecb.cz/category/littera-scripta/9-rocnik/2\\_2016/](http://journals.vstecb.cz/category/littera-scripta/9-rocnik/2_2016/).

BURIÁNEK, Jiří. Předmět výzkumu. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. Sociologický ústav AV ČR, 2017 [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/P%C5%99edm%C4%9Bt\\_v%C3%BDzkumu](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/P%C5%99edm%C4%9Bt_v%C3%BDzkumu)

BURIÁNEK, Jiří. Objekt výzkumný. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. Sociologický ústav AV ČR, 2017 [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Objekt\\_v%C3%BDzkumn%C3%BD](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Objekt_v%C3%BDzkumn%C3%BD)

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012. ISBN isbn978-80-904531-5-9.

Český statistický úřad. *Aktuální populační vývoj v kostce* [online]. 2019 [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Český statistický úřad. *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* [online]. 2019 [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obecna-mira-nezamestnanosti-v-cr-a-krajich>

Český statistický úřad. *Projekce obyvatelstva České republiky - 2018 - 2100* [online]. 2018 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61566242/13013918u.pdf/6e70728f-c460-4a82-b096-3e73776d0950?version=1.2>

*Demografické stárnutí* [online]. DEMOGRAFICKÉ INFORMAČNÍ CENTRUM. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: [http://www.demografie.info/?cz\\_demstarnutivyvoj](http://www.demografie.info/?cz_demstarnutivyvoj)

Diversity and Age management. Pechová Jana, Stejskalová Lenka. In *The 13th International Days of Statistics and Economics. Conference Proceedings*. Slaný: Libuše Macáková, MELANDRIUM, 2019, s. 1187--1196. ISBN 978-80-87990-18-6. URL: [https://msed.vse.cz/msed\\_2019/sbornik/toc.html](https://msed.vse.cz/msed_2019/sbornik/toc.html)

DOHNAL, Zbyněk. Auditor age managementu. In: *Donasy* [online]. 31.10.2017 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <http://donasy.cz/auditor-age-managementu/>

Generace XYZ - seznamte se. *Gradua: Vzdělávání zaměstnanců* [online]. 18.04. 2016 [cit. 2019-07-28]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>

HANZL, Daniel. *METODY A TECHNIKY SOCIÁLNÍHO VÝZKUMU: STUDIJNÍ TEXT PRO KOMBINOVANOU FORMU STUDIA* [online]. 2014. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2014 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.vspj.cz/ISBN/Opory%20-%20V%C5%A0PJ/Metody%20a%20techniky%20socialniho%20vyzkumu%20-%20Daniel%20Hanzl.pdf>

*Hodnocení zdravotního stavu (Studie HELEN, Vybrané ukazatele demografické a zdravotní statistiky): odborná zpráva za rok 2006.* [online]. Praha: Státní zdravotní ústav, 2007, 14 s. Systém monitorování zdravotního stavu obyvatelstva ve vztahu k životnímu prostředí. [cit. 2019-03-25]. ISBN 978-80-7071-281-8. Dostupné také z: [http://www.szu.cz/uploads/documents/chzp/odborne\\_zpravy/OZ\\_06/demografie\\_06.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/chzp/odborne_zpravy/OZ_06/demografie_06.pdf)

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA and A. ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HOWE, N. and W. STRAUSS, 2007. The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(07/08), 41 – 52. ISSN 0017-8012.

KAPIL, Y. and A. ROY, 2014. Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*. 02(01), 10 – 14. ISSN 2347-9698

KNIGHT, R., 2014. Managing people from 5 generations. *Harvard Business Review* [online: 2019-07-30]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from5-generations>.

LEVÍNSKÁ, Markéta. *Aplikovaná metodologie pro učitele II: kvalitativní přístup* [online]. 2014. Hradec Králové, 2014 [cit. 2020-05-08]. ISBN reg.č. CZ.1.07/2.2.00/28.0036. Dostupné z: [http://inpdf.uhk.cz/wp-content/uploads/2014/03/Aplikovana\\_metodologie\\_pro\\_ucitele\\_II\\_-\\_kvalitativni\\_pristup.pdf](http://inpdf.uhk.cz/wp-content/uploads/2014/03/Aplikovana_metodologie_pro_ucitele_II_-_kvalitativni_pristup.pdf)

LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. Úvod do metodiky výzkumu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

Linhart, J., Petrušek, M., Vodáková, A., Maříková, Hana. 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-310-5.

MARK, Scott. What Food Manufacturers Need to Know About Generation Z. *Stellar* [online]. 13.09.2018 [cit. 2019-07-13]. Dostupné z: <http://stellarfoodforthought.net/what-food-manufacturers-need-to-know-about-generation-z/>

MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. 3rd edition. A39, 24 Lexington Drive, Bella Vista NSW 2153, Australia: McCrindle Research Pty, 2014. ISBN 978 0 9924839 0 6.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Statistická ročenka trhu práce v ČR v roce 2017* [online]. In: . Praha, 2018, s. 257 [cit. 2019-06-28].

ISBN 978-80-7421-156-0. Dostupné z:

[https://www.mpsv.cz/files/clanky/34722/MPSV\\_rocenka\\_2017\\_web.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/34722/MPSV_rocenka_2017_web.pdf)

Model pracovní schopnosti. *Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* [online]. 2016 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z:

[https://equides.osha.europa.eu/all-ages/CZ\\_cs/model-pracovn%C3%AD-schopnosti](https://equides.osha.europa.eu/all-ages/CZ_cs/model-pracovn%C3%AD-schopnosti)

NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, [2014]. ISBN 978-80-904531-7-3.

OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. 2019. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 9788024642048.

SZYMAŃSKA, Dominika. *Diversity management jako konkurenční výhoda* [online]. 22.9.2016 [cit. 2019-10-06]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/diversity-management-jako-konkurencni-vyhoda-id-2840026>

ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. 2015.. [online] Praha: [Age Management z.s.], 2015, 41 s. [cit. 2019-03-25]. ISBN 978-80-270-3155-9. Dostupné také z:

<http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>

ŠTOROVÁ, Ilona. Jak zavést age management do firemní praxe. *Feminismus.cz* [online]. 2013 [cit. 2019-06-10]. Dostupné z:

<http://www.feminismus.cz/cz/clanky/jak-zavest-age-management-do-firemni-praxe>

Úmrtnostní tabulky. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/umrtnostni\\_tabulky](https://www.czso.cz/csu/czso/umrtnostni_tabulky)

URBANCOVÁ, Hana. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1.



URBANCOVÁ, Hana a Martina FEJFAROVÁ. Age Management Aspects in the Czech Republic. *Journal of East European Management Studies*[online]. 2017, 22(4), 621-640 [cit. 2019-08-30]. DOI: 10.5771/0949-6181-2017-4-621. ISSN 0949-6181.

Dostupné z: <https://www.nomos-elibrary.de/index.php?doi=10.5771/0949-6181-2017-4-621>

*Vývoj obyvatelstva České republiky v roce 2016*. Praha: Český statistický úřad, 2017. Zprávy a rozbor. [online] Praha: [ČSÚ], 2018, 89 s. [cit. 2019-03-25]. ISBN 978-80-250-2785-1. Dostupné také z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/45964328/13006917.pdf/cc1a1078-e819-46de-8a34-76c422882a7d?version=1.1>

*Vývoj obyvatelstva České republiky v roce 2017*. Praha: Český statistický úřad, 2018. Zprávy a rozbor. [online] Praha: [ČSÚ], 2018, 92 s. [cit. 2019-03-25]. ISBN 978-80-250-2865-0. Dostupné také z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/61565976/13006918.pdf/86bf3abd-4ced-41f0-812a-b71c842954c5?version=1.6>

*Vývoj obyvatelstva České republiky v roce 2018*. Praha: Český statistický úřad, 2019. Zprávy a rozbor. [online] Praha: [ČSÚ], 2018, 71 s. [cit. 2019-03-25]. ISBN 978-80-250-2865-0. Dostupné také z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/91917384/13006919.pdf/d16e1b99-3406-462e-a522-f421103d8684?version=1.2>

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

Věkové složení obyvatelstva - 2018. *Český statistický úřad: Věkové složení obyvatelstva* [online]. 30.04.2019 [cit. 2019-05-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-g598foxrzn>

VIDOVIČOVÁ, Lucie. *O ageismu* [online]. 2008 [cit. 2019-07-26]. Brno, Fakulta sociálních studií MU. Dostupné z: <https://www.ageismus.cz/o-ageismu>

VOJTÍŠEK, Petr. *Výzkumné metody: Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol* [online]. 2012. Praha, 2012 [cit. 2020-04-29]. ISBN 978-80-905109-3-7. Dostupné z: [http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9\\_metody.pdf](http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9_metody.pdf)

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry - 2017: Tabulková část - II. Zaměstnanost v národním hospodářství - celkem. Český statistický úřad [online]. Praha, 2018, 29.06.2018 [cit. 2019-08-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2017>

ZHÁNĚL, Jiří. *Metodologie výzkumné práce* [online]. 2014. Brno: Masarykova univerzita, 2014 [cit. 2020-05-11]. ISBN 978-80-210-6857-5. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1451/jaro2017/nk2019/um/Zhanel-metodologie-vyzkumne-prace\\_2014.pdf](https://is.muni.cz/el/1451/jaro2017/nk2019/um/Zhanel-metodologie-vyzkumne-prace_2014.pdf)

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 2 Počet obyvatel seniorského věku v pětiletých věkových skupinách .....	12
Obrázek 2 – Věková pyramida (věk, pohlaví), 2001 a 2017 .....	12
Obrázek 3 – Ukazatele věkového složení, 2007 až 2017 .....	13
Obrázek 4 – Prognóza populačního vývoje do roku 2050 .....	15
Obrázek 5 – Věková pyramida (věk, pohlaví), 2018 a 2050 .....	16
Obrázek 6 – Charakteristiky věkového složení .....	17
Obrázek 7 – Věková struktura zaměstnanců národního hospodářství ČR .....	19
Obrázek 8 – Trend ve vývoji míry nezaměstnanosti v ČR .....	20
Obrázek 9 – Klíčové úrovně age managementu a vybraná opatření .....	23
Obrázek 10 – Příklady personálních činností a opatření age managementu .....	25
Obrázek 11 – Opatření na klíčových úrovních age managementu .....	27
Obrázek 12 – Příklady vybraných opatření na podporu zvládnání změn u různých generací .....	30
Obrázek 13 – Dům pracovní schopnosti .....	36
Obrázek 14 – Work Ability Index .....	39
Obrázek 15 – Manažerská opatření k řízení změn u různých generačních skupin .....	42
Obrázek 16 – Přehled generací .....	46
Obrázek 17 – Graf četnosti v rámci otázky 4 .....	58
Obrázek 18 – Graf četnosti v rámci otázky 5 .....	60
Obrázek 19 – Graf četnosti v rámci otázky 9 .....	64
Obrázek 20 – Graf četnosti v rámci otázky 10 .....	65
Obrázek 21 – Věková struktura kmenových zaměstnanců (2018) .....	73
Obrázek 22 – Počet přijatých stážistů .....	75
Obrázek 23 – Počet doktorandů .....	76

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1 – Klíčové oblasti zjišťování age management auditu .....	32
Tabulka 2 – Jednotlivé kategorie hodnot WAI .....	40
Tabulka 3 – Věková pyramida (věk, pohlaví), 2018 a 2050 .....	47
Graf 1 – Podíl věkových skupin na celkovém počtu obyvatelstva ČR .....	10
Graf 2 – Naděje dožití v ČR v letech 2007 až 2017 .....	14
Graf 3 – Generace v ČR (2018) .....	48
Graf 4 – Generace v ČR (2018) .....	49

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Předvýzkum .....	101
Příloha č. 2 Hlavní výzkumné šetření .....	104
Příloha č. 3 Barometr spokojenosti.....	107

## Příloha č. 1 Předvýzkum

1) Kolikrát jste se setkal/a s definicí age managementu?

*Odpověď:* .....

2) Kde poprvé jste se o této koncepci dozvěděl/a?

*Odpověď:* .....

3) Věnujete se v rámci personální strategie podniku, problematice stárnutí zaměstnanců?

a) *Ano*

b) *Ne*

4) Jaká konkrétní opatření age managementu v organizaci aplikujete?

a) *Analýza věkové struktury zaměstnanců v rámci personálního plánování*

b) *Podpora mezigenerační spolupráce (diverzifikace pracovních týmů)*

c) *Spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích pracovníků*

d) *Možnost stáží, praxí či brigád*

e) *Nastavení mezigenerační spolupráce*

f) *Mentoring k zajištění předání zkušeností od starších a zkušenějších zaměstnanců*

g) *Vzdělávání manažerů v problematice stárnutí zaměstnanců na pracovišti*

h) *Kurzy zaměřené na přípravu na odchod do důchodu*

i) *Flexibilní formy pracovních úvazků (pružná pracovní doba, částečné úvazky, homeoffice, sdílené pracovní místo)*

j) *Nástroje Work Life Balance - podpora sladění osobního a pracovního života zaměstnanců*

k) *Podpora pracovní schopnosti starších zaměstnanců – opatření v rámci ergonomie, podpora zdraví*

l) *Zdravotní programy pro zaměstnance*

m) *Podpora spokojenosti v pracovním prostředí (hodnotící pohovory)*

n) *Jiná (uved'te):*

5) Jaké opatření je podle Vás nejefektivnější?

- a) *Analýza věkové struktury zaměstnanců v rámci personálního plánování*
- b) *Podpora mezigenerační spolupráce (diverzifikace pracovních týmů)*
- c) *Spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích pracovníků*
- d) *Možnost stáží, praxí či brigád*
- e) *Nastavení mezigenerační spolupráce*
- f) *Mentoring k zajištění předání zkušeností od starších a zkušenějších zaměstnanců*
- g) *Vzdělávání manažerů v problematice stárnutí zaměstnanců na pracovišti*
- h) *Kurzy zaměřené na přípravu na odchod do důchodu*
- i) *Flexibilní formy pracovních úvazků (pružná pracovní doba, částečné úvazky, homeoffice, sdílené pracovní místo)*
- j) *Nástroje Work Life Balance - podpora sladění osobního a pracovního života zaměstnanců*
- k) *Podpora pracovní schopnosti starších zaměstnanců – opatření v rámci ergonomie, podpora zdraví*
- l) *Zdravotní programy pro zaměstnance*
- m) *Podpora spokojenosti v pracovním prostředí (hodnotící pohovory)*
- n) *Jiná (uveďte):*

6) Podporujete věkovou diverzitu v rámci organizace?

a) *Ano*

a. *Pokud jste odpověděl/a „Ano“, uveďte prosím proč:*

b. *Jakými konkrétními opatřeními v organizaci podporujete věkovou diverzitu?*

b) *Ne*

a. *Pokud jste odpověděl/a „Ne“, uveďte prosím proč:*

c) *Plánujeme zavést*

a. *Pokud jste odpověděl/a „Plánujeme zavést“, uveďte prosím proč:*

7) Jaké výhody se projevily/projevují při realizaci Age managementu?

*Odpověď: .....*

8) Jaké nevýhody se projevily/projevují při realizaci age managementu?

*Odpověď:* .....

9) Jste si vědom/a ve Vaší organizaci měření pracovní schopnosti využitím dotazníku WAI (Work Ability Index)?

Vyberte jednu odpověď:

a) *Ano*

b) *Ne*

10) Pracujete v rámci organizace s povědomím o koncepci dělení generací (generace X, Y, Z, ...) a o požadavcích a hodnotách, které se různí napříč těmito generacemi?

a) *Ano*

a. *Pokud ano, jak přesně?*

b) *Ne*



## Příloha č. 2 Hlavní výzkumné šetření

### Blok A

1. Otázky týkající se prvního pilíře
  - a. *Provádíte na pravidelné bázi analýzy stavu zaměstnanců?*
    - i. *Analýza věkové struktury*
    - ii. *Analýza fluktuace*
    - iii. *Sledování poměru muži vs. ženy*
    - iv. *Analýzy struktury dosaženého vzdělání zaměstnanců*
    - v. *Sledování počtů absencí / dnů pracovní neschopnosti*
    - vi. *Sledování počtu pracovních úrazů a jejich povaha*
    - vii. *Evidence předčasných odchodů do důchodu*
  - b. *Jakým způsobem zajistíte nábor nových zaměstnanců v následujících letech*
2. Otázky týkající se druhého pilíře
  - a. *Jak vedoucí pracovníci přistupují ke stárnoucím pracovníkům?*
  - b. *Pracujete s konceptem dělení generací na pracovišti (generace X, Y, Z, ...) a jejich různorodostí? Jak přesně?*
  - c. *Jakým způsobem zajišťujete mezigenerační spolupráci?*
  - d. *Jaký máte program pro nábor absolventů a mladých pracovníků?*
  - e. *Jaké nabízíte možnosti stáží, praxí či brigád?*
  - f. *Jak se zaměstnanci chovají vůči mladším a starším pracovníkům?*
3. Otázky týkající se třetího pilíře
  - a. *Jakým způsobem zohledňujete individuální potřeby zaměstnanců?*
  - b. *Jakým způsobem pracujete s diverzitou svých zaměstnanců (dle věku, pohlaví, ...)*
4. Otázky týkající se čtvrtého pilíře
  - a. *Jaká je ve společnosti personální strategie s ohledem na věk zaměstnanců?*
  - b. *Jaké jsou cíle této strategie?*
5. Otázky týkající se pátého pilíře
  - a. *Provádíte měření pracovní schopnosti /například pomocí nástroje WAI – Work Ability Index)?*

- b. *Jakými opatřeními/aktivitami podporujete udržení pracovní schopnosti svých zaměstnanců?*
  - c. *Jaké nabízíte zdravotní benefity, sociální výhody, možnosti rekreace?*
  - d. *Nabízíte ve společnosti možnost alternativních pracovních úvazků či flexibilních forem práce (pružná pracovní doba, částečné úvazky, sdílené pracovní místo, práci z domova apod.)? Jaké přesně?*
  - e. *Provádíte ve společnosti analýzu spokojenosti svých zaměstnanců? V čem je pro Vás přínosem?*
  - f. *Jaké nástroje využíváte pro sladování osobního a pracovního života zaměstnanců (Work life balance)? Například poskytování podpory v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné a tomu podobné*
6. Otázky týkající se šestého pilíře
- a. *Jakým způsobem zajišťujete předávání zkušeností a znalostí starších zaměstnanců na mladší? (Například, Mentoring programy)*
  - b. *Pracujete ve společnosti s konceptem celoživotního vzdělávání zaměstnanců?*
  - c. *Realizujete vzdělávací akce pro své zaměstnance? V jakých oblastech?*
  - d. *Jsou v rámci školení zohledněny potřeby starších zaměstnanců?*
  - e. *Jsou vedoucí pracovníci školeni v oblasti problematiky stárnutí zaměstnanců?*
7. Otázky týkající se sedmého pilíře
- a. *Jakým způsobem bere firma do úvahy zdravotní a funkční kapacitu osob při organizaci práce starších pracovníků?*
  - b. *Provádíte restrukturalizaci pracovních míst a přizpůsobení náplně práce potřebám starších pracovníků?*
8. Otázky týkající se osmého pilíře
- a. *Má společnost program podporující zaměstnance během posledních let jejich pracovního života?*
  - b. *Je starším zaměstnancům nabídnuto školení s cílem přípravy na přechod z pracovního života do penze?*
  - c. *Poskytuje společnost svým zaměstnancům bonus při odchodu do penze?*

## **Blok B**

1. *Jaká opatření v rámci age managementu týkající se stárnutí populace jsou podle Vás nejefektivnější a proč?*
2. *Jaké jsou podle Vás nevýhody/rizika age Managementu?*
3. *Jaké jsou podle Vás nevýhody/rizika age Managementu?*
4. *Jaké překážky, by se mohly vyskytnout/ se vyskytují v průběhu implementace age Managementu?*

## **Příloha č. 3 Barometr spokojenosti**

### **Má pracovní činnost**

- Moje současné pracovní činnosti / úkoly mě baví.
- Za můj pracovní výkon se mi dostává odpovídajícího osobního uznání.
- Na mém současném pracovišti mohu vyjadřovat své názory / nápady k důležitým pracovním tématům.
- Cítím, že jsem v takové fyzické i psychické kondici, abych mohl(a) dobře zvládat pracovní úkoly.
- Tlak na výkon a nároky, které jsou na mě kladeny, zvládám dobře.
- Můj pracovní a soukromý život jsou ve vzájemném souladu.

### **My a naše organizační jednotka (OJ)**

- Na mém současném pracovišti máme k dispozici veškeré prostředky a informace, které jsou nezbytné k výkonu práce.
- Potřebné odborné znalosti a zkušenosti si u nás předáváme.
- Je-li to pro výkon mé práce nutné, mohu dále rozšiřovat či prohlubovat svou kvalifikaci.
- Na mém současném pracovišti děláme pro zlepšování pracovních postupů dostatek.
- Na mém současném pracovišti děláme pro kvalitu dostatek.
- Na mém současném pracovišti pružně reagujeme na změny / problémy.
- Na mém současném pracovišti došlo během posledních 12 měsíců k trvale pozitivním změnám.

### **Spolupráce**

- Pracovní cíle na mém současném pracovišti plníme za stálého dodržování pravidel a procesů.
- Pracovní postupy a procesy jsou na mém současném pracovišti transparentní a jsou pravidelně kontrolovány.
- Na mém současném pracovišti diskutujeme o rizicích a chybách a neskrýváme je.
- Spolupráce s kolegy z ostatních OJ je dobrá.
- Na mém současném pracovišti panuje atmosféra, v níž lze vyjádřit názor upřímně a otevřeně.

- Způsob vedení mého přímého nadřízeného je příkladný a přesvědčivý.

### **Já ve společnosti XYZ**

- Společnost XYZ. je pro mě atraktivním zaměstnavatelem.
- Ve společnosti XYZ. vidím zajímavé možnosti dalšího rozvoje.
- Společnost XYZ je veřejností a našimi zákazníky vnímána pozitivně.

### **Morální zásady a spolupráce v rámci společnosti**

- Na mém současném pracovišti se každý může chovat podle morálních zásad.
- Ve společnosti XYZ využíváme výhod spolupráce s ostatními značkami/společnostmi.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Vladislav Samolewicz		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Trh práce a Age management		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	108		
POČET OBRÁZKŮ	23		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Teoretická část je zaměřena na popis demografického vývoje populace v České republice, trhu práce a prognózy do budoucna. Dále je tato část zaměřena na age management a jeho opatření, nástroje a základní pilíře. Praktická část je založena na kvalitativním výzkumu. Cílem bylo zjistit, do jaké míry mají organizace o tomto konceptu povědomí a jaká opatření případně realizují a považují za efektivní. Výsledkem hlavního výzkumného šetření je sestavení případové studie reálné společnosti působící v České republice a popsání opatření, která aplikuje. Na základě získaných poznatků byla doporučena obecná opatření k naplnění základních pilířů age managementu pro organizace, které se touto problematikou chtějí zabývat</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Demografický vývoj, trh práce, generace, diverzita, age management		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Vladislav Samolewicz		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Labor market and Age management		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>	108		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	23		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	3		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>The theoretical part is focused on the description of the demographic development of the population in the Czech Republic, the labor market and the forecast for the future. Furthermore, this part focuses on age management and its measures, tools and basic pillars. The practical part is based on qualitative research. The aim was to find out to what extent organizations are aware of this concept and what measures they implement and consider as an effective ones. The output of the main research is the compilation of a case study of a real company operating in the Czech Republic and a description of the measures it applies. Based on that, general measures were recommended to fulfill the basic pillars of age management for organizations that want to address this issue.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Demographic development, labor market, generations, diversity, age management		