

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**AGE MANAGEMENT A MOŽNOSTI JEHO
REALIZACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

AGE MANAGEMENT AND POSSIBILITIES OF ITS
REALIZATION IN CHOSEN COMPANY



Magisterská diplomová práce

Autor práce: Bc. Lucie Brachaczková

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

OLOMOUC

2016

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Age management a možnosti jeho realizace ve vybrané společnosti“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V dne

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych upřímně ráda poděkovala PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, ochotnou a vstřícnou spolupráci a v neposlední řadě za cenné rady a podnětné připomínky, které mi během tvorby této práce poskytla.

Velké poděkování patří také mé přítelkyni, kolegyni a garantce diplomové práce Mgr. Ivaně Durgarian za ochotnou spolupráci při řešení a realizaci výzkumné části v rámci vybrané společnosti. Zároveň děkuji vedení této společnosti za umožnění realizace výzkumu a také všem zaměstnancům, kteří se na tomto procesu podíleli. Děkuji rovněž všem respondentům, kteří byli ochotni zúčastnit se výzkumu, neboť bez nich by tato práce nemohla vzniknout.

Poděkování zde věnuji také svému příteli a rodině, kteří mi po celou dobu vypracovávání diplomové práce byli oporou.

OBSAH

Úvod.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Fenomén stárnutí.....	8
1.1 Stárnutí a věk z pohledu psychologie.....	8
1.2 Generace 50+ z hlediska celoživotního vývoje.....	11
1.2.1 Tělesné změny po padesátce	11
1.2.2 Duševní změny po padesátce	12
1.2.3 Změny v profesní oblasti	14
1.3 Stárnutí populace.....	16
1.3.1 Prognózy a budoucí obraz populace	19
1.3.2 Stárnoucí populace v České republice	21
1.3.3 Proměny na pracovním trhu.....	22
2 Koncept Age management.....	25
2.1 Vymezení Age managementu	25
2.2 Principy a cíle Age managementu.....	26
2.3 Úrovně Age managementu.....	27
2.4 Opatření Age managementu.....	28
2.4.1 Opatření na úrovni jednotlivce	29
2.4.2 Opatření na úrovni organizace	30
2.4.3 Opatření na úrovni státu a veřejné politiky.....	31
2.5 Pracovní schopnost.....	32
2.5.1 Model „Dům pracovní schopnosti“	34
2.5.2 Index pracovní schopnosti	36
2.6 Přehled dosavadních zjištění	39
3 Age management v pracovním prostředí	42
3.1 Zaměstnávání starších osob.....	42

3.1.1	Postavení osob ve věku 50+ na trhu práce.....	43
3.1.2	Vlastnosti osob ve věku 50+ jakožto pracovníků	44
3.2	Realizace Age managementu ve firmách.....	46
3.2.1	Proč zavádět Age management ve firmách?.....	46
3.2.2	Age management v personálních činnostech firem	48
3.2.3	Good practices – příklady dobré praxe	50
4	Od teorie k výzkumu.....	53
VÝZKUMNÁ ČÁST		54
5	Představení vybrané společnosti	54
6	Výzkumný problém a cíle práce	56
7	Výzkumný cíl č. 1	57
7.1	Výzkumné otázky.....	57
7.2	Charakteristika populace a popis vzorku	57
7.2.1	Popis vzorku	57
7.3	Metoda získávání dat.....	58
7.4	Proces získávání dat	59
7.5	Metody fixace a zpracování dat	60
7.6	Analýza dat.....	60
7.7	Popis a interpretace výsledků.....	61
7.8	Shrnutí výsledků.....	73
8	Výzkumný cíl č. 2.....	76
8.1	Výzkumná otázka.....	76
8.2	Charakteristika populace a popis vzorku	76
8.2.1	Popis vzorku	76
8.3	Metoda získávání dat.....	78
8.4	Proces získávání dat	78
8.5	Zpracování a analýza dat.....	79

8.6	Popis a interpretace výsledků.....	79
8.7	Shrnutí výsledků.....	85
9	Výzkumný cíl č. 3.....	87
9.1	Návrhy postupů pro další rozvoj Age managementu jakožto konceptu	87
9.2	Návrhy možných postupů a opatření pro práci s dělnickými profesemi.....	91
	Diskuze	98
	Závěry	105
	Souhrn.....	107
	Seznam použitých zdrojů a literatury	111
	Přílohy diplomové práce	121

Úvod

Stárnutí populace a prognózy do budoucna, které se s tímto fenoménem pojí, se stávají středem zájmu mnoha odborníků. Proces vývoje člověka má své zákonitosti a specifika, která se v průběhu času mění. Zároveň se však aspekty stárnutí netýkají pouze samotného jedince, ale působí i v širším společenském měřítku. Stárnutí populace jako fenomén přináší pro společnost mnoho výzev, na které bude nutno vhodně reagovat. Takové výzvy se objevují i v oblasti pracovní. V oblasti práce se setkáváme s tématy jako je problematika zaměstnávání starších osob, postavení jedinců ve věku 50+ na trhu práce, ageismus, prognózy složení pracovní síly a podobně. Koncept, který má potenciál řešit současnou problematiku stárnutí a vhodně reagovat na důsledky, které s sebou přináší, je Age management. V oblasti práce představuje systematický způsob řízení lidských zdrojů, jenž ve svých opatřeních zdůrazňuje ohled na věk a individualitu pracovníků. S ohledem na prognózy vývoje pracovní síly je pravděpodobné, že tento přístup bude čím dál častěji začleňován do personálních politik zaměstnavatelů a organizací. A právě problematice věku a jeho řízení ve spojitosti s pracovním prostředím se bude věnovat tato diplomová práce.

K volbě tématu práce mě přiměla pracovní zkušenost v organizaci, která je významným zaměstnavatelem svého regionu a zaměstnává velký počet lidí. Po bližším seznámení se s problematikou stárnutí populace v kontextu zaměstnávání a pracovního života jsem si uvědomila, že i zmiňovaná organizace by tento fenomén měla začít co nejdříve řešit a s věkem svých zaměstnanců systematicky pracovat, má-li i do budoucna zůstat prosperující. Rozhodnutí věnovat se tématu Age managementu v rámci této společnosti podpořil i vyšší průměrný věk jejich zaměstnanců a skutečnost, že se organizace potýká s problémy, s kterými by dle mého názoru právě Age management mohl pomoci. Navíc jsem vycházela z přesvědčení, že rozvoj tohoto konceptu ve společnosti, jež je tak významným zaměstnavatelem, může být jen přínosem, a čím dříve tento přístup zakomponuje do svých firemních procesů, tím lépe. Tímto vyvstal obecný cíl práce, tedy zmapovat současnou situaci vybrané společnosti ve vztahu ke konceptu Age managementu a na základě bližších výzkumných šetření zjistit možnosti jeho následné realizace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Fenomén stárnutí

Stárnutí je přirozeným procesem života každého člověka. Všichni stárneme již od početí. Obecně se lze domnívat, že v tomto ohledu je život spravedlivý ke všem stejně, neboť stárnutí a následně konci života se nikdo nevyhne. Označením toho, na jakém úseku naší životní cesty se právě nacházíme, je číselná charakteristika – věk. Toto identifikující číslo nás provází po celý život, opravňuje nás k různým činnostem a povinnostem a otevírá nám jedinečné možnosti. Vyjadřuje ale toto číslo skutečnou hodnotu nebo kvalitu stáří? Kde je vlastně hranice mezi mládím a stářím? Existuje vůbec? A co to vůbec znamená „být starý?“ Už jen fakt, že v každém věku přisuzujeme procesu stárnutí odlišný význam a vnímáme jej jinak nejen u sebe, ale i u druhých, jen dokazuje, jak relativní tento pojem je. Anglický spisovatel Jonathan Swift kdysi vyřkl krásnou myšlenku: „Každý si přeje dlouho žít, ale nikdo nechce být starý“ (Citáty slavných osobností, 2010). Vyjadřuje na jedné straně právě onu rozdílnost délky života vyjádřené věkem, tedy dožít se vysokého věku, a na straně druhé její kvalitu a zároveň přání vyhnout se negativním jevům, které jsou se stárnutím a stářím spojeny. V následujících kapitolách blíže nahlédneme na fenomén stárnutí a věku nejen z pohledu psychologie, na to, co všechno s sebou proces stárnutí přináší, jak se proměňuje a jaký je význam věku v dnešní společnosti.

1.1 Stárnutí a věk z pohledu psychologie

Procesem stárnutí se obvykle rozumí souhrn změn ve struktuře a funkcích organismu, které podmiňují jeho zvýšenou zranitelnost a pokles schopnosti a výkonnosti jedince (Langmeier, & Krejčířová, 1998). Stárnutí je individuální zkušeností každého člověka a každý také stárneme jinak. Respektive veškeré evoluční a involuční změny, které jsou s procesem vývoje a stárnutí spojeny, ať už na úrovni biologické, psychické nebo sociální, se projevují u každého člověka jinak v různém věku, v různé kvalitě i do různé míry. Koho tedy můžeme považovat za „starého,“ když se uplatňují tak výrazné individuální rozdíly?

Je tedy vhodné zdůraznit, že není věk jako věk. Špatenková (2009) rozlišuje tři pojetí toho, jak můžeme rozumět pojmu stáří:

- **kalendářní stáří** – je datováno ode dne narození jedince a je tedy vyjádřeno věkem;

- **biologické stáří** – je definováno v závislosti na tělesných známkách stárnutí;
- **sociální stáří** – je spojováno s přechodem do starobního důchodu a vyznačuje se zejména proměnou sociálních rolí, životního způsobu i ekonomického zajištění člověka.

Individuální rozdíly mezi jedinci jsou patrně nejvýraznější při porovnání biologického a chronologického věku. Kupříkladu, sedmdesátiletý jedinec na tom po zdravotní stránce, tedy fyzicky i duševně, může být mnohem lépe než padesátiletý.

I přes různorodost pohledu na stáří a věk se badatelé na poli vývojové psychologie pokusili rozčlenit průběh lidského života do etap. Ani tato rozdělení však nejsou jednotná. Zde se podíváme na rozdělení spojená právě s obdobím stáří. Langmeier a Krejčířová (1998) vymezují dolní hranici stáří v rozvinutých zemích věkem 65 let. Vágnerová (2007) pak období stáří rozděluje na rané stáří (60 - 75 let) a pravé stáří (75 a více let). Haškovcová (2010) v souvislosti se stářím hovoří o raném stáří nebo také začínajícím stáří datovaném do pásma věku 65 – 74 let, které dobře odpovídá představě „mladých seniorů.“ Můžeme se pro tuto skupinu osob také setkat s označením „young old“ nebo jen „old.“ Autorka dále uvádí označení „old old“ pro „staré staré,“ které zařazuje do věkového rozmezí nad 75, resp. 80 let. Jako o dlouhověkových hovoří o těch, kteří přesáhli hranici 85 let, možné je také označení „very old old.“ Současné členění pro druhou polovinu života prezentuje následující obrázek.



Obrázek 1 Periodizace druhé poloviny života (Haškovcová, 2010; upraveno)

Zajímavá jsou aktuální zjištění týkající se vnímání věku. Z tiskové zprávy Evropské komise (2012) a výzkumu Eurobarometer vyplývá, že občané různých států chápou označení „mladý“ a „starý“ odlišně. Například na Maltě, v Portugalsku a ve Švédsku jsou za mladé považováni lidé mladší 37 let, kdežto na Kypru a v Řecku až do věku 50 let. V České republice průměrně považujeme věk, kdy přestáváme být „mladí,“ 40 let (průměr v EU je 42 let). A naopak, člověk se v Česku stává „starým,“ dosáhne-li hranice 60 let (průměr v EU 64 let) (European Commission, nedat.). Pozoruhodný je výsledek ze stejného průzkumu pro Slovenskou republiku, kde lidé umisťují hranici stáří už na 57,7 let, tedy zhruba o 2 roky dříve než u nás. Toto zjištění představuje nejnižší průměrný

začátek stáří ze všech 27 zemí EU (Bútorová, 2013). Vnímání věku se liší rovněž i v závislosti na pohlaví a věku dotazovaných. Kupříkladu ženy se domnívají, že stáří začíná v 65 letech, zatímco muži označují jako počátek stáří již věk 62,7 let (Evropská komise, 2012).

Vnímání věku jedince se proměňuje v čase. Pokud uvažíme, že ještě na počátku minulého století byl za „starého“ nebo „kmeta“ považován i člověk padesátiletý (Haškovcová, 2010) a dnes je nejnižší hranice stáří vnímána dosažením věku 60 let, všimneme si trendu posouvání hranice stáří do pozdějších let. Vidíme ale, že mezi vnímanými hranicemi konce „mládí“ a počátku „stáří“ nám vzniká dvacetileté období, kdy zřejmě už nejsme mladí, ale nejsme ještě ani staří. Haškovcová (2010) přichází s příhodnou otázkou, jak správně pojmenovat časová období, kdy je člověk jen starší, tedy není ještě zcela starý, a odlišit je od vyzrálého stáří? Jako vhodnou odpověď autorka nabízí označení takových jedinců 50+, 60+, 70+ atd. Variantou je také označení 50plus, 60plus, 70plus atd.

Obecně se lze domnívat, že zhodnocení toho, na co jsme my nebo druzí ještě mladí či už dokonce staří, závisí také na širším kontextu. Jelikož se tato práce věnuje stárnutí a jeho důsledkům v pracovní oblasti, předkládám právě kontext pracovního života, kde věk v současné době sehrává významnou roli. Můžeme se tedy ptát, v kolika letech začíná být člověk pro pracovní trh neatraktivní či dokonce „starý.“ Současný trend na trhu práce není k této otázce příliš pozitivní. Zajímavé je, že přestože se prodlužuje střední délka života, posouvá se hranice stáří do pozdějšího věku a lidé bývají v lepší fyzické i duševní kondici mnohem déle, než tomu bylo dříve, aktuální pohled na věk jedinců jakožto pracovní síly je nepříznivý. Jako by toto číslo mělo rozhodující slovo v žebříčku charakteristik jedince...

V posledních letech jsme svědky toho, že mezi tzv. ohrožené skupiny jedinců na trhu práce patří mimo jiné také jedinci ve věku nad 50 let. Podle článku CNN jsou ohroženi jedinci dokonce ještě mladší, a to už od věku 45 let a výše. Podle Univerzity technologií (*University of Technology*) v Sydney je možné, že jedinci 45+, kteří přišli o práci, již žádnou nenajdou (Miller, 14. listopadu 2014). Tato skutečnost podněcuje k otázce, proč tomu tak je. Možná, že alespoň částečnou odpověď nacházíme v něčem, čemu odborníci říkají ageismus. O tomto termínu pojednávám v kapitole věnující se zaměstnávání starších jedinců.

1.2 Generace 50+ z hlediska celoživotního vývoje

Přestože se v literatuře dočítáme, že stáří jako takové začíná dosažením věku zhruba 60 let, najdou se i odborníci, kteří stáří či stárnutí spojují již s padesátníky (např. Říčan, 2004; Vágnerová, 2007). Vzhledem k tomu, že generace 50+ je klíčovou skupinou osob, na kterou se v současné době koncept Age managementu primárně zaměřuje a výzkumně se touto věkovou kategorií zabývá, je vhodné na tomto místě přiblížit, k jakým procesům a změnám v tomto věku u jedinců z hlediska psychologie celoživotního vývoje dochází. Povědomí o změnách ve vývoji člověka ve věku okolo padesáti let nám může pomoci lépe pochopit, jaký vliv mají tyto proměny na další důležité oblasti života, například právě na oblast pracovní.

1.2.1 Tělesné změny po padesátce

Tělesné změny člověka jsou zřejmě tím nejviditelnějším, co se procesem stárnutí proměňuje. V rámci těchto změn hovoří Říčan (2004) nejprve o snižování **tělesné výkonnosti** člověka. Ubývá výkonnosti důležitých tělesných orgánů (např. plíce, srdce) a dochází k úbytku některých tkání včetně svalových. Tím se ochabuje držení těla a zhoršuje se rovněž i pohybová koordinace člověka. Vágnerová (2007) doplňuje, že v souvislosti s tím se snižuje rychlost a pohotovost reakcí, avšak jejich pokles bývá postupný a poměrně pomalý. Profesor Ilmarinen (2001) dále zdůrazňuje obrovský vliv individuálních rozdílů mezi pracovníky a na základě výzkumných poznatků z této oblasti uvádí, že pravidelné fyzické cvičení může udržet fyzickou kapacitu jedince i v období života mezi 45 až 65 lety na téměř stejné úrovni.

V tomto věku se zhoršuje rovněž **smyslové vnímání**. Stárnutí má vliv na všechny smysly, ale nejvíce se s rostoucím věkem zhoršuje zrak a sluch. Mezi typické smyslové změny v tomto ohledu patří snížení zrakové a sluchové jasnosti, snížení schopnosti rozlišovat barvy, obtíže tolerovat ostré světlo a obtíže s přizpůsobením se intenzitě světla (Kaczmarek, 2015).

Vágnerová (2007) dále uvádí, že se stále častěji objevují **zdravotní potíže**, jako například diabetes, hypertenze, artritida aj. To způsobuje změnu vztahu jedince k vlastní zranitelnosti. Jedinec si uvědomuje, že i on může onemocnět, neboť těmito potížemi často trpí i jeho vrstevníci. Kaczmarek (2015) v souvislosti s tímto uvádí, že rostoucí trend nezdravého životního stylu (kouření, špatná strava, nedostatek pohybu, užívání alkoholu),

rozmach obezity a prodloužení očekávané délky života vede k exponenciálnímu nárůstu prevalence chronických nemocí a multimorbiditu, tj. výskytu více chorob současně.

Zásadní proměnou v životě člověka věkové kategorie 50+ procházejí také **hormonální funkce**. Pokles produkce hormonů způsobuje u mužů andropauzu, tj. věkem podmíněný pokles produkce testosteronu. U žen nejprve způsobuje perimenopauzu, kdy klesá hladina pohlavního hormonu progesteronu, a následně menopauzu, která znamená definitivní ukončení menstruace, potažmo i trvalou ztrátu plodnosti. Veškeré tyto změny hormonální aktivity mají významný vliv i na psychickou stránku člověka. V této oblasti jde obvykle o dočasné výkyvy v prožívání a chování, které se však postupně stabilizují (Vágnerová, 2007). Všechny tyto hormonální proměny mají také vliv na chování a citový život starších mužů a žen. Muž se stává méně výbojným a bývá laskavější a mírnější. Žena se naopak mnohdy projevuje rázněji, odvážněji a v manželském páru může přebírat dominantní roli Říčan (1990).

1.2.2 Duševní změny po padesátce

Svémi proměnami procházejí v období po dosažení věku 50 let rovněž i procesy duševní, resp. psychické. Vágnerová (2007) zmiňuje na prvním místě proměnu **kognitivních funkcí**. Jejich struktura i úroveň jsou ovlivněny zkušenostmi a způsobem dosavadního života. Riziko stagnace nebo zhoršení kognitivních funkcí závisí v tomto období především na dědičných dispozicích, dále na dosažené úrovni jednotlivých dovedností a schopností, osobnostních vlastnostech a aktuálních vnějších vlivech, jako jsou např. celkové zdraví, dosažené vzdělání, nerutinní pracovní činnost, dobré rodinné zázemí a jiné (Schaie, 1994, in Vágnerová, 2007). U jedince dále dochází ke změnám inteligence, i když ne ve všech složkách stejně. Výzkumy ukazují, že s věkem dochází k odlišným změnám ve fluidní a krystalické inteligenci. Fluidní inteligence, která je chápána jako kreativní nebo flexibilní myšlení, jehož využíváme při řešení nových a neobvyklých problémů, se s přibývajícím věkem snižuje, kdežto krystalická inteligence získaná během života zůstává stabilní a může se během celoživotního vývoje dokonce i zlepšovat – například v rozvoji profesní specializace (Kaufman, & Horn, 1996, in Schulz, Noelker, Rockwood, & Sprott, 2006).

Ilmarinen (2001) navíc dodává, že některé kognitivní funkce jako schopnost zpracovávat komplexní problémy v nejistých situacích nebo užívání jazyka se s věkem zlepšují, a proto v mnoha pracovních úkolech může být rychlost a preciznost nahrazena

vysokou motivací, zkušenostmi a moudrostí, které starší pracovníci nasbírali během dosavadního života.

Za hlavní problém starších jedinců dále Vágnerová (2007) považuje **zpomalení tempa** při zpracovávání informací nutných k porozumění a následně k řešení problémů, ale i úbytek flexibility reagování na změny situace. Dále se objevují výkyvy **pozornosti** a **krátkodobé paměti**. Říčan (2004) uvádí, že v rámci paměti dochází zejména k problémům s rozpomínáním, bezděčným zapamatováním a vštípivostí informací. Starší jedinci jsou schopni kompenzovat své nedostatky nejen díky větším zkušenostem a kompetencím, ale i díky pečlivosti, důslednosti, užití efektivnějších způsobů analýzy situace i zvažování možných alternativ řešení. Mohou tak dosáhnout dobrého výkonu, pokud se věnují oblasti, kterou důvěrně znají, např. své profesi (Vágnerová, 2007).

Zajímavý výzkum zkoumající vliv věku na proces kognitivního a senzoryckého zpracování uvádí Humes (2015). Z jeho výsledků vyplývá, že výkon v těchto oblastech je u lidí středního věku (tj. 40 - 55 let) signifikantně horší než u mladých dospělých (ve věku 18 - 30 let) a zároveň signifikantně lepší než u starších dospělých (jedinců ve věku 60 - 87 let). Pokles v těchto oblastech dle zmiňovaného výzkumu začíná v období středního věku a má plynulý charakter.

Co se týče **rozvoje zkušeností** člověka, jeho průběh kopíruje křivku učení, a to až do 60 let. Poslední fáze je vždy dosažením plató úrovně, kdy je komplex znalostí a zkušeností víceméně stabilní, i když se může zlepšit porozuměním různým vztahům a souvislostem. I přes častá generalizovaná přesvědčení, že se starší jedinci již nemohou nic naučit, je osvojení nových znalostí a kompetencí možné i v tomto věku. Proces učení rovněž mívá trochu jiný charakter, než jaký měl v mladším věku. Jedná se zejména o tyto rozdíly:

- **změna postoje k učení** – učení je hodnoceno jako něco „navíc,“ padesátníci mnohdy nepovažují nové dovednosti a kompetence za nezbytné. Ve vztahu k učení je tedy důležité tyto jedince správně motivovat. Zejména proto, že určitá novost situace zvyšuje jejich nejistotu, úzkost a obavy ze selhání, neboť mají větší potřebu vyhnout se očekávanému neúspěchu;
- starší člověk se hůře učí, jelikož se **rychle unaví a hůře se na učení koncentruje;**

- učení si musí **jinak organizovat**, např. počítat s časovým limitem (Vágnerová, 2007).

Kromě kognitivních změn v tomto věkovém období má své charakteristiky i emocionalita. Jak uvádí Vágnerová (2007), jedinci ve věku 50+ se vyznačují schopností ovládat své emoce a udržet si přijatelné emoční ladění. Starší jedinci preferují, když jejich emoční prožívání není zatěžováno starostmi, které by mohly vyvolat intenzivnější emoce. Pokud jsou v emočním prožívání výrazné odchylky, je to mnohdy podmíněno biologicky, resp. hormonálně. To může způsobovat změny emočního naladění, třeba pocity vyhaslosti, podrážděnost, ztrátu životního elánu až depresivní ladění.

Isaacowitz a Riediger (2011) dávají emoce do souvislosti s kognicí a uvádějí, že starší jedinci se od mladších liší v tom, jaké cíle si stanovují. V tomto smyslu starší jedinci upřednostňují cíle, jež souvisejí s okamžitým emocionálním zážitkem a emocionální regulací, na rozdíl od „do budoucna orientovaných“ cílů, mezi které lze považovat například získávání nových informací nebo potkávání nových známostí.

Thorová (2015) v souvislosti s obdobím po dosažení věku padesáti let uvádí, že stárnutí bývá z hlediska psychiky náročnější pro ženy než pro muže, jelikož současná společnost ovlivněna kultem mládí znevažuje v mnoha ohledech starší ženy. Ty pak mohou pociťovat intenzivní pocity ztráty a zbytečnosti.

S věkem dochází rovněž k proměnám v kvantitě i kvalitě sociálních vztahů. Starší jedinci mívají menší síť sociálních vztahů, menší počet vazeb s druhými mimo svou rodinu a slabší vnímanou blízkost ke členům těchto sítí. Na druhou stranu však starší jedinci udržují bližší kontakty se sousedy a častěji se účastní náboženských a dobrovolných aktivit (Cornwell et al., 2008, in Barrett, & Redmond, 2012).

1.2.3 Změny v profesní oblasti

Všechny změny člověka, které v období stárnutí nastávají, mají vliv na další aktivity jedince, včetně aktivit pracovních. Tato podkapitola se bude věnovat tomu, čím se lidé ve věku 50+ po profesní stránce vyznačují a jak se může proměňovat jejich postoj k práci.

Thorová (2015) uvádí, že v tomto věkovém období je člověk stále pracovně aktivní. Někteří zastávají místa, které představují vrchol jejich kariéry, často to jsou vedoucí pozice, kde mohou uplatňovat vlastní zkušenosti. Říčan (1990) doplňuje, že zvýšená duševní unavitelnost, která se u starších jedinců pomalu objevuje, se vyrovnává

v pracovních činnostech tak, že tito pracovníci musí více využívat svou rozvahu a zkušenosti a vyhýbat se činnostem, které vyžadují ostré pracovní tempo.

Vágnerová (2007) dále hovoří o tom, že i v tomto věkovém období hraje profesní role důležitou **součást identity** jedince a mění se i **postoj k práci**. Starší pracovníci už většinou neuvažují o tom, že by se jejich pracovní kariéra mohla rozvíjet jiným směrem, jsou na ni adaptováni a smířeni. Co se týče postoje k profesní roli, někteří si mohou podstatněji než dříve uvědomovat význam a hodnotu své kariéry, neboť v následujících několika letech dojde k jejímu uzavření. Jiní zaujímají vyzrálý postoj, jenž se vyznačuje nadhledem, akceptací dosažené úrovně a omezením ambicí, neboť tito lidé již preferují jiné hodnoty, než je dosažení vysokého výkonu. Někteří naopak mohou ztratit zájem o svou práci, často z důvodu nárůstu míry její subjektivní zátěže, vlastní vyčerpanosti a opotřebovanosti. Někdy mohou tyto pocity vést až k vyhoření.

S odkazem na změny podmíněné stárnutím uvedené v předchozích podkapitolách je zřejmé, že se proměňují i potřeby jedince ve vztahu k práci. O tom, že je potřeba brát tuto skutečnost na vědomí upozorňují Langmeier a Krejčířová (1998) a přehledně shrnují faktory, jež pomáhají pracovnímu přizpůsobení starších pracovníků:

- **osobní pracovní tempo** – pokud starší pracovník může pracovat svým vlastním tempem, dosahuje zpravidla lepších výsledků;
- **využívání schopností** – rozdíl mezi optimálním a maximálním výkonem je u starších pracovníků obvykle menší než u mladších. Jejich rezervy jsou menší, avšak pokud mohou při práci využít všech svých schopností, podávají dobrý výkon;
- **organizace učení** – obecně se starším pracovníkům lépe pracuje tam, kde se nemusejí učit stále novým dovednostem, ale kde mohou využívat svých zkušeností. Pokud je ale výcvik nezbytný, je potřeba ho dobře organizovat, tj. měl by být postupný, dovolovat aktivní procvičování, využívat co nejvíce pomůcek a v každém případě poskytovat zpětnou vazbu o dosahovaných pokrocích. Jestliže pracovník vnímá, že jeho dosavadní zkušenosti jsou bezcenné či dokonce na obtíž při řešení nových problémů, ohrožuje to jeho sebedůvěru, vzbuzuje úzkost a snižuje jeho výkon;
- **pracovní podmínky** – starší pracovníci přikládají větší význam vnějším okolnostem a záleží jim na tom, jaké jsou podmínky na pracovišti a jak je práce organizována.

O tom, jak se bude měnit vztah staršího člověka k práci a jeho výkon, rozhoduje velkou měrou i povaha práce. Pokud pracovník vykonává primárně fyzicky náročnou činnost nebo práci s výraznou převahou manuální činnosti, zřejmě budou důsledky stárnutí v profesní roli nápadnější a viditelnější než v případě, kdy jedinec vykonává činnost duševní.

Vidíme, že v případě stárnoucích pracovníků ve vztahu ke kariéře můžeme nalézt různorodé projevy stárnutí, nesmíme ale zapomínat, že každý člověk je jedinečný a za vším by mělo stát individuální posouzení. Je tedy vhodné vyvarovat se generalizaci nebo se domnívat, že stárnoucí pracovník je přirozeně „čím dál tím méně výkonný“ pracovník.

1.3 Stárnutí populace

Klesající porodnost, prodlužující se střední délka života i zlepšení životních podmínek – nejen tyto faktory stojí za rozvojem toho, že lidstvo stárne. Fenomén stárnutí je v současné době žhavým tématem mnoha oborů. Světová populace stárne rychlým tempem a nebude tomu jinak ani v příštích letech. Důkazem toho je například fakt, že již nyní po celém světě každou sekundu oslaví dvě osoby své šedesáté narozeniny (UNFPA, & HelpAge International, 2012). Prognózy a odhady vývoje populace z hlediska věku nejsou příznivé a jako takové budou mít, a v některých případech již mají, dopady na veškerý společenský a ekonomický život. Z toho důvodu se zdá být stárnutí populace výzvou, na kterou je potřeba včas a vhodně reagovat.

Nutnost odpovídat na tento jev s dalekosáhlými důsledky si jednotlivé země již začaly uvědomovat a berou stárnutí populace v potaz při plánování a realizaci politických programů a výzkumných studií. První světové shromáždění o stárnutí se konalo ve Vídni už v roce 1982 a zaobíralo se zejména problematikou stárnutí ve vyspělých zemích. O dvacet let později bylo následováno druhým shromážděním, jež se konalo v Madridu a které uznalo, že problematika stárnutí populace se výrazně projevuje i v zemích rozvojových a je tedy záležitostí v celosvětovém měřítku (MPSV, 2007). Výstupem druhého setkání je Madridský mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí, který shrnuje příležitosti a výzvy na stárnutí světové populace (UNFPA, & HelpAge International, 2012). Evropská komise v roce 2002 zahájila výzkumný projekt zvaný SHARE (*The Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*), jehož cílem je získat data o zdraví, socioekonomickém statusu, rodinných a sociálních vztazích jedinců ve věku

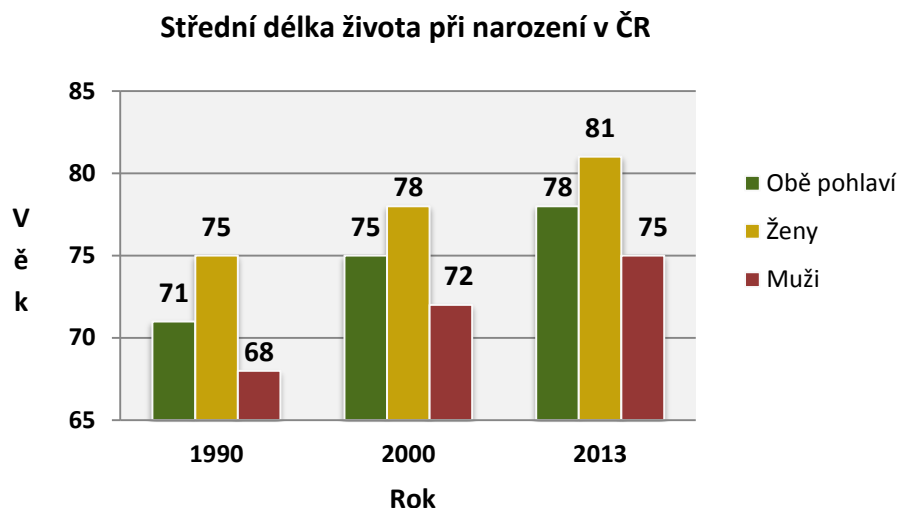
50+ z 20 zemí Evropy včetně České republiky (SHARE Project, 2013). Program pro podporu zaměstnanosti starších jedinců je začleněn rovněž ve strategickém plánu Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění z roku 2010 stanoveném Evropskou komisí. Mezi pět hlavních cílů EU pro podporu ekonomiky spadá i snaha o zaměstnanost 75% obyvatelstva ve věku 20 až 64 let, a to mimo jiné prostřednictvím aktivnějšího zapojení žen, starších pracovníků i větší integrace migrujících pracovních sil (Evropská komise, 2015). O tom, že fenomén stárnutí (nejen) evropské populace je celospolečenským tématem, svědčí i vyhlášení roku 2012 Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity („EY 2012“), jehož filozofie se zakládala na myšlence, že šedesátkou život zdaleka nekončí, a směřovala mimo jiné k podpoře zaměstnanosti starších osob, vytvoření lepších pracovních podmínek, jejich přizpůsobení zdravotnímu stavu a potřebám starších pracovníků (MZČR, 2012). Tento ne zcela vyčerpaný náhled na realizované projekty má poukázat na to, jak závažným tématem stárnutí populace je a že je zakomponován do strategií mnoha zemí světa.

V souvislosti s problematikou stárnutí populace narážíme na pojmy, jako je průměrná délka života, střední délka života či délka života prožitá ve zdraví. Co jednotlivé pojmy znamenají, to si vysvětlíme na následujících řádcích. Používáme-li jako statistický údaj **průměrnou délku života** (neboli průměrný věk), standardně ji vypočítáme jako součet let, kterých se dožili jedinci dané generace vydělený právě jejich počtem. Musíme ale počítat s jistým zkreslením, neboť do výsledného čísla se promítají faktory dané doby (např. vysoká úmrtnost kojenců, infekční choroby, války apod.) a průměrný věk tak vlastně zakrývá fakt, že v každé době žili také starší a starší lidé (Haškovcová, 2010).

Častěji se proto setkáváme s přesnějším pojmem – **střední délka života**. Obdobou tohoto názvu je **očekávaná délka života** (anglicky *life expectancy*) nebo také **naděje dožití**. Tento ukazatel udává počet let, kterých se pravděpodobně dožije osoba x-letá nebo právě narozená (ČSÚ, 2015). Gruss (2009) uvádí, že střední délka života se za posledních 150 let zvýšila o 40 let. I přesto, že někteří badatelé předpokládají, že se střední délka života blíží svému stropu, data z období let 1840 až 2007 ukazují, že se prodlužuje průměrně o 3 měsíce života s každým rokem (National Institute on Aging, 2011). Například naděje dožití při narození v roce 2012 dosahovala ve 33 zemích světa věku přes 80 let, kdežto v roce 2007 tohoto čísla dosahovalo jen 19 zemí (UNFPA, & HelpAge International, 2012). Světové prvenství v nejvyšší očekávané délce života při narození drží Čína (83,7 let) následována Japonskem (83,3 let), Itálií (82,8 let) a Švýcarskem (82,7 let)

(United Nations, 2015). Podle statistických dat Světové zdravotnické organizace (2015) byla v České republice v roce 1990 průměrná naděje dožití při narození 71 let, v roce 2013 pak už o 7 let vyšší. Přehledný vývoj pro Českou republiku znázorňuje následující graf.

Graf 1 Střední délka života při narození v ČR (WHO, 2015; upraveno)



Setkat se také můžeme s údajem očekávaná délka života ve věku 65 let. Představuje průměrný počet let, kolika se může ještě dožít osoba právě 65letá (anglicky *life expectancy at 65*). Ze statistických údajů si všimneme zejména toho, že s rostoucím věkem se zvyšují i rozdíly mezi pohlavími, a to ve prospěch žen. Například v Japonsku mohou 65leté ženy očekávat dalších 24 let života, kdežto muži jen 19,1 let. Podobně to platí i pro Českou republiku, kde 65leté ženy se průměrně dožívají ještě dalších 19,3 let, kdežto muži podstatně méně – 15,7 let. Ještě v roce 2000 byla tato čísla průměrně o dva roky nižší (OECD, 2015). Tato skutečnost se odráží rovněž i v poměru počtu žen k počtu mužů. Celosvětově platí, že na každých 100 žen ve věku 60 a více let vychází 84 mužů stejné věkové kategorie. Stejný trend platí i pro věkovou kategorii 80+, kdy na 100 žen vychází pouze 61 mužů (UNFPA, & HelpAge International, 2012).

Dalším ukazatelem v rámci stárnutí populace je **délka života prožitá ve zdraví**. V anglickém jazyce je to označení *healthy life expectancy*, zkráceně též HALE (WHO, 2015). Jiným označením je i průměrná délka života bez postižení a udává průměrný počet let, které osoby určitého věku podle statistik prožijí bez postižení, resp. ve zdraví (Evropská komise, nedat.). V tomto ohledu je situace v České republice vcelku srovnatelná s průměrem EU, data z roku 2012 udávají u mužů 62,3 let a 64,1 let u žen. Existují však země, kde jsou udávány roky prožitá ve zdraví při porovnání s Českou republikou o 9 let

vyšší, například u mužů je to Norsko – 71,9 let, u žen je to Malta – 72,2 let (MPSV, 2015b).

Obecně lze říci, že skutečnost, že se dožíváme vyššího věku než v dobách předešlých, včetně delšího období života prožitého ve zdraví, je jedním z největších úspěchů 21. století. Musíme ale uvážit, že tak rychle, jako se prodlužuje střední délka života, se bude měnit i demografická struktura obyvatelstva, jež bude mít vliv na veškerý společenský život. Jak podle odborníků vypadá obraz budoucí populace, to si ukážeme v následující podkapitole.

1.3.1 Prognózy a budoucí obraz populace

Píše se rok 2050. Světová populace nyní dosahuje počtu 9,7 miliard obyvatel, což je o třetinu více než v roce 2015. Početnější je tedy zhruba o 2,4 miliardy obyvatel. Z tohoto počtu 1,3 miliardy obyvatel přibylo jen v Africe. Početní změny jsou nápadné rovněž i mezi nejlidnatějšími zeměmi. Kupříkladu populace Indie už dávno převýšila populaci Číny, stalo se tak již v roce 2022. Naopak Evropa je jediným kontinentem, jehož obyvatel postupně ubývá, dosud její počet klesl o 31 milionů. Zeměmi, které ztratily více než 20% své populace v porovnání s rokem 2015 jsou Bulharsko, Rumunsko, Ukrajina a Moldavsko. Celosvětově došlo také k poklesu plodnosti (fertility). K dnešnímu dni představuje průměrný počet dětí na jednu ženu 2,25.

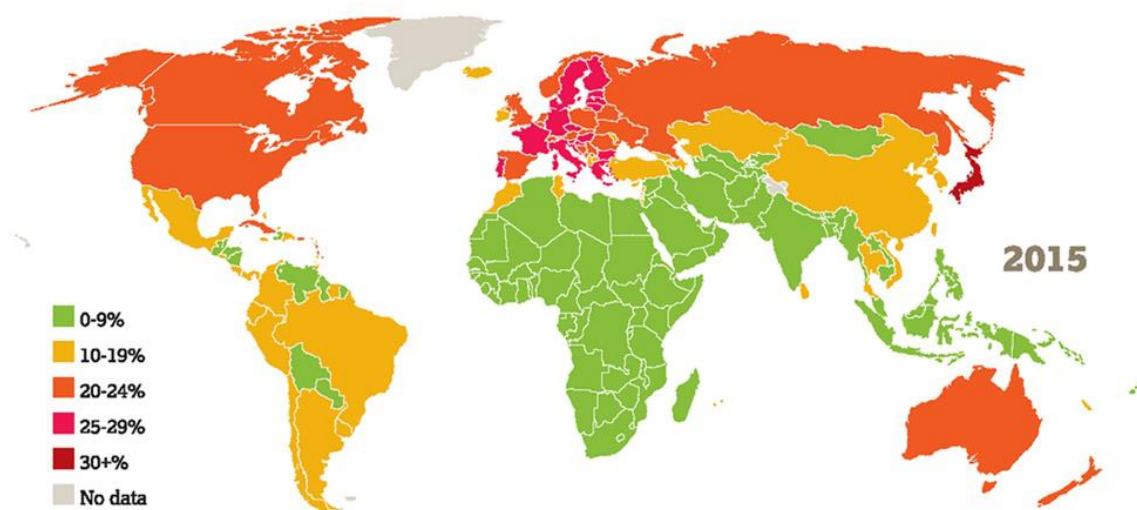
Jestliže v roce 2015 mohli právě narození jedinci očekávat v průměru 70 let života, nyní se dožívají přibližně o 7 let více a předpokládáme, že tento údaj bude i nadále vzrůstat. Z tohoto pohledu vystoupala rovněž i střední hodnota věku (medián). Celosvětově je nyní medián věku 36 let, tedy o 6 let více než v roce 2015. Současně nadále platí, že Evropa je nejstarším kontinentem, střední hodnota věku jejích obyvatel vzrostla na číslo 46 let.

K dnešnímu dni dále došlo k výrazné proměně věkových skupin populace. Celosvětově je procentuální rozdělení věkových skupin v populaci následovné: 0 - 14 let (21,3%), 15 - 59 let (57,2%), 60 a více let (21,5%) a 80 a více let (4,5%).

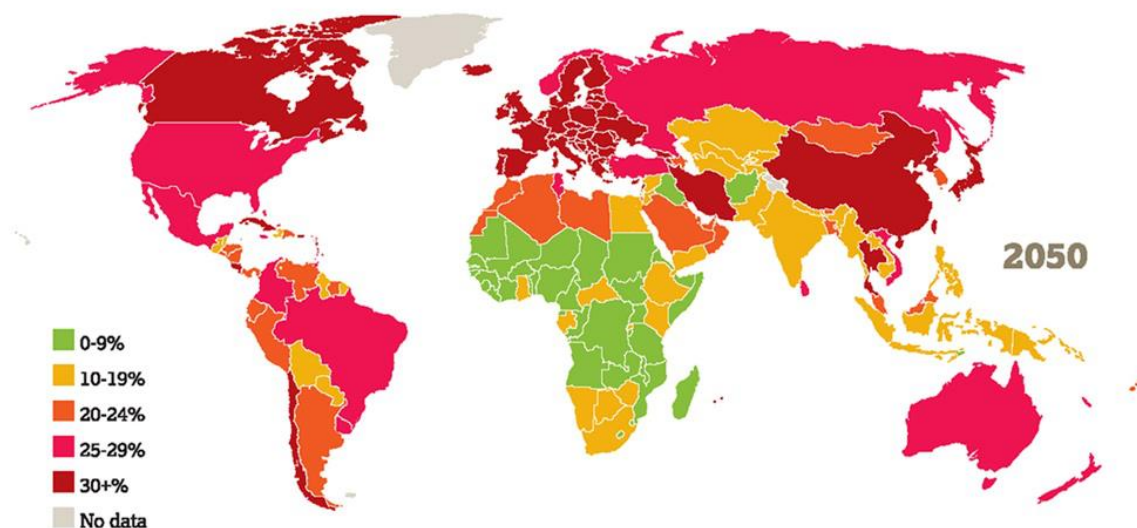
Počet osob ve věku 60+ je dvojnásobně vyšší než tomu bylo v roce 2015, tedy z počtu 901 milionů vzrostl na 2,1 miliardy. V Evropě tvoří tato skupina osob 34% veškeré populace. A vůbec poprvé v historii světové populace je počet jedinců ve věku 60+ téměř stejný s počtem osob mladších 15 let. Globálně je i vyšší počet osob v kategorii 80+, a to téměř trojnásobně oproti roku 2015. Vezmeme-li v úvahu počet jedinců v produktivním

věku (tj. 20 - 64 let) dělený počtem osob v kategorii 65+, pak je toto číslo pro sedm zemí Asie, dvacet čtyři zemí Evropy, čtyři země Latinské Ameriky a Karibik nižší než 2 (United Nations, 2015).

Takto podle odborníků na stárnutí vypadá portrét světové populace v roce 2050. Čísla mohou vypadat děsivě, vezmeme-li v úvahu, jakým zásadním způsobem se během tak krátkého časového období promění struktura populace na celém světě. Rychlost populačního stárnutí přehledně zobrazují následující obrázky, jež ukazují procentuální zastoupení osob ve věku 60+ v roce 2015 a v roce 2050.

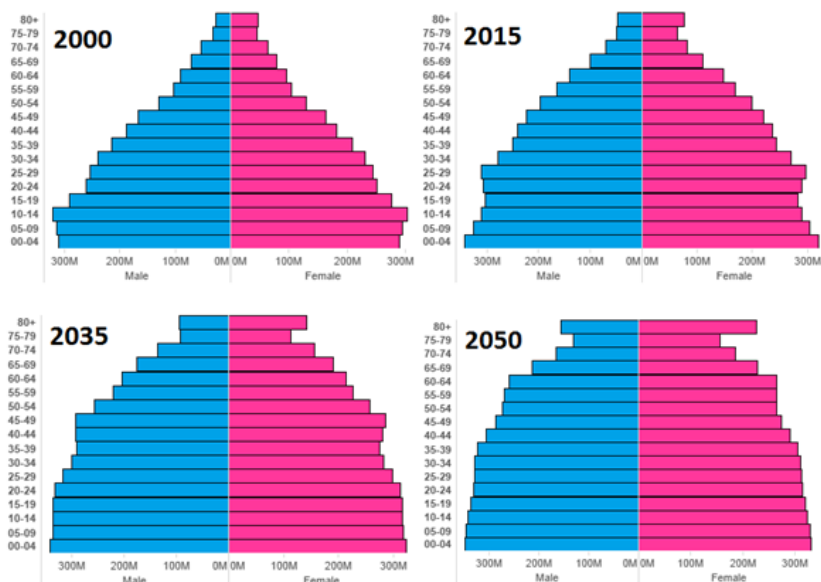


Obrázek 2 Procentuální zastoupení populace ve věku 60+ v roce 2015 (UNDESA Population division, 2015, in Global AgeWatch Index, 2015; upraveno)



Obrázek 3 Projekce procentuálního zastoupení populace ve věku 60+ v roce 2050 (UNDESA Population division, 2015, in Global AgeWatch Index, 2015; upraveno)

Jak pravděpodobně bude vypadat vývoj struktury světové populace dle věkových skupin, to znázorňují následující obrázky. Lze na nich vidět, že věková pyramida, která byla ještě v roce 2000 zjevná svým tvarem, se s následujícími roky bude proměňovat, a to až do tvaru zvonu (The World Bank, 2015).



Obrázek 4 Projekce struktury světové populace dle věku v letech 2000, 2015, 2035 a 2050 (The World Bank, 2015; upraveno)

1.3.2 Stárnoucí populace v České republice

Stárnutí v tak rozsáhlém měřítku se nevyhne ani České republice a taktéž její populace bude výrazně a rychle stárnout. Tisková zpráva Českého statistického úřadu (2013a) uvádí, že druhá polovina našeho století bude patřit seniorům. Podle dostupných dat vystoupá podíl seniorů v roce 2060 až na 34% celkového počtu obyvatel České republiky, budeme mezi sebou mít tedy přibližně 3,2 milionů seniorů. Střední varianta scénáře Projekce 2013 vydané Českým statistickým úřadem předpokládá, že v roce 2051 bude Českou republiku obývat méně lidí než je tomu dnes, zhruba 9,778 milionů. Současně s tím je očekáván růst naděje dožití při narození, která do roku 2050 vystoupá ze současných 75 let pro muže a 80,9 let pro ženy téměř o 8 let, tedy na 83 let (muži) a 88 let (ženy). Stárnutí populace je dobře zřetelné i z vývoje průměrného věku obyvatel republiky. V roce 2013 činil průměrný věk 41,3 let a v roce 2051 se předpokládá, že poroste až na 48,9 let.

Budoucí dynamický vývoj populace ve směru stárnutí potvrzuje očekávaný vývoj věkového složení obyvatel republiky. Zásadní změny nastanou u věkové skupiny 15 - 64 letých. Podle dosavadních dat dosáhl počet obyvatel v tomto věku pravděpodobně svého

maxima v roce 2009 a v dalším období lze očekávat klesající trend. Mezi roky 2040 a 2060 se počet osob v produktivním věku sníží z šesti na pět milionů. Vůbec k největším změnám dojde, jak už bylo výše zmíněno, v seniorské kategorii 65 a více let. Této skupiny obyvatel bude výrazně přibývat. Absolutně se může počet osob v této kategorii do roku 2057 téměř zdvojnásobit, a to ze současných 1,7 na 3,2 milionů. V souvislosti s tím se proměňuje i tzv. **index stáří**, jenž představuje poměr velikosti skupin 65+ a dětí ve věku do 15 let. Již od roku 2007 platí trend, že počet seniorů (65+ let) početně převyšuje počet dětí (0 - 14 let) a nebude tomu jinak ani v následujících desetiletích. Index stáří ještě více poroste, a to ze 113 seniorů připadajících na 100 dětí v roce 2013 až nad hranici 250 seniorů na 100 dětí v druhé polovině tohoto století. Tento trend výrazně ovlivní i důležitý ekonomický ukazatel – **index ekonomického zatížení**. Ten porovnává počet osob v ekonomicky neaktivním (tj. 0 - 14/19 a 65+ let) a aktivním věku (15/20 – 64 let). Index ekonomického zatížení se bude intenzivně zvyšovat především v období 2035 – 2060, a to až k hodnotě 100. Směřuje tedy k početnímu vyrovnání obou skupin (ČSÚ, 2013c).

Uvědomění si těchto proměn ve struktuře obyvatelstva, které Českou republiku v nedaleké době čekají, je zásadní, neboť nám dovoluje předvídat důsledky těchto změn v dalších oblastech společenského soužití. Pracovní oblast nevyjímaje. Jelikož je profesní kariéra jedince oblastí života s významnou hodnotou pro celou společnost, jsou následující řádky věnovány proměnám, které se na pracovním trhu v důsledku stárnutí populace očekávají.

1.3.3 Proměny na pracovním trhu

Pracovní trh i pracovní síla se proměňují v závislosti na tom, jak populace stárne. Vzhledem k výše uvedeným prognózám je zřejmé, že lze očekávat vysoký počet starších pracovníků s omezeným přísunem mladé pracovní síly. Projekce Evropské komise uvádí snižující se křivku zaměstnanosti mladých lidí (ve věku 15 – 24 let) v mnoha zemích Evropské unie. To zejména z důvodu dlouhotrvající délky terciárního vzdělávání. Projekce rovněž hovoří o ženách a jejich vzrůstající účasti na pracovním trhu, a to z podílu 55% v roce 2004 k téměř 65% v roce 2025. Co se týče zaměstnanosti starších pracovníků (ve věku 55 - 64 let), předpokládá se její prudký vzestup. V roce 2004 tvořila tato věková skupina ve dvaceti pěti zemích EU 40% pracovní síly, v roce 2010 pak 47% a do roku 2050 má dle prognóz vystoupat až na 59% (Carone et al., 2005).

Podíváme-li se blíže na Českou republiku a její zaměstnanost obecně, výhled Evropského střediska pro rozvoj odborné přípravy (CEDEFOP) prezentuje do roku 2025 pozitivní dopad ekonomického růstu na oblast pracovní. Většina pracovních příležitostí (cca 23%) bude určena odborníkům v pracovních oblastech, jako je výzkum, zdravotní inženýrství, obchod nebo vzdělávání. Následujících 17% pracovních příležitostí bude žádat technické odborníky a 11% pracovních nabídek bude hledat jedince vhodné pro úřednické profese (CEDEFOP, 2015).

Jak by mohl vypadat vývoj na trhu práce České republiky do roku 2050 za předpokladu, že se úroveň zaměstnanosti od roku 2011 po následující desetiletí již nezmění, tj. že specifické míry zaměstnanosti podle věku a pohlaví zůstanou stejné, nám ukazují výsledky Českého statistického úřadu. Za těchto podmínek by vývoj trhu práce kopíroval demografické změny a počet zaměstnaných osob by se začal prudce snižovat. Podle tohoto modelu by v roce 2050 byly ekonomicky aktivní necelé 4 miliony osob. Zatímco v roce 2011 bylo z celkového počtu obyvatel 46,6% zaměstnaných, v roce 2050 by to dle tohoto modelu bylo pouze 37,8%. Pokud bychom si přiblížili zaměstnanost podle pohlaví, pak by mělo být v polovině století zaměstnáno jen 31,7% žen (oproti 39,4% v roce 2011) a 43,9% mužů (oproti 54,1% v roce 2011). Na podkladě podobných modelů odborníci z ČSÚ upozorňují na nedostatek flexibilních pracovních úvazků, které by využily potenciál pracovní síly ve věku, kdy je potřeba kombinovat práci se studiem, péčí o rodinu a děti, či s omezeními plynoucími ze staršího věku nebo zdravotních komplikací. Bez zapojení mladších i starších obyvatel bude docházet ke stálému poklesu počtu zaměstnaných osob a naopak, při zapojení těchto skupin je možné z velké části eliminovat negativní důsledky populačního stárnutí (ČSÚ, 2012).

Zjevně není dostatečně využit potenciál starších (ale i mladších) osob pro uplatnění jejich postavení na trhu práce. A to i přesto, že jedinci ve starším věku pracují a v budoucnu mají úmysl dále pracovat. Ze závěrů tiskové konference ČSÚ (2013b) vyplývá, že téměř půl milionu (42% všech dotázaných) osob v předdůchodovém věku vyjádřilo svůj plán nadále pracovat i po odchodu do starobního důchodu. Zároveň roste zájem o částečné úvazky, kterým dle současných zjištění trh práce příliš nepřeje.

Z ochutnávky budoucích proměn pracovního trhu lze vysoudit, že stárnutí obyvatel představuje velkou výzvu, před kterou nelze zavírat oči. Strategie a postupy, jak omezit negativní dopady tohoto jevu a zároveň z něj vylézt co nejvíce, budou výzvou především

pro stát a firmy jakožto zaměstnavatele. Mají-li se totiž tyto věkové skupiny uplatnit na trhu práce, je k tomu zapotřebí vytvářet vhodné podmínky.

2 Koncept Age management

Jak je uvedeno v první kapitole této práce, stárnutí obyvatel s sebou přináší mnoho změn, ale také výzev. Zejména na individuální rovině jedince dochází vlivem stárnutí k mnoha změnám, které se odrážejí rovněž v životě pracovním, na což musí zaměstnavatelé (a nejen ti) brát zřetel, pokud chtějí zachovat své podnikání trvale udržitelné a do budoucna prosperující.

2.1 Vymezení Age managementu

V souvislosti s aktuálním věkovým složením populace a prognózami do následujících let se hovoří o tom, že je nezbytné nebo přinejmenším vhodné zavádět ve firmách jistá opatření. Jako reakce na problematiku stárnutí populace se rozvinul koncept Age management, který taková opatření nabízí. Jak už sám název napovídá, Age management představuje způsob řízení lidských zdrojů, který bere ohled na věk zaměstnanců a individualitu jedince. Cimbálníková et al. (2012) chápou Age management jako vytvoření podmínek, jež zohledňují věk na úrovni politické, organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického i sociálního prostředí. Fabisiak a Prokurat (2012) zdůrazňují, že Age management přímo souvisí se stárnutím populace, aktivním stárnutím, řízením diverzních týmů a prevencí diskriminace. V souvislosti s řízením různorodých týmů na pracovišti chápe Němec a Surynek (nedat.) Age management jako systematický nástroj, který řeší problémy způsobené věkovou rozmanitostí pracovníků v organizacích a vědomě využívá výhod, které z takové diverzity vyplývají. Poněkud obsáhlejší definici tohoto konceptu představuje Ilmarinen (2007, in Kuperus, Stoykova, & Rode, 2011) a uvádí rovněž i jeho další název – Age Diversity Management. Chápe jej jako zastřešující termín pro dynamický soubor principů, pravidel, postupů, nástrojů, ustanovení a investic týkajících se zaměstnanosti a uplatnitelnosti jedinců, které přinášejí optimální ekonomickou a sociální produktivitu a umožňují pracovníkům všech věkových skupin vést produktivní, smysluplný a zdravý život, a to včetně období odchodu do důchodu. Vysvětlení Age managementu zaměřením se na individualitu jedince a její odraz v pracovním životě nabízí Kuperus et al. (2011). Podle nich jsou smyslem Age managementu lidé, kteří i nadále zůstávají aktivní a inovativní a kteří jsou podporováni v zaměstnatelnosti díky jejich (delším) pracovním životům. Již z těchto definic je patrné, že koncept Age managementu v sobě zahrnuje širokou škálu témat, které spolu úzce souvisejí. Od demografických změn společnosti a charakteristik spojených s věkem

jedince, přes věkovou diskriminaci, uplatnitelnost a zaměstnatelnost starších jedinců v pracovním procesu, využívání jejich silných stránek či naopak projevování předsudků vůči starším pracovníkům, přes procesy managementu v organizacích až k důsledkům celé problematiky na veškerý ekonomický a sociální systém státu.

V literatuře a především výzkumných pracích týkajících se Age managementu nalezneme povětšinou zaměření konceptu na jedince ve věku 50+. Štorová a Kotková (2013) ale zdůrazňují, že i když je v současné době Age management spojován především s touto cílovou skupinou osob, celý koncept Age managementu představuje komplexní přístup k řešení problematiky věku v pracovním životě a zohledňuje tak všechny věkové skupiny na pracovišti. „Nabízí tedy i opatření směrem k absolventům a absolventkám, osobám s malými dětmi, lidem tzv. „sendvičové generace,“ a svoje specifická opatření má i pro stárnoucí zaměstnané“ (13).

2.2 Principy a cíle Age managementu

Východiska celého konceptu Age managementu se odrážejí v tom, jaké metody a opatření uplatňuje, jaké zásady prezentuje a jakých cílů se snaží dosáhnout. Odborníci z Finského institutu pracovního zdraví (*Finnish Institute of Occupational Health*) identifikovali **8 tzv. pilířů Age managementu** (především na podnikové úrovni). Mezi takové uvádějí:

- znalost problematiky věku;
- vstřícný postoj vůči věku;
- dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti;
- kvalitní a funkční věková strategie;
- dobrá pracovní schopnost;
- vysoká úroveň kompetencí;
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí;
- spokojený život (Cimbálníková et al., 2012).

Základní principy Age managementu neboli řízení zohledňujícího věk zaměstnanců s přihlédnutím k zaměstnávání starších pracovníků popisuje také Polčáková (26. listopadu 2011), která uvádí:

- dobré znalosti věkového složení společnosti a firmy;
- spravedlivé postoje ke stárnutí;

- pochopení pro individualitu a rozmanitost.

Ilmarinen (2008, in Lazarová, Rabušicová, & Novotný, 16. března 2011) doplňuje k těmto třem principům Age managementu ještě čtvrtý, a to uplatňování strategického myšlení.

O osmi základních cílech Age managementu na pracovištích hovoří také profesor Ilmarinen (2012), který je popisuje následovně:

- lepší informovanost o stárnutí;
- spravedlivé postoje ke stárnutí;
- řízení zohledňující věkovou strukturu jako jeden ze základních úkolů a povinností manažerů nadřízených;
- řízení zohledňující věkovou strukturu jako součást politiky v oblasti lidských zdrojů;
- podpora pracovní schopnosti a produktivity;
- celoživotní učení;
- pracovní úvazky zohledňující věk;
- bezpečný a důstojný přechod do důchodu.

2.3 Úrovně Age managementu

Z rozmanitosti a širě témat, se kterými Age management pracuje, vyvstává otázka, jak jej konstruktivně uchopit a realizovat v praxi. Pro tyto účely a metodickou práci rozlišují badatelé na tomto poli tři úrovně Age managementu. Na následujících řádcích popíší jednotlivé úrovně tak, jak je chápou Novotný et al. (nedat.):

- **individuální úroveň** – tato rovina je vztažena k jedinci. Age management se na této úrovni zabývá jedincem v pracovním procesu a klade důraz na jeho postoje a zájmy s ohledem na vlastní pracovní život. Dále se snaží o to, aby jedinec přijal realitu dlouhé pracovní dráhy dříve, než se projeví důsledky stárnutí, tedy aby pracovní schopnost jedince byla i ve vyšším věku vysoká. Toho chce dosáhnout změnou přístupu jedince k plánování vlastní budoucnosti, k rozvoji pracovních kompetencí, celoživotnímu vzdělávání i k vlastnímu zdraví;
- **organizační úroveň** – tato úroveň Age managementu je spojena se zaměstnavatelskými organizacemi jako celky. Na této úrovni je cílem

konceptu udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám firmy a zvyšovat produktivitu práce. Klíčovou roli přitom hrají personalisté a pracovníci pověřeni řízením lidských zdrojů, neboť zavádění opatření pro dosažení těchto cílů se odrážejí v personálních činnostech;

- **úroveň státu a veřejné politiky** (též úroveň veřejná/národní/regionální) – na této rovině je Age management spojen se snahou maximalizovat příspěvek pracovníků všech generací, zejména pak starších pracovníků, k ekonomickému a společenskému životu. Tento zájem státu a jiných národních a mezinárodních institucí vychází z fenoménu stárnutí (nejen evropské) populace, což je právem vnímáno jako jev ohrožující sociální a ekonomický život.

Někteří odborníci kromě výše uvedených tří úrovní hovoří ještě o čtvrté úrovni Age managementu. Kocianová (2012) ji chápe jako úroveň kolektivní, kterou definuje jako soubor strategií vytvářený kolektivním dialogem a partnerstvím mezi odbory na jedné straně a zaměstnavateli na straně druhé.

Z výše uvedeného vidíme, že každá úroveň Age managementu s sebou nese vlastní cíle a prostředky k jejich uskutečnění. Je důležité uvědomit si, že pro úspěšné fungování Age managementu je nutno pohlížet na tento koncept komplexně, brát v potaz všechny jeho úrovně. Nelze tedy realizovat jen některou úroveň bez ohledu na ostatní, neboť opatření Age managementu jsou na všech úrovních provázaná a navzájem se ovlivňují.

Z psychologického pohledu na koncept Age managementu je dle mého názoru podstatné zdůraznit, že v rámci řízení lidských zdrojů pracujeme s tím nejceněnějším, co organizace má. Z tohoto pohledu se zdá být individuální úroveň Age managementu základním stavebním kamenem celého konceptu. Bez zdravých, kompetentních a motivovaných jedinců nemůže organizace správně fungovat a prosperovat, načež pak taková situace nemůže plnit ani závazky vůči rovině veřejné.

2.4 Opatření Age managementu

Předchozí kapitoly této práce přiblížily, jak je Age management definován, na jakých principech a zásadách staví a do jakých úrovní sahá jeho vliv. Tato podkapitola se bude věnovat tomu, jak se koncept Age managementu realizuje v praxi – tedy jaká konkrétní opatření se uplatňují při implementaci konceptu, a to na jednotlivých úrovních.

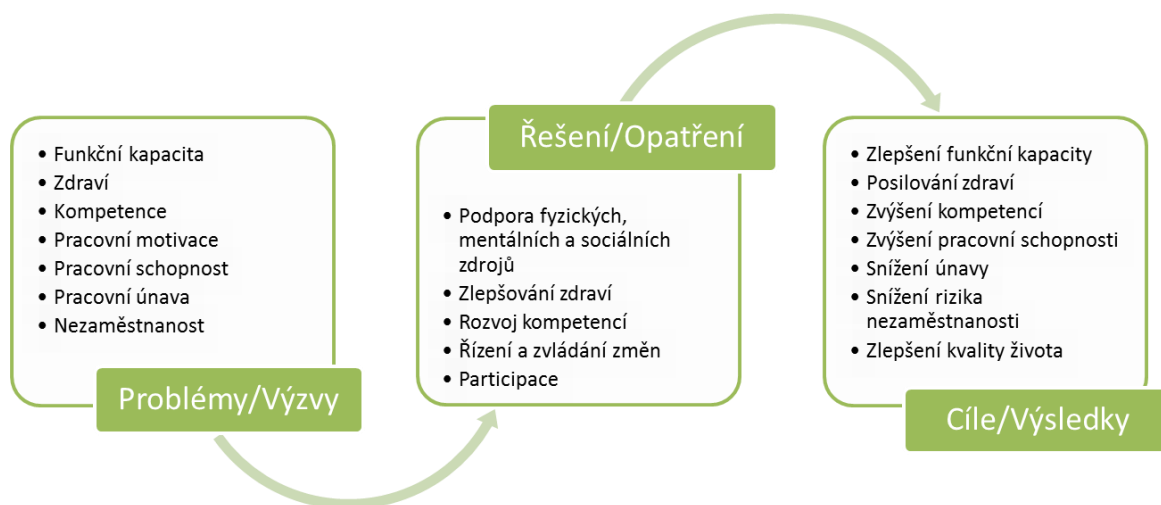
Je potřeba zmínit, že důležitým „konatelem“ při zavádění opatření Age managementu je organizace – svými politikami a metodami přímo ovlivňuje jednotlivce jakožto pracovníky (individuální úroveň), a nepřímo pak ovlivňuje stav na úrovni politické a veřejné.

Množství oblastí, jichž se Age management dotýká, se odráží i v širokém spektru činností a opatření, které využívá. Pro přehled se jedná o výčet těchto opatření:

- péče o zdraví;
- restrukturalizace pracovních míst;
- rozvoj pracovního prostředí;
- přizpůsobení organizace práce (kupříkladu času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti);
- ergonomie práce (například omezení fyzické zátěže pracovníků);
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců;
- rozvoj mezigenerační spolupráce;
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců;
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě Age managementu;
- uspokojení z práce a zachování pracovní pohody (Cimbálníková et al., 2011).

2.4.1 Opatření na úrovni jednotlivce

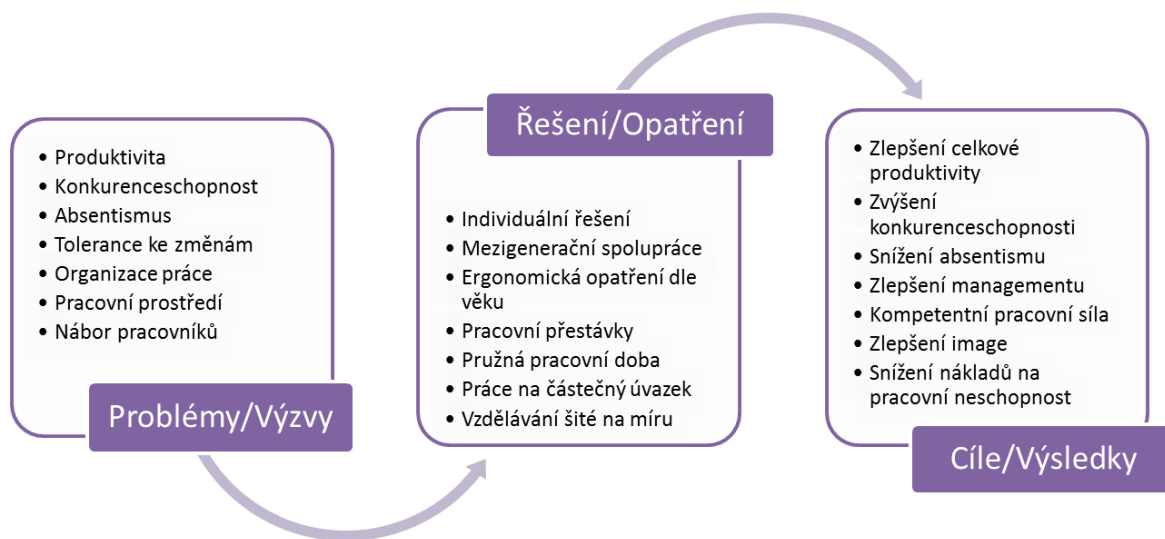
Centrálním subjektem na této úrovni je jednatlivec jakožto samostatná osoba. Na jedné straně stojí člověk a jeho vlastní zájem o to, jaké je jeho vlastní zdraví, jaké jsou jeho pracovní kompetence, zda a jak je motivován k práci, co on sám dělá pro svou pracovní schopnost, jak si plánuje další pracovní dráhu, jak využívá vlastních silných stránek apod. Velký podíl zodpovědnosti je tedy na lidech samotných. Na straně druhé stojí organizace, která za své pracovníky rovněž nese podíl zodpovědnosti a jejímž cílem je působit na zájmy a postoje jednotlivců vedoucí k dosažení zájmů vlastních. Pro takové účely, jak uvádí Cimbálníková et al. (2011), využívá organizace různých opatření, jako např. změnu postojů pracovníka k soustředění se na rozvoj a zajištění své pracovní schopnosti do vyššího věku nebo počítání s dlouhou pracovní dráhou. Dalším příkladem podpory převzetí zodpovědnosti za aktivní přístup k vlastnímu stárnutí je i využití **Indexu pracovní schopnosti**, o kterém bude zmínka v jiné kapitole.



Obrázek 5 Individuální úroveň (Ilmarinen, 2006, in Kuperus et al., 2011; upraveno)

2.4.2 Opatření na úrovni organizace

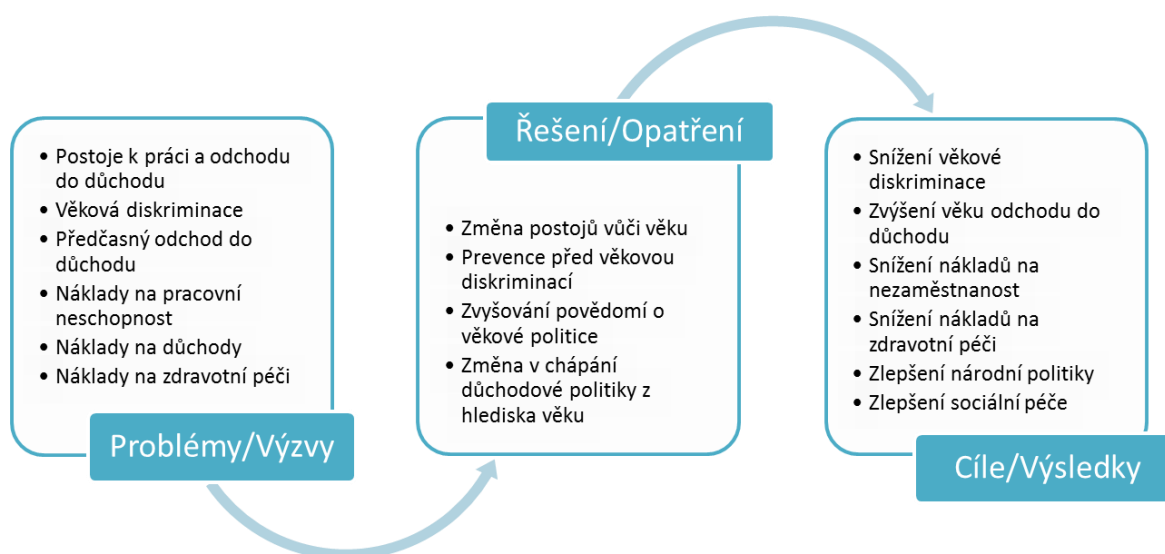
Opatření spadající pod tuto úroveň mají většinou charakter personálních činností. Jelikož se zde pracuje s lidmi jakožto nejcennějšími zdroji organizace, do popředí zde vstupují opatření, jako je zajištění přiměřené pracovní zátěže, ochrany zdraví při práci nebo zajištění zdravého sociálního prostředí na pracovišti (Cimbálníková et al., 2011). Další obvyklá opatření doplňuje Novotný (2011, in Bejtkovský, 2013), který uvádí péči o zdraví, rozvoj mezigenerační spolupráce, rozvoj pracovního prostředí, restrukturalizaci pracovních míst, rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k požadavkům Age managementu apod.



Obrázek 6 Organizační úroveň (Ilmarinen, 2006, in Kuperus et al., 2011; upraveno)

2.4.3 Opatření na úrovni státu a veřejné politiky

Zájem o Age management na úrovni národní i nadnárodní se realizuje v opatřeních, jejichž cílem je řešit problematiku stárnutí populace a maximalizovat přínos stárnoucí pracovní síly k ekonomickému a sociálnímu životu. Mezi taková opatření patří například sladování nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického stárnutí populace v oblasti zdraví a produktivity práce či řešení věkové politiky (Cimbálníková et al., 2011).



Obrázek 7 Národní/regionální úroveň (Ilmarinen, 2006, in Kuperus et al., 2011; upraveno)

2.5 Pracovní schopnost

V odborné literatuře věnující se Age managementu narážíme na pojem, jemuž se tento koncept primárně věnuje – **pracovní schopnost** (v anglickém jazyce *work ability*). Na následujících řádcích představím, jak lze tomuto pojmu rozumět a proč se těší takovému zájmu badatelů na poli Age managementu.

Koncept pracovní schopnosti byl definován na konci devadesátých let odborníky Finského institutu pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách. Zčásti je založen na výsledcích jedenáct let trvající studie, jež zkoumala více než 6 500 pracovníků, bílých i modrých límečků (Ilmarinen, 2001). Konceptuální výklad pracovní schopnosti byl vymezen otázkou: „Jak dobrý je pracovník v současnosti, v blízké budoucnosti, a jak schopný je vykonávat svou práci s ohledem na pracovní požadavky, zdraví a duševní zdroje?“ (Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005, 3). Koncept pracovní schopnosti zdůrazňuje, že individuální pracovní schopnost je výsledkem vztahu mezi zdroji jedince (zdraví a funkční kapacita, vzdělání a kompetence, hodnoty a postoje, motivace) a vykonávanou prací (fyzické a duševní nároky práce, pracovní kolektiv a management, pracovní prostředí) (Ilmarinen, 2001). Kromě uvedeného má ale pracovní schopnost mnohem širší spojitosti. Jak poznamenává Žnidaršič a Dimovski (2010), pracovní schopnost je spojena úzce rovněž s mikroprostředím jedince, kam spadá například rodina, přátelé a příbuzní, ale také s makroprostředím (např. infrastruktura, služby, sociální síť aj.).

Z dosavadních výzkumů vyplývá, že pracovní schopnost se v průběhu života jedince mění. A to tak, že s přibývajícím věkem má tendenci se snižovat. Finští experti na tuto problematiku zjistili, že přibližně 30% pracovníků starších 45 let (mužů i žen), kteří působí v manuálních i duševních profesích, vykazuje zjevný pokles pracovní schopnosti. Zároveň je tento klesající trend závislý na tom, v jakém hospodářském odvětví jedinec pracuje. Nižší pracovní schopnost se objevuje v zemědělství, dřevozpracujícím průmyslu, kovoprůmyslu a dopravě, dále pak v oblasti sociální péče. V některých zemích je nižší pracovní schopnost spojena i s profesí učitele. Naopak největší soulad mezi prací a možnostmi jedince byl zaznamenán v pracovních odvětvích elektroniky a telekomunikací, bankovníctví a pojišťovnictví (Tuomi, Ilmarinen, & Seitsamo, 1997, in Novotný et al., nedat.).

Zajímavá výzkumná zjištění rovněž uvádí Štorová (2015). Autorka píše, že špatná pracovní schopnost souvisí nejčastěji s identifikovanými faktory, mezi které patří pokles

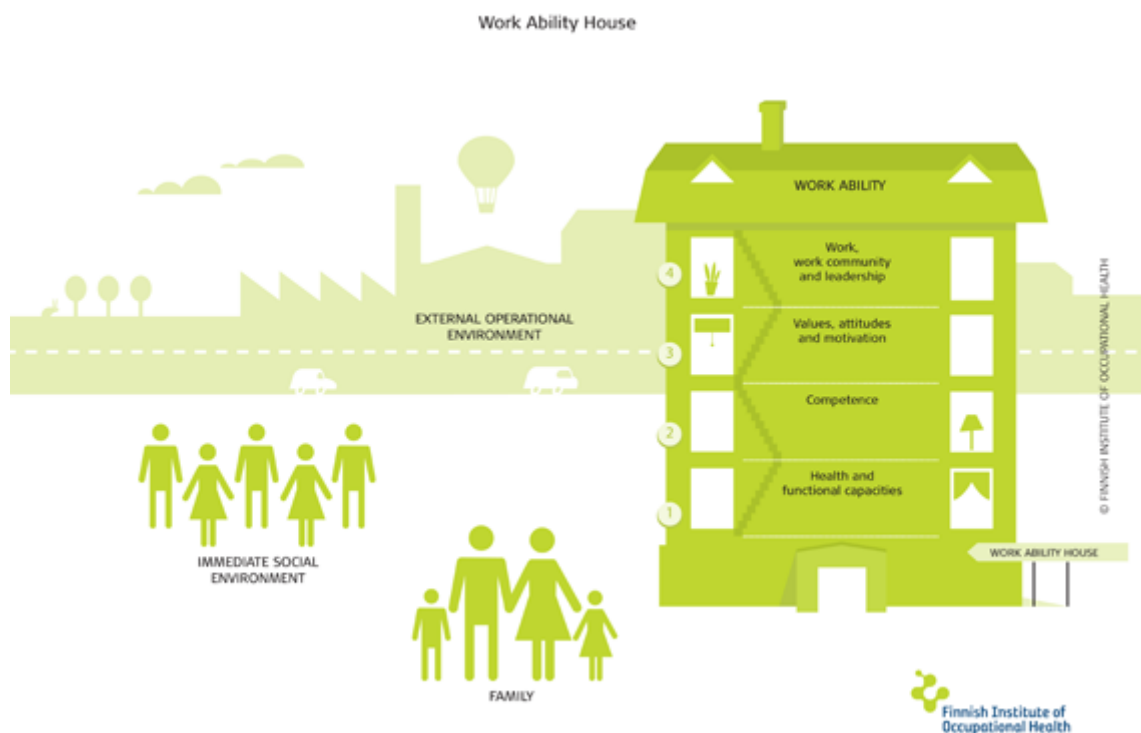
vitální fyzické aktivity, špatná muskuloskeletální kapacita, obezita, vysoké požadavky na duševní práci, dále nedostatek volného času a autonomního rozhodování, špatné pracovní prostředí a vysoká fyzická pracovní zátěž.

Zájem výzkumníků o téma pracovní schopnosti vyplývá přímo z jednoho z hlavních cílů Age managementu – tedy usilování o využití potenciálu všech jedinců (resp. pracovníků) bez ohledu na věk a podpora trvání jejich práceschopnosti až do vysokého věku. V souvislosti s aktuálními trendy, jako jsou stárnutí populace, nízká porodnost, důchodová politika a stanovený věk pro odchod do starobního důchodu, který je v České republice pro jedince narozené v roce 1983 stanoven na 68 let a pro mladší jedince vždy o plus dva měsíce pro každý další ročník (MPSV, 2011), vyvstává otázka, jak zabezpečit, aby lidé byli opravdu schopni zůstat ekonomicky aktivní až do tohoto věku. Důležité je zmínit, že stanovenou věkovou hranici pro řádný odchod do důchodu dosahuje ve skutečnosti jen málo osob. Jak potvrzuje Stattin (2005), navzdory tomu, že se zvýšila průměrná délka života, došlo ke zlepšení životních podmínek a zdravotní péče, průměrná délka doby, kterou stráví jedinci v zaměstnání, má ve většině evropských zemí klesající trend. Tento trend je aktuální i dnes, Českou republiku nevyjímaje. Předčasný odchod do důchodu volí stále více lidí, často z důvodů vysokých nároků ze strany zaměstnavatele, vysokého pracovního tempa či fyzické náročnosti práce (Junková, 9. března 2015). Průměrný věk při odchodu do důchodu pro země Evropské Unie činil v roce 2009 61,4 let (Eurostat, 2011), pro Českou republiku v roce 2008 ještě méně, v průměru 60,6 let (ČSÚ, 2010).

Z výše uvedeného vyplývá, že je nutno realizovat taková opatření, která podpoří práceschopnost jedinců a umožní jim kvalitně pracovat i ve vyšším věku. Vzhledem k tomu, že díky procesu stárnutí dochází u jedinců ke změnám fyzickým i duševním (viz první kapitola), je na prvním místě nutná podpora jejich zdraví a dobré kondice následována vhodnými opatřeními v rámci pracovního procesu. A právě toho se snaží docílit Age management prostřednictvím zkoumání pracovní schopnosti. Pro praktické účely koncipovali finští autoři konceptu pracovní schopnosti, v jejichž čele stál profesor J. Ilmarinen, faktory pracovní schopnosti do přehledného modelu, tzv. **Domu pracovní schopnosti** (anglicky *The Work Ability House*).

2.5.1 Model „Dům pracovní schopnosti“

Dům pracovní schopnosti popisuje pracovní schopnost jako rovnováhu mezi individuálními zdroji pracovníka a nároky jeho práce. Jelikož se ale tyto jedinečné zdroje pracovníka i nároky jeho práce v průběhu času mění, je hledání optimální rovnováhy mezi oběma složkami celoživotním úkolem (Štorová, 2013). Nesmíme ale zapomínat, že svou roli pro výslednou úroveň pracovní schopnosti sehrávají rovněž i faktory na úrovni veřejné (např. důchodový systém, kultura společnosti, vzdělávací systém apod.).



Obrázek 8 Model "Dům pracovní schopnosti" (Finnish Institute of Occupational Health, 2014)

Pohled na koncept pracovní schopnosti překračuje medicínské pojetí, netýká se tedy pouze zdravotního stavu pracovníka, ale v posledních desetiletích je znát odklon od tohoto tradičního pojetí a dominuje spíše pohled multidimenzionální. Do pracovní schopnosti zasahuje tedy více oblastí, kromě lékařství také i například psychologie či management (Štorová, 2013).

Jak uvádí Louhevaara a Järvelin (2009), teoretický rámec pracovní schopnosti může být popsán pomocí budovy o čtyřech poschodích (patrech), na nichž se uplatňují jednotlivé faktory. Na následujících řádcích představím strukturu celého modelu tak, jak jej chápou Štorová a Fukan (2012). Autoři uvádějí, že faktory tvořené čtyřmi patry domu ovlivňují naši pracovní schopnost denně, vnější faktory pak naši pracovní schopnost rovněž ovlivňují, ale jejich vliv není tak přímý a každodenní. Schodiště znázorněné

na obrázku pak představuje propojenost jednotlivých pater a jejich vzájemné ovlivňování. Jednotlivá patra domu pracovní schopnosti autoři popisují následovně:

- **První patro: zdraví a funkční kapacita** – základem tohoto patra je zdraví a fyzická, psychická i funkční kapacita jedince. Veškerá hmotnost vyšších pater zatěžuje tyto základy a jakékoliv změny zdraví a funkční kapacity se výrazně projevují na pracovní schopnosti člověka – zhoršení zdraví je pro ni hrozbou;
- **Druhé patro: kompetence** – představují je odborné znalosti a dovednosti. Neustálý rozvoj našich kompetencí nám umožňuje plnit nároky a požadavky pracovního místa. Z důvodu pokroku a změn pracovních požadavků se rozvoj vlastních kompetencí stává důležitým předpokladem pracovní schopnosti;
- **Třetí patro: hodnoty, postoje a motivace** – celé třetí patro představuje rovnováhu mezi prací a osobními zdroji jedince a vztah mezi prací a osobním životem. Hodnoty a postoje člověka v průběhu času procházejí změnami a reagují například i na změny ve společnosti;
- **Čtvrté patro: styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky** – zahrnuje práci a s ní související faktory. Sumarizuje všechny aspekty práce (fyzické, psychické i sociální nároky), pracovní prostředí i organizaci práce. Jde o největší a nejtěžší poschodí domu a celá jeho hmotnost zatěžuje poschodí předešlá. Odpovědnost za čtvrté patro má management, který má pravomoc toto poschodí organizovat a měnit;
- **Vnější vlivy** – pracovní schopnost je součástí života soukromého. Naši pracovní schopnost v různé míře ovlivňuje i naše rodina a blízcí příbuzní, přátelé a známí. Odborníci z FIOH (2014) dále doplňují, že k bezprostřednímu okolí domu náleží rovněž pravidla a směrnice podporující práci (např. zdravotní péče a bezpečnost). Nejvzdálenější polohu od domu pak zaujímá společnost, jejíž infrastruktura, sociální, zdravotní a pracovní politiky a služby formují makroprostředí domu pracovní schopnosti.

Z výše uvedeného je patrné, že vzájemným působením faktorů je nejvíce ohroženo první patro, které nese tíhu všech dalších nad sebou. Není proto překvapením, že na prvních příčkách v seznamu opatření Age managementu se umísťuje podpora a péče o zdraví pracovníků. Výsledky šetření Finnish Health 2000 Survey potvrzují, že faktory zdraví a práce (tedy první a čtvrté patro modelu) jsou hlavními vysvětlujícími faktory

pracovní schopnosti u všech jedinců zkoumaných věkových skupin, tedy 30 až 64 let. Z faktorů souvisejících s prací jsou nejsilněji vysvětlujícími faktory duševní zátěž a fyzické požadavky práce. Zároveň se zdá, že vztah mezi těmito faktory a pracovní schopností má tendenci sílit s rostoucím věkem jedinců (Gould, Ilmarinen, Järvisalo, & Koskinen, 2008). Jak upřesňuje Štorová a Fukan (2012), za vlastní zdraví a kompetence nesou větší zodpovědnost sami pracovníci, kdežto za organizaci práce a vytváření vhodných pracovních podmínek nese větší zodpovědnost zaměstnavatel, přičemž klíčovou roli hraje zdravotní péče a organizace bezpečnosti práce.

2.5.2 Index pracovní schopnosti

Aby bylo možné rozhodnout, jaká opatření pro rozvoj pracovní schopnosti pracovníků jsou nejvhodnější, je nezbytné nejprve stanovit její úroveň. Metodu, kterou pro tyto účely lze využít, vyvinuli odborníci z Finského institutu pracovního zdraví. Jedná se o první a v současné době jediný nástroj, jež stanovení úrovně pracovní schopnosti jedince umožňuje.

Index pracovní schopnosti (*Work Ability Index*, zkráceně též WAI) je sebesposuzovací dotazník, který vede k číselnému vyjádření hodnoty pracovní schopnosti daného pracovníka, tzv. indexu. Tento index je výsledkem vyhodnocení odpovědí na sérii otázek, jež berou v úvahu pracovní nároky, zdravotní a duševní stav pracovníka. V současnosti je dotazník WAI přeložen do 29 jazyků a je široce využíván v EU a mnoha zemích světa (Štorová, 2013). Cílem dotazníku WAI je podpořit pracovní schopnost zaměstnanců pomocí vhodných opatření, zvýšit tak jejich produktivitu a zachovat (starší) pracovníky v rámci pracovního procesu i v pozdějších letech (Maltby, 2011). Jak lze na základě výsledků dotazníku stanovit vhodná opatření pro následnou podporu pracovní schopnosti, znázorňuje Ilmarinen (2013). Autor uvádí, že podle dosaženého skóre v dotazníku, jež nabývá hodnot od 7 do 49, je vhodné zaměřit se na čtyři odlišné cíle, které by stanovená opatření měla následovat:

Tabulka 1 Cíle opatření dle výsledku WAI (Ilmarinen, 2013; upraveno)

Počet bodů	Pracovní schopnost		Cíle opatření
7 – 27	Nízká (Poor)	→	OBNOVA pracovní schopnosti (RESTORE)
28 – 36	Průměrná (Moderate)	→	ZLEPŠENÍ pracovní schopnosti (IMPROVE)
37 – 43	Dobrá (Good)	→	PODPORA pracovní schopnosti (SUPPORT)
44 - 49	Vynikající (Excellent)	→	UDRŽENÍ pracovní schopnosti (MAINTAIN)

Na tomto místě je vhodné zmínit se o **referenčních hodnotách**. Ty jsou pro dotazník WAI získávány z šetření, které ověřují pracovní schopnost velkých souborů pracovníků různých profesí a věkových kategorií. Standardizovaná data jsou shromažďována do jednotné databáze, načež jsou statisticky hodnocena. Výstupem toho jsou tzv. referenční hodnoty, které představují průměrné hodnoty indexu pracovní schopnosti podle pohlaví, věku a povolání. Využity pak mohou být například pro srovnání pracovníků stejné profese zaměstnaných v různých firmách nebo ke vzájemnému porovnávání jednotlivých profesí se stejným věkem apod. Na základě tohoto srovnání je pak možno stanovit, zda se pracovní schopnost zaměstnanců v hodnocené firmě odchyluje od referenčních hodnot (Novotný, et al., nedat.).

Kromě identifikace úrovně pracovní schopnosti a stanovení následných opatření pro její rozvoj může být Index pracovní schopnosti také užitečným nástrojem pro predikci rizika pracovní neschopnosti v blízké budoucnosti. Z výzkumů plyne zjištění, že dotazník WAI je schopen dobře předpovídat výskyt pracovní neschopnosti u věkové skupiny padesátiletých zaměstnanců – téměř dvě třetiny osob se stanovenou nízkou pracovní schopností měly během následujících jedenácti let statut penzionovaných z důvodu pracovní neschopnosti (Tuomi, 1995, in Novotný et al., nedat.). Schopnost predikovat dosažení invalidního důchodu v budoucích měsících byla potvrzena i v pozdějším výzkumu. Nizozemští vědci zkoumali skupinu stavebních dělníků starších 40 let. Jejich výsledky ukazují, že pracovní schopnost (zejména nízká a průměrná) silně předpovídá získání invalidního důchodu v následujících 23 měsících. Nejdůležitějšími prediktivními faktory se ukázaly být současný pracovní výkon, zdravotní problémy s jejich důsledky na fungování jedince, pracovní neschopnost a duševní zdroje pracovníka (Alavinia, Boer,

Duivenbooden, Frings-Dresen, & Burdorf, 2009). Zajímavá zjištění o prognostické funkci dotazníku ve vztahu k nemocnosti naznačuje i výzkum z roku 2015, z něhož vyplývá, že dotazník WAI může být použit také pro identifikaci pracovníků, kteří jsou ohroženi dlouhodobými absencemi z důvodu nemoci. Z výzkumu plyne, že nízké skóre WAI je spojeno s vyšším počtem (ve studii ≥ 15 dnů) absencí z důvodu nemoci (Reeuwijk et al., 2015).

Z dotazníku WAI vyplývá jak pro jedince samotného (pokud je mu poskytnuta zpětná vazba o výsledku), tak pro organizaci, co je vhodné pro rozvoj pracovní schopnosti učinit. Zejména pro organizaci pak výsledky dotazníku představují důležitou informaci o aktuálním stavu jejich zaměstnanců, o možných důsledcích současné pracovní schopnosti v budoucích letech a o tom, na co je potřeba se zaměřit, aby se úroveň pracovní schopnosti zaměstnanců zvýšila. Hasselhorn (2008) uvádí, k čemu mohou organizace a podniky dotazník WAI použít. Autor představuje tři základní možnosti využití dotazníku:

- benchmarking umožňující odhady současného a budoucího potenciálu organizace;
- časná identifikace rizikových jevů a rizikových skupin;
- měření efektů, účinnosti opatření.

Dále autor popisuje, jaké různorodé funkce může dotazník v organizaci plnit, vezmeme-li v úvahu zvlášť pracovníky, pracovní týmy a organizaci jako celek. Tyto funkce znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 9 Funkce dotazníku WAI v organizacích (Hasselhorn, 2008; upraveno)

2.6 Přehled dosavadních zjištění

Age management je v České republice stále čerstvým pojmem. Můžeme říci, že tento koncept je u nás ještě v počátcích svého rozvoje. Na rozdíl od Finska, jež se stárnutím obyvatel zabývá více než tři desetiletí, je problematika demografického stárnutí a možností vhodných opatření v České republice tématem posledních let. K nám se koncept Age managementu podle modelu finských expertů dostal poprvé v roce 2010 v rámci projektu s názvem *Strategie Age managementu v České republice*, který realizovala společnost Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. (AIVD) ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví a českými partnerskými organizacemi. Cílem tohoto projektu bylo v období let 2010 až 2012 přenést inovativní nástroje k řešení problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce a aplikace principů Age managementu v České republice (ESF ČR, 2010). Na tento prvotní projekt navazuje druhý s názvem *Implementace Age managementu v České republice*, který je naplánován na roky 2013 až 2015. Hlavním cílem tohoto projektu je vytvoření nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce formou implementace principů Age managementu za podpory mezinárodní spolupráce (AIVD, nedat.).

Problematicku stárnutí populace a výzev s ním spojených si uvědomuje rovněž i Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, které zohledňuje aspekty pozitivního stárnutí a možnosti uplatnění principů Age managementu v dokumentu *Národní akční plán*

podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017. Jednotlivé strategické kroky rozděluje mezi hlavní priority, k nimž patří:

- realizace politiky přípravy na stárnutí;
- zajištění a ochrana lidských práv starších osob;
- celoživotní učení;
- zaměstnávání starších pracovníků a seniorů;
- dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce;
- kvalitní prostředí pro život seniorů;
- zdravé stárnutí;
- péče o seniory s omezenou soběstačností (MPSV, 2015a).

Jak sami zaměstnavatelé vnímají problematiku zaměstnávání osob nad 50 let, představuje průzkum realizovaný společností Manpower. Ze získaných odpovědí vyplývá, že snahu o udržení starších zaměstnanců ve společnosti zatím do svých strategických plánů zahrnuje pouhých 13% českých zaměstnavatelů, na rozdíl od 84%, kteří ve svých strategických plánech se staršími zaměstnanci nepočítají. Varovné jsou také další výsledky - 3% z dotázaných zaměstnavatelů neměla jasno o tom, zda je v jejich strategických plánech zahrnuta otázka recruitmentu kandidátů 50+, kladně na tuto otázku odpovědělo pouhých 8% dotázaných. Celých 89% českých zaměstnavatelů nemá vytvořenou žádnou specifickou strategii, jak nabírat uchazeče o práci ve věku 50+ (Rezlerová, 1. října 2009). I přes prognózy obrazu věkového složení populace v následujících letech je vidět, že většina zaměstnavatelů zatím problematiku stárnutí populace a zaměstnávání starších osob do svých personálních politik příliš nezahrnuje. Přesto jsou tato témata klíčová a dříve či později na ně budou muset zaměstnavatelé patřičně reagovat. O tom, že v tomto ohledu nemají zaměstnavatelé jinou možnost, píše i Novotný (7. listopadu 2014). Autor uvádí, že pracovníci ve vyšším věku (tedy 50 let a více) se mnohým stále ještě zdají být nahraditelní, případně postradatelní, a že dnes si zaměstnavatelé mohou zaměstnance vybírat i co se věku týče, v budoucnu tomu tak ale pravděpodobně nebude. Stejnou myšlenku potvrzuje i Rabušicová (in Polčáková, 26. listopadu 2011), která píše, že vzhledem k tomu, že se v blízké budoucnosti osoby staršího věku (50 - 64 let) stanou ve srovnání s osobami mladými (20 - 34 let) a osobami středního věku (35 - 49 let) nejpočetnější věkovou skupinou v české populaci, je nezbytně nutné začít se intenzivně připravovat na to, že trh práce bude nabízet pracovní místa starším pracovníkům a také pro ně vytvářet odpovídající podmínky.

Shrnutí o aktuálním přístupu zaměstnavatelů na uplatnění Age managementu ve firmách výstižně popisuje Štorová (nedat.). „V současné době jsou zaměstnavatelé poměrně málo informováni o užitečnosti koncepční práce se skupinou starších zaměstnanců. Zároveň nemají pocit, že jim chybí informace o problematice zaměstnávání osob starších padesáti let, protože toto téma nevnímají jako problém a případnými specifiky starších pracovníků se nezabývají. Většina zaměstnavatelů rovněž nevidí možnou paralelu mezi prosperitou firmy a systematickou prací s touto věkovou kategorií.“ Dále autorka upozorňuje, že právě tento způsob může být cestou, jak zvyšovat pracovní schopnost zaměstnanců a tím i prosperitu a konkurenceschopnost firem.

3 Age management v pracovním prostředí

V předchozí kapitole jsme si přiblížili koncept Age management, jeho nabízená opatření a přístup ke stárnutí jedinců, resp. pracovníků. Koncept nabízí široké možnosti uplatnění do praxe, ať už na úrovni činností státu, firem jakožto zaměstnavatelů, ale i samotných jednotlivců. Jaké trendy v zaměstnávání starších osob na současném trhu práce panují a jak mohou zejména zaměstnavatelé konkrétně uplatnit systematický přístup práce s lidskými zdroji z hlediska věku do svých personálních činností, tomu se budou věnovat následující kapitoly.

3.1 Zaměstnávání starších osob

Abychom mohli lépe stanovit vhodnost či nevhodnost, využitelnost či nevyužitelnost konkrétních opatření Age managementu v praxi, je zapotřebí rozumět aspektům, které se pojí s problematikou zaměstnávání starších osob. Například tomu, jak se na tuto věkovou kategorii dívá legislativa, jaké je současné postavení jedinců 50+ na trhu práce, jaké vlastnosti a stereotypy jsou s jedinci tohoto věku spojeny nebo v čem může být skupina pracovníků pro firmu přínosem. Povědomí o těchto informacích vede k širší poznatkové základně a umožňuje lépe chápat a aplikovat opatření na podporu zaměstnávání starších osob v praxi.

Skutečnost, že fyzické osoby ve věku 50+ obecně patří spolu s dalšími do skupiny osob ohrožených na trhu práce a při zprostředkování zaměstnání se jim věnuje zvýšená péče, je ukotvena v právní legislativě. Hovoří o ni §33, písm. e) předpisu č. 68/2009 Sb. s názvem Úplné znění zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, jak vyplývá z pozdějších změn (Sbírka zákonů, 2009). Problematika věku je z pracovněprávního hlediska zapracována rovněž i v Antidiskriminačním zákoně (zákon č. 198/2009 Sb.). Ten stanovuje právo všech jedinců, resp. účastníků pracovněprávních vztahů na rovné zacházení a vymezuje důvody, na základě kterých nesmí být nikdo diskriminován. Jedním z těchto důvodů je i zákaz diskriminace z důvodu věku (MPSV, 2015c). Mezi další právní normy zabývající se problematikou rovného zacházení a zákazu diskriminace patří i Zákoník práce a Zákon o inspekci práce (Alternativa 50+, 2014). Vzhledem k tomu, že firmy a organizace (ale i stát) jakožto zaměstnavatelé jsou vlivnými tvůrci podoby pracovního trhu, dodržování těchto zákonů při náboru a zaměstnávání pracovníků je jejich primární zodpovědností.

3.1.1 Postavení osob ve věku 50+ na trhu práce

Výše uvedené skutečnosti o rizikovitosti věkové skupiny 50+ na trhu práce potvrzuje i míra její zaměstnanosti. Podle analýzy MPSV z 1. pololetí roku 2013 představoval podíl osob ve věku 50+ na celkovém počtu uchazečů o zaměstnání 27%. Největší počet uchazečů vzrostl ve věkových kategoriích 55 – 59 let a 60 – 64 let. Míra zaměstnanosti věkové skupiny 55 – 64 let v té době představovala 50,9% (MPSV, 2013). Prvotní výsledky studie SHARE pro Českou republiku poukazují na nevyužitou pracovní kapacitu této skupiny osob. Dle jejích výstupů je v České republice 41% osob ve věku 50 – 64 let, kteří nepracují a zároveň netrpí žádnými závažnějšími zdravotními problémy. Pro srovnání, například ve Švýcarsku v této skupině nepracuje pouze 18% (Boháček, 2009). To, že při ztrátě zaměstnání ve věkové kategorii 50+ je daleko obtížnější nalézt si zaměstnání nové, dokazuje i zjištění výzkumu mapujícího postavení osob 50+ na trhu práce v ČR, které realizovala společnost Alternativa 50+. Polovina respondentů a respondentek výzkumu ve věku 50 - 64 let uvedla, že byla dlouhodobě nezaměstnaná, ve smyslu doby delší než 1 rok (Alternativa 50+, 3. února 2014).

Dalším faktorem, který ovlivňuje postavení starších osob na trhu práce, je celkový pohled společnosti na stárnutí a roli starších jedinců ve společnosti. Současný kult mládí, který se výrazně projevuje i v pracovním prostředí zejména důrazem na výkonnost, rychlost a flexibilitu pracovníků, jež jsou vlastnosti spojované obvykle s mladšími pracovníky, zastiňuje důležitost a významnost starších věkových skupin. A to i přesto, že stejných pracovních výsledků často dosahují i pracovníci starších generací. Tomuto jevu nepřispívá ani obraz starších jedinců v předdůchodovém či důchodovém věku vytvářený médií, který často vykresluje pouze negativní aspekty spojené se stárnutím a stářím (např. nápor na sociální a důchodovou politiku státu, zdravotní systém), ale už se nezabývá potenciálem, který mohou takoví jedinci společnosti nabídnout. Na tomto podkladě pak dochází ke stereotypizaci a posilování předsudků vůči starším jedincům. Ti se pak na trhu práce často setkávají s tím, čemu odborníci říkají **ageismus** neboli **věková diskriminace**. Přestože je zákaz diskriminace vůči věku ukotven v právních normách a zaměstnavatelé by jej měli dodržovat, realita je mnohdy dosti odlišná. Věkovou diskriminaci můžeme definovat jako způsob uvažování založený na přesvědčení, že věk může sloužit jako dostatečně vypovídající charakteristika člověka (Hasmanová Marhánková, 2014). To, že se zejména starší jedinci ve skutečnosti setkávají s přístupem, který je znevýhodňuje kvůli jejich věku, potvrzují i mnohé výzkumy. Například z výzkumu realizovaného v rámci

projektu Třetí kariéra zaměřeného na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílovou skupinu 50+ vyplývá, že více než polovina respondentů se s věkovou diskriminací setkala přímo, z toho 15% ji zažilo samo na sobě (STEM, 2006). Zkušenosti s věkovou diskriminací nemá pouze Česká republika, týká se to i dalších států. Zajímavá zjištění přináší například první australský výzkum zaměřený na starší pracovníky (ve věku 50+) vedený Komisí pro lidská práva. Ten odhalil, že 27% starších pracovníků mělo v uplynulých dvou letech zkušenost s nějakou formou věkové diskriminace na pracovišti. Alarmující je rovněž zjištění, že u 80% těchto respondentů se objevily negativní zdravotní dopady včetně ztráty sebeúcty, zvýšeného stresu a finančních problémů (Older workers feeling the brunt of age discrimination, 2015).

S věkovou diskriminací se setkáváme již prostřednictvím inzerátů firem. Svými požadavky na uchazeče se mnohdy přímo či nepřímo dopouštějí diskriminace. Výzkum veřejného ochránce práv (15. června 2011) ukázal, že 16,9% pracovních inzerátů obsahoval jeden nebo více diskriminačních požadavků. Diskriminační byly nejčastěji z důvodu věku (11% inzerátů) nebo pohlaví (v 7% inzerátů). Zaměstnavatelé se dopouštějí diskriminačních přestupků i v činnostech při ukončování pracovního poměru. Lidé předdůchodového věku jsou často i nyní v českých firmách propouštěni přednostně (Buchtová, Šmajš, & Boleloucký, 2013). Přitom jak uvádí Lehrová (1984, in Buchtová et al., 2013), nucené zkracování doby pracovního působení člověka je nejnákladnějším způsobem získávání pracovních míst. Výsledky výzkumů zaměřených na tuto problematiku potvrzují značné rozdíly mezi staršími lidmi ve výkonnosti, odpovědnosti i sebekontroly a zároveň přinášejí doklad o tom, že starší lidé mívají velmi dobré výsledky i výkonnost (Buchtová et al., 2013).

3.1.2 Vlastnosti osob ve věku 50+ jakožto pracovníků

Co vlastně podnítilo současný povětšinou negativní náhled na starší jedince, resp. pracovníky? Odpověď nám může nabídnout Muffels (1998), jenž uvádí, že se předpokládá existence směny mezi stárnutím a produktivitou. Za období snižování produktivity člověka bylo nejčastěji považováno období mezi 45. až 55. rokem života a bylo podporováno v 80. letech a na počátku 90. let ve většině zemí, a to i velkorysou důchodovou politikou umožňující předčasný odchod do důchodu, jež měla řešit nadbytek pracovní síly a zajistit uplatnění pro mladou pracovní sílu. Jak dále autor uvádí, tato představa snižování produktivity jedince bývá podkladem pro diskriminační politiku

najímání a propouštění zaměstnanců na základě věku. V souvislosti s tím se pak setkáváme s názorem, že do starších jedinců se proto již nevyplatí dále investovat.

Palmore (1999) uvádí, že existuje minimálně devět hlavních stereotypů, které reflektují negativní předpojatost vůči starším osobám. Řadí mezi ně nemoc, impotenci, ošklivost, mentální úpadek, duševní chorobu, neužitečnost, izolovanost, chudobu a depresi. Naopak mezi osm hlavních pozitivních stereotypů vůči této skupině osob autor jmenuje laskavost, moudrost, spolehlivost, blahobyť, politickou moc, svobodu, věčné mládí a štěstí.

Proč (ne)zaměstnat pracovníka ve věku 50+, jaké silné stránky mohou zaměstnavatelům nabídnout a naopak jaké jsou jejich slabiny, to z hodnocení samotných personalistů i respondentů z generace 50+ přehledně shrnují Bočková, Hastrmanová a Havrdová (2011). Jejich zjištění jsou uvedena v následující tabulce.

Tabulka 2 Silné a slabé stránky pracovníků 50+ (Bočková et al., 2011; upraveno)

Slabé stránky (-)	Silné stránky (+)
Klíčové dovednosti a nové výzvy	Zkušenosti a praxe
<ul style="list-style-type: none"> • Nízká počítačová gramotnost • Nízká adaptabilita na nové technologické výzvy • Nízká jazyková vybavenost • Nižší ochota se profesně vzdělávat, obavy z neúspěchu • Nižší schopnost a ochota se učit novým postupům, nechuť k novinkám • Menší kreativita a novátorství 	<ul style="list-style-type: none"> • Mnoholetá praxe v oboru • Odbornost ve vlastní profesi • Znalosti ověřené praxí a zručnost • Know-how postupů práce, firemních produktů aj. • Kontakty a vazby, znalost prostředí oboru – ostatních společností, osob, znalost konkurence
Pracovník 50+ jako člen týmu	Vlastnosti jako konkurenční výhoda
<ul style="list-style-type: none"> • Nižší flexibilita • Nižší přizpůsobivost a snížená tolerance k druhým • Sklon ke stereotypům a volbě vlastního osvědčeného řešení • Neochota respektovat mladší nadřízené 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychická vyzrálost a serióznost • Spolehlivost, důkladnost a zodpovědnost • Názorová stabilita a rozvážnost • Schopnost řešit problémy díky zkušenostem • Zvládnání emocí a komunikační dovednosti
Stereotypy vůči 50+	Postoj k práci a firmě
<ul style="list-style-type: none"> • Negativní očekávání vázaná na věk 50+ • Ztráta sebevědomí a sebedůvěry • Horší všeobecná orientace na současném trhu práce a neznalost pracovních trendů • Obavy z nezaměstnanosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká loajalita vůči zaměstnavateli • Nízká fluktuace • Priorita udržení si dobré práce před budováním kariéry • Větší ochota tolerovat jistá omezení v pracovních podmínkách pro zachování pracovní pozice (někdy

	i nižší finanční očekávání)
Fyzické aspekty	Zázemí a životní priority
• Nižší fyzická zdatnost a výkon	• Časová flexibilita
• Snížená operativnost a pomalejší pracovní tempo	• Minimum nároků ze strany rodiny (odrostlé děti, finanční zabezpečení aj.)
• Vyšší výskyt zdravotních omezení	• Vysoká motivace udržet si dobrou práci před odchodem do důchodu
• Méně atraktivní vzhled	• Nižší ambice a nízká soupeřivost v pracovním kolektivu
• Zhoršování vnímání, paměti, soustředění, rychlost rozhodování, výkonnosti	• Motivace zůstat členem pracovního týmu (věková rozmanitost)

Na tomto místě je vhodné poznamenat, že nelze přesně vymezit, co z daného výčtu je opravdu pouhý předsudek založený na nepřesné nebo zkreslené informaci a co má blízko ke skutečné vlastnosti jedince dané kategorie. To nás jen utvrzuje v tom, že generace 50+ (stejně jako ostatní věkové generace) není homogenní skupinou a že každý jedinec je z hlediska výčtu silných a slabých stránek jedinečný. Je tedy potřeba znát každého pracovníka a jeho schopnosti a dovednosti posuzovat individuálně.

3.2 Realizace Age managementu ve firmách

Konečně se dostáváme k problematice uplatnění a implementace konceptu Age managementu ve firmách. Jak již bylo zmíněno, v českých organizacích je Age management zatím stále v počátcích svého rozvoje. Společnosti, které si ale uvědomují demografický vývoj populace a zabývají se řízením lidských zdrojů z hlediska věku, jsou o krok napřed před těmi, které problematiku věku zatím do svých politik nezačleňují.

3.2.1 Proč zavádět Age management ve firmách?

Nabízí se otázka, proč by se zaměstnavatelé měli zabývat strategickým řízením svých zaměstnanců z hlediska věku a jejich potenciálu. První odpovědí je stárnutí populace a důsledky, které s sebou přináší. Age management se vyvinul právě jako reakce na tento fenomén. Pro zaměstnavatele je důležité si uvědomit, že v blízké době pro udržení konkurenceschopnosti firem nebudou mít na vybranou a budou muset dříve či později využívat potenciálu starších osob a naučit se s touto skupinou jedinců pracovat. Druhou odpovědí je povaha opatření Age managementu. Celá řada jeho opatření ve firmách má preventivní charakter. Včas tedy poskytuje nástroje pro prevenci úbytku pracovních schopností starších pracovníků a jejich zdravotních problémů (Lazarová et al., 16. března

2011). Třetí a motivující odpovědí jsou výhody, které Age management organizacím přináší. Pillinger (2008) mezi obchodní výhody strategického přístupu k Age managementu ve firmách řadí:

- udržení konkurenceschopnosti;
- snižování finančních nákladů;
- vytváření kvalitní pracovní síly;
- dosahování co nejlepších dovedností a požadavků na pracovní sílu pro budoucnost;
- zlepšování profilu firmy a její image;
- lepší vztah zaměstnanců k zaměstnavateli i mezi nimi samotnými.

Age management ovlivňuje pracovní schopnost zaměstnanců a tím i jejich vůli pokračovat v práci, v důsledku čehož se pak zvyšuje i pracovní spokojenost zaměstnanců (Cimbálníková et al., 2012). Autoři dále uvádějí čtyři hlavní přínosy, jež firmám Age management poskytuje:

- zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu;
- zvyšování kvality lidských zdrojů důležité pro úspěšnost firmy;
- posílení pozice na trhu (zejména prostřednictvím interpersonálních dovedností různorodé pracovní síly);
- uznání a image organizace, společenská zodpovědnost firem.

Výše uvedené výhody slouží primárně organizaci samotné, Age management je ale také prospěšný samotným zaměstnancům. Konkrétně jde o tato pozitiva:

- zapojení na pracovním trhu přináší potenciální výhody pro fyzické i duševní zdraví jedince;
- podpora pocitu úspěchu, spokojenosti ze sebe sama a integrity;
- udržení sociálních vztahů a interakce;
- zůstat aktivní a zúčastněný na smysluplné práci;
- zvýšení důchodového příjmu prodloužením délky pracovního života a odvádění penzijního pojištění (National Seniors Australia, nedat.).

Vidíme, že Age management firmám nabízí široké portfolio výhod jak pro ně samotné, tak pro jejich zaměstnance. Pillinger (2008) uvádí několik předpokladů pro správné zavedení Age managementu ve firmách. Vyžaduje jednotný přístup a zásahy

do mnoha oblastí řízení organizace, včetně změny ve vnímání věku, zavádění opatření v rámci zaměstnaneckého cyklu, podporu kontaktů a spolupráce mezi generacemi. Dále tento koncept vyžaduje, aby na pracovišti panovaly dobré pracovní podmínky tak, aby byl potenciál zaměstnanců plně využit a nadále zvyšován.

3.2.2 Age management v personálních činnostech firem

Řízení lidských zdrojů zahrnuje širokou škálu oblastí a ve všech lze z pohledu konceptu Age managementu zavádět opatření a zlepšení. Smyslem této podkapitoly není uvádět veškerá možná opatření Age managementu ve všech těchto oblastech, ale poskytnout přehled nástrojů, které jsou v rámci tohoto konceptu nejčastěji pro věkovou skupinu 50+ uplatňovány. Cimbálníková et al. (2012) uvádí, že tyto nástroje jsou primárně spojeny s obsahem práce a formou práce. V těchto aspektech práce pak zaměstnavatel může zavádět vhodná opatření pro podporu a využití schopností a dovedností svých zaměstnanců. Mezi nástroje (zejména pro věkovou skupinu zaměstnanců 50+) spojené s **obsahem práce** pak autoři zařazují následující:

- **restrukturalizace pracovních míst** – přizpůsobování pracovní náplně starším zaměstnancům;
- **ergonomie práce** – hledání řešení pro omezení fyzické zátěže pracovníků;
- **rozvoj mezigenerační spolupráce** – např. mentoring, koučing, vedení týmů;
- **vzdělávání na míru schopnostem pracovníků 50+;**
- **podpora a propagace rozvoje fyzické kondice pracovníků;**
- **podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody;**
- **samostatné podnikání** jako vhodná alternativa ke klasickému zaměstnání.

Konkrétní postupy a kroky jednotlivých nástrojů spojených s obsahem práce se pak odvíjejí od konkrétních problémů nebo výzev dané firmy. Kromě obsahu pracovní náplně je důležitá i **forma práce** – např. pracovní doba nebo způsob organizace práce. Z tohoto hlediska patří k nejvyužívanějším nástrojům pro starší pracovníky různé formy alternativních pracovních úvazků, flexibilní práce a přizpůsobení pracovních podmínek:

- **přizpůsobení organizace práce** – dle životního rytmu staršího pracovníka, např. v čase směn ve výrobě podle cyklu spánku a bdělosti, řízení směn dle podnětů pracovníků;

- **částečný úvazek** – na českém trhu práce je uplatňován podstatně méně, než je tomu v průměru v celé Evropské unii;
- **nepravidelná práce** – v ČR je využívána zejména formou dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti;
- **kombinace práce v kanceláři a práce z domova** – označovaná také jako home office;
- **podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí** – může nabývat mnoha podob – např. důraz na preventivní lékařské kontroly, využívání poradenství zdravotních odborníků v podniku, vhodné úpravy pracovního prostředí, sledování rizikovosti pracovního prostředí apod.;
- **přizpůsobování pracovní doby** – např. ve smyslu snížení denní nebo týdenní pracovní doby, měsíční nebo roční banka pracovního času; takové flexibilní přizpůsobení má pozitivní vliv na upevnění zdraví, motivaci a zlepšení kvality života obecně;
- **sdílené pracovní místo** – technika, kdy jsou zaměstnanci přesouváni mezi dvě pracovní pozice nebo více pozic podle předem naplánovaného harmonogramu - cílem je uspokojení z práce díky vystavení pracovníků rozdílným pracovním zkušenostem a širší škále dovedností, dále pak toto řešení podněcuje kreativitu a zvyšuje úroveň individuální a organizační výkonnosti;
- **projektové zaměstnávání** – řešení projektu (na dobu určitou);
- **přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo** – dle potřeb, schopností a dovedností pracovníka. Pro pracovníka může změna pracovního místa znamenat snížení pracovního zatížení, posílení motivace a zodpovědnosti, možnost využívat své dovednosti a zkušenosti, pracovní ochranu a nové příležitosti (Cimbáliková et al., 2012).

Vzhledem k tomu, že ústředním pojmem konceptu Age managementu je pracovní schopnost, kterou tvoří velké množství faktorů, měli by zaměstnavatelé chápat podporu a rozvoj svých zaměstnanců (všech věkových skupin) komplexně a zavádět potřebná opatření v součinnosti všech firemních procesů. Jak už ale bylo zmíněno, tíha zodpovědnosti za implementaci Age managementu nestojí pouze na zaměstnavateli, je k tomu zapotřebí také participace jak samotných zaměstnanců, tak vytváření podpory a podmínek pro to vhodných ze strany státu.

3.2.3 Good practices – příklady dobré praxe

Zkušenosti firem a zaměstnavatelů se zavedením konceptu Age managementu do svých firemních politik mohou sloužit ostatním jako příklady toho, jak koncept uchopit a realizovat jej v praxi. V této části práce je několik příkladů dobré praxe představeno.

Finský institut pracovního zdraví se zabývá výzkumem a vývojem nástrojů Age managementu v organizacích od roku 2009. Na základě toho vznikla databáze 200 případových studií organizačních praktik Age managementu z 27 členských států EU. Jako případovou studii z této databáze můžeme uvést například opatření velkého výrobce ocelových produktů. Tato firma se potýkala s problémem vysokých finančních nákladů na vyplácení důchodů a vysokou mírou nemocnosti, a to z důvodu narůstajících požadavků na výkonnost zaměstnanců. Rozhodla se proto zavést opatření na podporu zdraví a pracovní pohody zaměstnanců a přistoupila k přeorganizování pracovišť z ergonomického hlediska (vybavení, organizace práce a rozvrhů). Dále poskytla zaměstnancům po konzultaci s pracovním lékařem možnost fyzické péče (např. rehabilitace) nebo přemístění na jiný druh práce. Rovněž byl pro zaměstnance realizován workshop na téma stárnutí. Díky těmto opatřením ve firmě došlo ke zvýšení věku odchodu do důchodu, stabilizaci finančních nákladů na důchody, zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců (Štorová, & Fukan, 2012).

Jiným příkladem dobré praxe je Forum 50+. Forum 50+ je švédské sdružení, v rámci kterého mohou jednotlivci, organizace i společnosti kooperovat při podpoře opatření, které posílí samostatnost a osobní rozvoj jejích aktérů v pozdější fázi pracovního života a také po odchodu ze zaměstnání. Organizace má tři hlavní aspekty: členský program pro starší jedince, rozvoj opatření ke zvýšení kompetencí starších pracovníků a jejich motivace účastnit se vzdělávacích aktivit, a „banku zdrojů,“ která nabízí služby starších lidí, aby se tak podíleli na komunitních projektech (Walker, & Taylor, 1999).

Další příklad ze zahraničí popisuje Šimandlová (2014), která pojednává o belgické společnosti BARCO zaměřené na navrhování a vývoj vizualizačních produktů. Ústředním konceptem zavádění jejího Age managementu je „celoživotní zaměstnatelnost,“ což představuje poskytování školení a vzdělávání pracovníků i mimo jejich pracovní zaměření. Dále firma podporuje prevenci zdraví a poskytuje flexibilní formy práce.

Co se týče zkušeností se zaváděním Age managementu v České republice, z tiskové zprávy Gender Studies (31. července 2012) vyplývá, že příkladů dobré firemní praxe

v oblasti Age managementu je zatím spíše méně a věnují se převážně cílově skupině 50+. Přesto můžeme uvést některé české firmy, které problematiku zaměstnávání z hlediska věku začlenily do svých personálních politik.

Problematikou rovných příležitostí a diverzitou se dlouhodobě zabývá Česká spořitelna, a.s., která vytvořila program s názvem Diversitas. Tento program se zaměřuje na různé aspekty zaměstnávání, např. nábor a výběr zaměstnanců, mentoring, síťování, sladování práce a rodiny a podobně (Šimandlová, 2014). V rámci tohoto programu vznikají další projekty. Jedním z nich je i projekt Moudrá Sova, jehož cílem je sladování pracovního a osobního života žen a mužů ve věku 50+ a 30- a dále správné a efektivní využívání potenciálu těchto věkových skupin (Česká spořitelna, 2013).

Problematiku věku a stárnutí si uvědomuje rovněž i česká automobilová společnost Škoda Auto a.s. Tato společnost realizuje širokou škálu cílených opatření ke zlepšení zdraví starších zaměstnanců díky programu Seniority. Tento program sází na ergonomická opatření na pracovištích, na sportovní nabídky nebo bezplatné zdravotní kontroly zaměstnanců. Dále společnost na základě diskuse se sociálním partnerem odbory KOVO zavedla program zdravotních benefitů, který má za cíl motivovat zaměstnance k péči o jejich zdraví. Hlavní myšlenkou společnosti v této oblasti je, že je vždy lepší možným zdravotním problémům předcházet nežli je následně řešit (Škoda Auto, 2012). Zajímavé na tomto projektu je to, že pojem „senior“ společnost nevymezuje konkrétním věkem, ale počtem let odpracovaných ve společnosti. Za seniorního se pak považuje každý zaměstnanec, který ve firmě pracuje 30 a více let (Chadt, 2011).

Z českých firem můžeme ještě uvést například společnost RWE, která v roce 2011 vytvořila Projekt Diversity. Ten se zaměřuje na tři hlavní témata: genderová rovnost a podpora žen na manažerských pozicích, dále věk a věkové složení zaměstnanců a nakonec podpora multikulturního prostředí. V rámci věkové diverzity se firma zaměřuje na nábor absolventů a dalších zaměstnanců, na jejich vzdělávání, na podporu pružných forem pracovní doby a žen ve věku 50+ ve vyšších pozicích (Šimandlová, 2014).

Z uvedených příkladů je vidět, že zavedení konkrétních opatření Age managementu vycházejí z toho, co jednotlivé firmy potřebují zlepšit. Pro začátek aplikace nástrojů Age managementu ve firmách je tento reaktivní přístup zřejmě základem, neboť poskytuje opatření pro oblasti, které je vyžadují. Do budoucna bude ale nezbytné zaměřit

se i na zavádění preventivních opatření a včas a s vědomím důsledků populačního stárnutí systematicky připravovat potřebné programy či postupy a upravovat ty stávající.

4 Od teorie k výzkumu

Teoretická část nám poskytuje informační základnu pro realizaci Age managementu v praxi a rovněž pro uchopení podstaty výzkumné části této práce.

Pracovnímu životu (nejprve přípravě na výkon práce v podobě studia a posléze práci samotné) věnujeme téměř třetinu našeho života. Úspěšnost v profesní oblasti je ovlivňována mnoha faktory a zároveň sama ovlivňuje mnoho dalších aspektů života člověka. S rostoucím věkem se ale tyto faktory proměňují, dochází ke změně osobních zdrojů člověka i požadavků práce na něho kladené. Z dosavadních poznatků psychologie celoživotního vývoje vidíme, že v průběhu času u jedince dochází k věkem podmíněným změnám, ať už v oblasti fyzické, duševní, sociální či pracovní (Říčan, 2004; Vágnerová, 2007; Kaczmarek, 2015; Thorová, 2015; Cornwell et al., 2008, in Barrett, & Redmond, 2012; Langmeier, & Krejčířová, 1998). Velkou roli ve vytváření vhodných pracovních podmínek zaměstnanců a podpoře zvládnutí pracovních nároků hrají zaměstnavatelé. V rámci zavádění a realizace firemních opatření mají přitom klíčovou roli personalisté a pracovníci pověřeni řízením lidských zdrojů (Novotný, et al., nedat.), neboť prostřednictvím personálních činností ovlivňují jedince na individuální úrovni, například působením na změnu postojů pracovníka k soustředění se na rozvoj a zajištění vlastní pracovní schopnosti (Cimbálníková et al., 2011). Koncept pracovní schopnosti, jenž je ústřední komponentou Age managementu a který se v českém prostředí prosazuje a je zkoumán zejména pod záštitou organizace Age Management z.s., se postupně dostává do interního prostředí firem. Doposud zatím není provedeno mnoho šetření pracovní schopnosti dotazníkem WAITM a pokud ano, tak jsou zaměřena zejména na věkovou kategorii pracovníků 50+. Nesmíme však zapomínat, že celý koncept Age managementu představuje komplexní přístup a zohledňuje všechny věkové skupiny na pracovišti (Štorová, & Kotková, 2013). Navíc neexistuje přesně stanovená hranice věku, odkdy se u jedince začínají projevat známky stárnutí, neboť to záleží na široké škále faktorů. To potvrzují i výzkumy provedené na pracovnících ve věku 40+ nebo 45+ přinášející zajímavá zjištění (srov. Alavinia et al., 2009; Tuomi et al., 1997, in Novotný et al., nedat.). Jak uvádí Štorová (2015), faktory přispívající k oslabení pracovní schopnosti začínají být viditelné přibližně kolem 45. roku života. Podle autorky však není vhodné zaměřovat se pouze na pracovníky staršího věku, ale podporu jednotlivých faktorů je potřeba proaktivně zařazovat během celého pracovního života zaměstnanců. Tento přístup jsem uplatnila i v rámci provedeného výzkumu této diplomové práce.

VÝZKUMNÁ ČÁST

Teoretická část této diplomové práce se zabývala konceptem Age managementu jakožto řízením lidských zdrojů s ohledem na věk jedinců a nastínila možnosti, jak se může realizovat v praxi a uplatňovat v rámci personální politiky společností a firem. Pro účely výzkumné části jsem téma Age managementu zpracovávala v rámci vybrané společnosti. Na následujících řádcích nejprve představím tuto společnost a poté se budu věnovat výzkumnému problému, který z charakteristik této společnosti vyvstal.

5 Představení vybrané společnosti

Organizaci, kterou jsem si pro svůj výzkum zvolila, nebudu v této práci nazývat vlastním jménem, ale budu pro ni používat označení „společnost.“ Vybranou společnost jsem si pro realizaci diplomové práce vybrala zejména z důvodu její nadnárodní povahy, počtu zaměstnáváných osob a jejího významného postavení v daném regionu.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

Zejména práce modrých límečků má své charakteristiky a neobejde se bez ztížených pracovních podmínek, jako jsou například rizika (zátěž teplem, zátěž chladem, hluk, prach aj.). Aktuální trend stárnutí populace a pracovní síly se projevuje také v případě této společnosti. Průměrný věk jejich zaměstnanců v současné době představuje přibližně 47 let. Pokud spolu s tím dáme do souvislosti i náročnou povahu práce modrých límečků a vliv pracovního prostředí nejen na zdraví, pracovní výkonnost či pracovní motivovanost zaměstnanců, vyplyne nám základ pro mou výzkumnou práci. Z tohoto pohledu mě zajímalo, zda si je společnost vědoma trendu stárnutí populace ve spojitosti s povahou své výrobní činnosti, zda a do jaké míry bere v úvahu problematiku věku a specifika stárnoucích pracovníků a jakým způsobem se to projevuje v praxi.

Pro naplnění účelu výzkumné práce v rámci vybrané společnosti sloužilo šetření dvou různých výzkumných souborů. Základní soubor první části výzkumu tvořili zaměstnanci útvaru HR (tj. útvaru lidských zdrojů/personálního útvaru) dané společnosti, z nichž byl následně vybrán vzorek čítající sedm zaměstnanců.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

Vzhledem k velikosti tohoto závodu byl následně k provedení výzkumného šetření vybrán výrobní provoz a stanoven vzorek dělníků, jenž v konečné podobě zahrnoval čtyřicet tři zaměstnanců. Bližší informace o výzkumných souborech, metodách a procesu výběru popisují v kapitolách věnovaných jednotlivým výzkumným cílům.

6 Výzkumný problém a cíle práce

Na základě výše uvedených úvah vzešel výzkumný problém, který je primární komponentou celého výzkumu. Zajímal mě současný stav implementace konceptu Age managementu ve vybrané společnosti. Konkrétněji jsem pak chtěla zjistit, jaký je praktický přístup společnosti ke konceptu Age managementu v současnosti i s výhledem do budoucna, jak si vybraní zaměstnanci z řad modrých límečků stojí s ohledem na jejich pracovní schopnost a jaké kroky by společnost mohla podniknout ve směru lepšího řízení lidských zdrojů z hlediska věku. Z tohoto výzkumného problému jsem si vytyčila tři hlavní cíle práce:

1. Popsat aktuální stav vybrané společnosti ve vztahu k Age managementu.
2. Zmapovat pracovní schopnost vybraných zaměstnanců společnosti.
3. Navrhnout možnosti dalších postupů a opatření Age managementu ve vybrané společnosti.

Vzhledem ke skutečnosti, že výzkum je realizován a aplikován ve vybrané společnosti, koncipuji celý výzkum jako **případovou studii**. Případová studie je jedním z nejrozšířenějších typů výzkumu v rámci kvalitativního přístupu, v jehož centru pozornosti stojí případ. Případem tak může být například osoba, skupina, organizace apod. (Miovský, 2006). Břicháček (1981, in Miovský, 2006) v tomto ohledu klade důraz na výzkum na případové úrovni. Není dle něj podstatné, zda používáme kvalitativní nebo kvantitativní metody, podstatné je to, že objektem našeho zájmu zůstává případ. K získání relevantních výzkumných dat nutných k zodpovězení stanovených cílů jsem zvolila kvalitativní výzkum.

Vzhledem k tomu, že jednotlivé cíle vyžadují podrobnější vymezení a popis, budu jim za účelem lepší přehlednosti věnovat samostatné kapitoly. Schéma designu celého výzkumu je k nalezení v Přílohách této práce.

7 Výzkumný cíl č. 1

Prvním výzkumným cílem mé diplomové práce je popsat aktuální stav vybrané společnosti ve vztahu k Age managementu.

7.1 Výzkumné otázky

K zodpovězení tohoto cíle bylo nutno vymezit si výzkumné otázky (VO):

VO1. Jak je koncept Age managementu ve vybrané společnosti chápán?

VO2. Do jaké míry je aktuálně koncept Age managementu ve vybrané firmě uplatňován?

VO3. Jaký je postoj vybrané společnosti k možnostem implementace Age managementu v budoucnosti?

7.2 Charakteristika populace a popis vzorku

Zodpovězení prvního výzkumného cíle jsem se rozhodla zjišťovat u vybraných zaměstnanců útvaru HR dané společnosti. S odkazem na literaturu jsem vycházela z předpokladu, že právě zaměstnanci personálního oddělení mi mohou poskytnout nejadekvátnější informace a názory na Age management, a to jak obecně, tak i ve vztahu k dané firmě. Pro účely prvního výzkumného cíle jsou základním souborem všichni zaměstnanci útvaru HR v organizační struktuře firmy.

7.2.1 Popis vzorku

Výběr vzorku ze základního souboru jsem provedla metodou prostého účelového výběru. Miovský (2006) ji definuje jako postup, kdy bez uplatnění dalších specifických metod nebo strategií vybíráme mezi potenciálními účastníky výzkumu (to znamená účastníky, kteří splňují stanovené kritérium nebo více kritérií) ty, kteří jsou pro výzkum vhodní a současně s účastí na něm souhlasí. Cílem výběru bylo získat soubor respondentů, který se bude skládat ze zaměstnanců působících na odděleních útvaru HR, jež jsou svou povahou, resp. náplní práce relevantní k tématu Age managementu. To znamená, že v případě implementace takového konceptu ve firmě budou hrát v jeho realizaci významnou roli. Z povahy jednotlivých oddělení vyplývá i předpoklad, že zaměstnanci budou nahlížet na téma Age managementu z různých úhlů pohledu. Dalším kritériem bylo získat alespoň jednoho respondenta jakožto zástupce z každého vybraného oddělení. Dále pak bylo mým cílem získat takový soubor, který bude z hlediska věku respondentů a jejich

délky praxe ve firmě diverzní. Na základě těchto kritérií a po konzultaci s přidělenou garantkou práce došlo ke stanovení relevantních oddělení a následně výběru vzorku respondentů.

Celkový počet respondentů tvořících výzkumný vzorek představovalo 7 zaměstnanců, z toho 1 muž (14,3%) a 6 žen (85,7%). Průměrný věk respondentů je 40,4 let (min. 26 let, max. 58 let). Průměrná délka praxe v dané společnosti těchto respondentů představuje 13,7 let (min. 1,5 let, max. 38 let). Respondenti byli zástupci oddělení: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, Nábor zaměstnanců, Business Unit Partnering, Personální služby a Firemní odpovědnost a sociální služby.

7.3 Metoda získávání dat

Pro zodpovězení výzkumných otázek prvního cíle jsem zvolila metodu polostrukturovaného interview. Polostrukturované (nebo také semistrukturované) interview je zřejmě nejrozšířenější podobou metody interview. V rámci přípravy si tazatel vytváří určité schéma, které je pro něj závazné. Představuje soubor klíčových otázek, které během rozhovoru musejí zaznít. Je však dle potřeby možné zaměňovat a upravovat pořadí otázek tak, abychom zajistili maximální výtěžnost interview (Miovský, 2006). Volba polostrukturovaného interview vycházela rovněž z přesvědčení, že bude nejlépe odpovídat účelu rozhovoru. Umožňuje totiž upřesnit nebo přeformulovat otázku na respondenta v případě, že by jí nerozuměl, anebo umožňuje doptávat se a zpřesňovat tak výpovědi respondentů.

Struktura celého rozhovoru vycházela ze stanovených výzkumných otázek. Bylo však zapotřebí je operacionalizovat a vymezit dílčí otázky (DVO), které mi pak umožní zodpovědět otázky výzkumné. V rámci šetření mě zajímalo:

- DVO1. Jaké je povědomí dotazovaných zaměstnanců o Age managementu?
- DVO2. Jak tomuto pojmu/konceptu rozumí?
- DVO3. Jaký je pohled dotazovaných zaměstnanců na koncept Age managementu z hlediska SWOT analýzy?
- DVO4. Jaký je aktuální stav dané společnosti ve vztahu k Age managementu?
- DVO5. Jaká jsou ve firmě opatření Age managementu vztažená k dělnickým profesím?
- DVO6. Jaký je názor dotazovaných zaměstnanců na Age management ve firmě s ohledem do budoucna?

DVO7. Jaké jsou potenciální přínosy Age managementu pro firmu?

DVO8. Jaké jsou potenciální překážky při implementaci Age managementu ve firmě?

DVO9. Jaké jsou možnosti dotazovaných zaměstnanců při implementaci Age managementu ve firmě?

Tyto dílčí otázky mi umožnily vytvořit konečnou podobu rozhovoru, kterou jsem tematicky rozdělila do dvou hlavních částí. První část se týkala Age managementu obecně a zjišťovala názory zaměstnanců oddělení HR na koncept celkově, druhá část rozhovoru se pak vztahovala k dané firmě a zjišťovala aktuální stav realizace Age managementu ve společnosti i pohled na koncept do budoucna. Rovněž jsem k jednotlivým otázkám vytvořila i jejich alternativní podoby pro případ, že by bylo nutné objasnit danou otázku respondentům jiným způsobem. Přehled otázek interview uvádím v Přílohách.

7.4 Proces získávání dat

Před samotnými rozhovory byli respondenti dotázáni, zda by byli ochotni poskytnout rozhovor na téma Age management. Předběžně jim byl také vysvětlen účel rozhovoru. Pokud v této fázi měli potenciální účastníci výzkumu nějaké dotazy, byly jim zodpovězeny. Poté se individuálně domlouvaly termíny s jednotlivými zaměstnanci k provedení rozhovorů. Každé jednotlivé setkání s respondenty mělo podobnou strukturu. Na začátku nechybělo poděkování za vyhrazený čas a ochotu zúčastnit se výzkumu. Následně byl respondentům sdělen účel rozhovoru, informace o nahrávání rozhovoru na diktafon, informace o anonymitě poskytnutých údajů a způsobu nakládání s daty. Po sdělení těchto informací byli respondenti vyzváni k podepsání informovaného souhlasu. Respondentům byl také poskytnut prostor pro dotazy a poté následovat rozhovor samotný. Na závěr každého setkání jsem účastníkům opět poděkovala za poskytnuté informace a jejich ochotu.

Během realizace celého šetření jsem měla na mysli rovněž i standardizaci podmínek. Snažila jsem se o to, aby rozhovory probíhaly pokud možno ve stejném prostředí, tedy v jedné ze zasedacích místností firmy, bohužel však ne vždy to z organizačních důvodů bylo možné. Pokud rozhovory probíhaly ve zmiňované místnosti, měli respondenti během rozhovoru k dispozici vodu k občerstvení. V každém případě byly rozhovory prováděny v soukromí, tedy pouze za účasti respondenta a mé osoby. Na paměti jsem rovněž měla chování mě jakožto tazatele. Z této pozice jsem

se snažila o přirozený projev, který by byl adekvátní výzkumné situaci a zároveň reagoval i na chování a projevy respondenta. Vzhledem k tomu, že při rozhovorech může hrát roli i vzhled tazatele, snažila jsem se vyhýbat extravagantnímu účesu i oblečení a volila jsem proto decentní úpravu zevnějšku.

7.5 Metody fixace a zpracování dat

Za účelem úspory času na obou stranách (tj. na straně respondenta i tazatele) a přesného zachycení sdělených informací byl rozhovor nahráván na diktafon. Poté byl zvukový záznam rozhovorů převeden do textové podoby, tedy transkribován. Ještě před samotným procesem transkripce jsem si zvolila transkripční systém, jenž by byl adekvátní účelu rozhovoru a zároveň zachycoval vše podstatné. Rozhovory byly přepisovány v doslovném znění a za využití znaků transkripčního systému. Rovněž vzhledem k účelu a povaze otázek rozhovoru jsem systematicky vymezila pravidla pro transkripci rozhovorů, neboť nebylo nutné přepisovat veškeré zaznamenané jevy, např. různou délku pomlky nebo doprovodné zvuky. Pravidla se během transkripce rozhovorů postupně doplňovala. Po provedení transkripce byl přepis rozhovorů zkontrolován metodou opakovaného poslechu. Opakovaný poslech je jednoduchou technikou, kdy po finalizaci přepisu znovu procházíme zvukový záznam a porovnáváme ho s transkribovanou verzí (Mioviský, 2006). V dalším kroku následovala systematizace a dílčí úprava textu tak, aby byl připravený pro následnou analýzu. Využila jsem proto redukci prvního řádu. Cílem redukce prvního řádu je upravit přepis do plynulejší podoby, vhodnější pro následnou analytickou práci (Mioviský, 2006). Výsledná textová podoba obsahuje plynulé výpovědi respondentů. Zachovala jsem však označení důrazu hlasu v jednotlivých pasážích, neboť to může dokreslit význam, který respondenti jednotlivým tématům přiřkládají. Důraz je ve výrocích vyznačen podtržením zdůrazněného slova, případně slov. Ke zpracování a následné analýze rozhovorů jsem využila programy MS Word 2010 a MS Excel 2010.

7.6 Analýza dat

Výše uvedený proces zpracování získaných dat umožnil jejich úpravu do takové podoby, abych je mohla analyzovat a zodpovědět dílčí otázky, potažmo otázky výzkumné. K tomuto účelu jsem pro utřídění výroků respondentů využila metodu vytváření trsů. Metodou vytváření trsů rozumíme postup, kdy seskupujeme a konceptualizujeme určité výroky do skupin. Tyto skupiny (trsy) vznikají na základě podobnosti mezi identifikovanými jednotkami. Společným znakem takového trsu pak může být například

tematický překryv, kdy seskupujeme pasáže výroků respondentů, které se týkají jednoho úzce ohraničeného tématu (Mioviský, 2006). Ke zřehlednění informací jsem dále využila metodu prostého výčtu. Metodou prostého výčtu vyjadřujeme, jak často se daný jev vyskytl nebo v jakém poměru výskytu byl k jevu jinému (Mioviský, 2006). V rámci jednotlivých trsů byly zjištěny části výroků, jež bylo možné zařadit do kategorií.

7.7 Popis a interpretace výsledků

Na následujících řádcích již uvádím analýzu výroků. Pro zachování anonymity respondentů budu oslovené zaměstnance označovat termínem „respondent“ bez ohledu na to, zda jsou pohlaví ženského nebo mužského. Za konkrétními výroky jsou respondenti označeni písmenem „R“ a přiděleným číslem v uzavřených závorkách.

DVO1. Jaké je povědomí dotazovaných zaměstnanců o Age managementu?

Touto dílčí otázkou bylo mým cílem zjistit, zda respondenti už někdy slyšeli o konceptu Age managementu a pokud ano, do jaké míry a zda s tímto konceptem mají nějakou osobní či praktickou zkušenost.

Šest ze sedmi oslovených respondentů se vyjádřilo kladně k otázce, zda již někdy slyšeli o Age managementu, pouze jeden respondent odpověděl, že o tomto konceptu ještě neslyšel. Pokud bychom blíže posoudili zkušenost respondentů s tímto konceptem, pak se oslovení vyjadřovali, že konkrétnější nebo praktické zkušenosti s Age managementem nemají. Povětšinou o něm pouze slyšeli z doslechu nebo ze zkušeností jiných firem. Jinou zkušeností jednoho respondenta byla oponentura vysokoškolské práce na toto téma a praktická zkušenost se zaváděním konceptu Knowledge managementu, který dle odpovědi zahrnuje prvky Age managementu.

„Konkrétně asi nemám. Já jsem jenom absolvovala takové představení výzkumu, jak si na tom momentálně firmy v České republice stojí, ale jako přímo sama zkušenost s tím asi nemám.“ (R2)

"Moc ne, protože myslím si, že ani není moc lidí, kteří mají tady v České republice s tímhle zkušenost, protože to propojování teď spíš funguje tak, že nabírají se typy lidí, nenabírá se podle věkové struktury." (R3)

"Takže určité kamarádky, určité nástiny ve vzdělávání, protože dělají v různých firmách a tak, tak samozřejmě jsme to konzultovali, ale nějak že bych jako konkrétně do hloubky až tak šla, tak to asi ne. S tímhle problémem ne." (R6)

„Osobní zkušenost. Myslím si, že spousta firem už se opět začíná nad tímto pozastavovat, takže spíše vlastně zkušenosti z doslechu, která firma se snaží aplikovat nebo o tomto tématu (?) získat.“ (R7)

DVO2. Jak tomuto pojmu/konceptu rozumí?

Cílem další otázky bylo zjistit, jaké představy mají oslovení zaměstnanci o podstatě Age managementu a jak tomuto konceptu rozumí.

Z výroků respondentů vyplývá, že většina z nich chápe Age management jako **řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk**, jako práci s různými věkovými kategoriemi ve smyslu jejich vzájemné propojitelnosti.

„Takže spíš jako v tom čistém překladu tomu rozumím jako řízení té práce s těmi lidmi v tom předdůchodovém věku nebo i celkově, jako do budoucna řízení. Takhle.“ (R1)

"Dala bych tu definici asi jako souhrnný proces, systém práce s různými věkovými skupinami zaměstnanců, ať už to jsou absolventi škol, tak po zaměstnance předdůchodového věku." (R2)

„Z mého pohledu se jedná o řízení věkových struktur ve společnosti, aby nebyla žádná z těch věkových skupin nějakým způsobem diskriminována, aby byla každá z těch věkových skupin vzájemně propojitelná a přinesla nějaký kýžený zisk....“ (R3)

„Age management považuji za model, který se snaží pracovat s lidmi, s různými věkovými skupinami v práci, s tím, že sledujeme i zdravotní schopnost či neschopnost člověka vůči pozici, na které v současné době pracuje nebo budoucí pozici, na které bude pracovat.“ (R7)

Dále respondenti chápou Age management rovněž ve smyslu **předávání zkušeností a zachování know-how** ve firmě a také jako koncept, který využívá **potenciálu jednotlivců**.

„Tak já tomu asi rozumím hodně v tom konceptu toho Knowledge managementu, že prostě lidem, kteří už mají určitý věk, tak je třeba zajistit stálé jakoby spolupráci s tou firmou, je třeba plánovat třeba jejich odchody do důchodu, to, aby stihli předat ty informace těm svým následovníkům a asi celkově zajistit to, aby to know-how, které oni mají, nebylo nějakým způsobem ztraceno, aby se v té firmě uchovalo...“ (R1)

„Čili jde o to, podle mého, právě u toho Age managementu, využít potenciál a prostě řekněme nějaké pracovní zkušenosti těch zkušených lidí a implementovat je mezi tyto skupiny (ukazuje na obrázek).“ (R6)

To, že Age management není jen přístup k řízení zaměstnanců, ale zahrnuje také aktivní kroky pro **úpravu pracovního prostředí**, uvedl jeden z dotázaných respondentů. Objevila se také odpověď chápající koncept jako vyvážení věku nebo porozumění v komunikaci napříč věkovými kategoriemi.

DVO3. Jaký je pohled dotazovaných zaměstnanců na koncept Age managementu z hlediska SWOT analýzy?

Další část rozhovoru se týkala toho, jak zaměstnanci posuzují koncept Age managementu z hlediska jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na odpovědi k těmto oblastem se nyní podíváme blíže.

1. Silné stránky Age managementu

V odpovědích na otázku, jaké jsou podle názorů respondentů silné stránky Age managementu a v čem je tento koncept dobrý, se nejčastěji objevovaly kategorie **zachování a předávání know-how, růst zaměstnanců** a možnost **personálního plánování** dle věku do budoucna. Příklady odpovědí uvádím na následujících řádcích.

"Takže ten hlavní přínos vnímám to, že ti noví zaměstnanci, ti čerství absolventi, se učí od těch starších zaměstnanců, kteří odchází do důchodu, a tak se předává neustále to know-how, zkušenosti a rozvíjí se tak obě dvě ty věkové skupiny." (R2)

"Z mého pohledu je Age management hned propojený s Knowledge managementem, to znamená předávání zkušeností, předávání informací z těch zkušenějších kolegů na ty mladší kolegy, zároveň i pro ty kolegy, kteří jsou tady déle..." (R3)

"Určitě to je hodně pozitivní, když se dá příležitost i těm lidem jakoby staršího věku, že je nějaká možnost se rozvíjet." (R4)

"A taky si myslím, že pro firmu je to přínosné i třeba z hlediska plánování věkové struktury třeba nějakého oddělení a tak." (R1)

Dva respondenti vnímají jako silnou stránku i **podporu pocitu sounáležitosti** a potřebnosti, zejména u starších zaměstnanců.

"Určitě si taky myslím, že u těch lidí, kteří třeba, i když už odchází do důchodu, mají možnost spolupracovat s tou firmou, tak to podporuje nějaký pocit potřebnosti, nějaké sounáležitosti s tou firmou, vyplňuje jim to volný čas, není to tak, že bysme je prostě odepsali, když už jsou v tom důchodu." (R1)

Mezi dalšími odpověďmi nalezneme i lepší výkonnost týmu a někteří respondenti rovněž zmínili nediskriminační přístup konceptu, vzájemnou podporu věkových skupin navzájem, nastavení komunikace mezi zaměstnanci různého věku a lepší zaměstnatelnost jedinců.

2. Slabé stránky Age managementu

Odpovědi na oblast týkající se slabých stránek Age managementu jakožto konceptu nebyly tak rozsáhlé jako u otázky předchozí. Respondenti vnímají jako slabou stránku zejména to, že koncept je sám o sobě dost náročný a je obtížné jej realizovat do praxe se všemi jeho aspekty. Z toho důvodu by pak mohlo vyvstat i určité zatížení zaměstnanců.

"Mě ty slabiny asi úplně nenapadají, ale myslím si, že co by tam bylo možné brát jako slabinu je to, že to asi je hodně náročné tohle všechno prostře předvídat a naplánovat, protože přece jenom je tady nějaká přirozená fluktuace a tak dále, tak si myslím, že pro toho HRistu je to prostě těžké s tím takhle počítat dopředu." (R1)

"No negativní možná zase, že zatížíme vlastně nějakým výzkumem nebo nějakou administrativou lidi v provozu." (R7)

Zaměstnanci neviděli slabé stránky v konceptu jako spíše v zaměstnancích samotných, zejména pak těch starších. Tyto výpovědi představují dle jejich názoru slabiny zaměstnanců, které by pak potenciálně mohly mít nepříznivý vliv na koncept samotný.

"...určitě slabé stránky budou to, že zaměstnanci už v určitém vyšším věku, už třeba se nechtějí vzdělávat dál. Že oni vlastně už nemají tu potřebu jít třeba někam výše, učit se novým věcem. To bude velký asi oříšek prolousknout to, aby chtěli od sebe." (R4)

"Že neradi mění právě i styl práce jakoby. S tím se denně setkávám, to budou ty slabé stránky. Určitě." (R4)

"No slabinou si myslím, že mnohdy si sami ti zaměstnanci myslí – ti staří – a to můžu říct jako z praxe, jak to slyším v autobuse a tak, že jsou nepotřební a že to je naprd. Že prostě už třeba i nestíhají plno věcí, takže, ale to není jako slabá stránka toho HRu. To je potom slabá stránka i v mnohých těch lidech." (R5)

3. Příležitosti Age managementu

Dále jsem zjišťovala, co dotázaní pokládají za příležitost Age managementu, příp. v jakých oblastech by se koncept mohl uplatnit. Nejčastěji se objevovaly kategorie **zlepšení efektivity procesů** a také **lepší zaměstnatelnost** pracovníků. Podle dotázaných

by Age management mohl pomoci se zefektivněním firemních procesů zejména v oblasti práce s lidskými zdroji a s tím, jak zaměstnávat především starší populaci.

"Já si myslím, že hodně zefektivnění vůbec těch procesů. ... Takže určitě zlepšení nějakých procesů, zlepšení i té výkonnosti toho týmu..." (R3)

"Ve všem. Já bych řekla, že už od strategie firmy třeba. Úplně od začátku, ale to se neděje. ... Jako příležitost ta je všude. Od vzdělávání můžeme vzít všude. Já třeba si myslím... i v náborové činnosti." (R6)

"Tak jasně, příležitostí toho uplatnění se na trhu práce. Protože ten člověk nemusí tady být vlastně dvacet pět roků, ale může jít někde jinde a může mít zaručeno, že ho zaměstnají byť i v tom vyšším věku nebo v tom nepopulárním dneska..." (R4)

Jeden respondent rovněž uvedl, že příležitostí pro Age management je „*dát možnost všem věkovým skupinám zapojit se do různých aktivit napříč společností.*“ (R2)

4. Hrozby Age managementu

Podle většiny respondentů by největší hrozbu pro Age management znamenala **neochota zaměstnanců** vůči tomuto konceptu. Jejich neochota například předávat zkušenosti nebo naopak s respektem je přijímat, neochota vůči novému projektu nebo následným změnám, jež by z něj vyplývaly.

"Asi bych řekla, že záleží na konkrétních zaměstnancích, na jejich ochotě, vůči tady tomuto. Ted' myslím to, že u těch nových zaměstnanců, že ne každý čerstvý absolvent má respekt vůči těm starším a naopak, třeba ne každý ten starší zaměstnanec má ten dar a ochotu předávat ty znalosti. Jiným." (R2)

"A další riziko - jestli bude ten zájem. Jestli je ten zájem třeba té generace. Spíš ten zájem, ochota vůbec a ten respekt vůči těm lidem, aby se něco naučili a někam se posunuli." (R3)

"Právě jako, ti lidé nemají rádi změny. Jakékoliv změny. Ať je máte rodinné, pracovní, protože, oni už mají nějaký ten kus života, tu svoji praxi v práci nějak oddělanou, si na ni staví a s ní i mají jakoby ten svůj dům, jakoby postavený nějaký základ a na něm vlastně staví. A pokud se něco jenom trošku vymyká, tak oni jsou svým způsobem už nesví." (R4)

Možnou **neochotu** vůči konceptu zmiňovali respondenti nejen ze strany zaměstnanců, ale podstatně často také **ze strany vedení**. Hrozbou by podle nich mohl být nesprávný přístup vedení vůči konceptu, chybějící podpora, ale také přístup společnosti, která klade důraz na mládí.

"A co ještě může být hrozbou Age managementu, dovedla bych si představit, že právě asi je to to vedení té společnosti, které třeba v tomhle nebude vidět nějakou příležitost pro sebe a naopak se bude snažit prostě ty lidi nějakým způsobem eliminovat." (R1)

"Pokud se to nezmění jakoby od vedení, že vedení zavelí a že se bude každý cítit tady ve firmě, že prostě je využíván jeho potenciál a že se s ním počítá." (R6)

"A hrozbou může být taky to, že teď je takový důraz v naší firmě opravdu na to mládí, na ten drive a tak..." (R1)

V souvislosti s neochotou vedení jeden respondent rovněž zmínil, že nejde pouze o nutnou podporu managementu, ale také podporu ze strany vládní politiky celkově.

"...ten Age management musí být podporovaný vedením firmy, a to znamená - když potom jdeme dál - tak musí být podporovaný parlamentem, vládou a musí pro to být nastaveny nějaké podmínky. A pokud toto tady nebude, tak potom se to těm firmám bude těžko prosazovat." (R7)

Pokud bychom chtěli zpřehlednit odpovědi SWOT analýzy do schématu, vypadalo by následovně.



Obrázek 10 SWOT analýza Age managementu z pohledu zaměstnanců HR

DVO4. Jaký je aktuální stav dané společnosti ve vztahu k Age managementu?

Touto otázkou jsem se snažila zjistit, jak zaměstnanci vnímají uplatnění Age managementu ve firmě, zda dle jejich názoru firma opatření tohoto konceptu využívá a pokud ano, v čem konkrétně.

Není překvapující, že respondenti měli tendenci hodnotit situaci Age managementu ve firmě z pohledu své pracovní pozice. To nám však poskytuje širší poznatkovou základnu o aktuální situaci, neboť to odráží i komplexnost celého konceptu. Co se týče aktuálního stavu uplatnění Age managementu ve firmě, z výroků respondentů vyplývá, že společnost si uvědomuje **aktuálnost problematiky řízení dle věku** a v určitém ohledu se ho snaží uplatňovat. Přesto jak dále zaměstnanci uvádějí, ve firmě se neuplatňuje koncept v celé své komplexnosti a provázanosti, **nepracuje se s věkem** zaměstnanců **systematicky**.

"No já si myslím, že teďka si tak jako uvědomujem, že je to něco, čím bysme se měli zabývat. ... Tak si myslím, že jako jsme otevření k tomu do toho jít, ale že to teďka spíše tak řekněme pilotujeme a nějak si to osaháváme, co vlastně by tam bylo pro nás za příležitosti." (R1)

"Tak určitě si myslím, že se na tom pracuje. Že není na škodu, když ten věk se taky bere v potaz." (R4)

"...já si myslím, že úplně ten hlavní problém je v tom, že se vůbec nepracuje s tím věkovým managementem, s tím Age managementem. To si myslím, že je největším problémem." (R3)

"Na druhou stranu je to podpora právě jakby té jedné strany a ta druhá strana, co se týká přímo těch pracovních podmínek, tady chybí." (R7)

Na druhou stranu, pokud se bavíme o **vzdělávání zaměstnanců** a poskytování vzdělávacích služeb, tam zaměstnanci vidí velký pokrok firmy.

"No, já si myslím, že my jako firma, že jsme na tom hodně dobře, že v tom jako se hodně angažujem, hodně pracujem. ...Takže já si myslím, že je dobře, že není možná úplně ještě stoprocentní, ale že je dobře jako v naší firmě ta práce s těmi lidmi, že se u nás daří. Hodně." (R5)

"Ale určitě na tom nejsme špatně. Jako myslím si, že jsou na tom hůř firmy." (R6)

V návaznosti na **rozvoj zaměstnanců** z výpovědí jednoho respondenta vyplynulo, že firma rozlišuje mezi věkem zaměstnanců, resp. že jen u zaměstnanců určitého věku nebo na určité pracovní pozici je podporován další profesní nebo osobnostní rozvoj.

"Já si myslím, že to tak nefunguje. Ale já vycházím ze svých zkušeností, jo? ...Čili od padesáti plus se tady nikdo nerozvíjí. Nevím o tom. Myslím si, že to tak je. ... Že jenom možná ti manažeři, kteří jsou na pozicích a mají třeba pětapadesát, takže tam si myslím, že určitě nějaký ten rozvoj je. Že bylo by lepší, kdyby se to tady víc rozvinulo." (R6)

Pokud bychom se podívali na konkrétní opatření nebo programy, které firma využívá a které se dají zahrnout pod Age management, pak najdeme takové **programy** jako Mentoring program, Knowledge management, Trainee program, Talent management, Job Pool. Dále se firma zaměřuje na **podporu zdraví** zaměstnanců a také na podporu vzdělávání zaměstnanců a poskytování široké škály **vzdělávacích kurzů** (jazykové, soft skills aj.).

"Tak aktuální stav, myslím si, že tady jsou programy, do kterých se zapojí různé věkové skupiny zaměstnanců, konkrétně třeba program mentoringu, který souvisí i s tím Knowledge managementem." (R2)

"Ale nevidím, krom Talent managementu a teď Knowledge managementu rozjetého částečně na některých závodech, a možná teď, že se věnujeme odchody té věkové skupiny těch žen." (R3)

"No, celkově si myslím, že se tady snažíme budovat zdravé životní prostředí pro zaměstnance, to si myslím, že je jedna z obrovských plusů naší firmy. To znamená, jsou tady různé programy pro zdravý životní styl, máme tady nějaké vitamínové balíčky, máme tady nějaké plakáty na stěnách, které upozorňují jak třeba sedět správně, jak se protáhnout a podobně. Jsme nekuřáckou firmou od 1. 9., to jsou vlastně všechno věci, které ovlivňují to pracovní prostředí a které mají s přímým důsledkem na to zdraví toho člověka." (R7)

"No já myslím, že hned ty jazykové kurzy. Nebo ty kurzy soft skills. ...myslím, že kdysi se hodně na takové ty soft skills kurzy lidi museli nutit, kdežto teďka jsou přímo na jednotlivé skupiny. ... A snažíme se vybírat i pro ty kurzy, aby to byli dobří lektori, aby to nebyli jenom takoví nějakí, že uděláme kurz, máme fajfku, ale že to jsou šité na míru věci..." (R5)

"Řeší se to zčásti řekněme s Trainee Poolem. Pokud se na to takhle podívám, tak fajn. Trainee Pool tady máme, máme ho nějakým způsobem nastavený. Knowledge management, co byl připravovaný, tak je připravovaný správně v tom směru, že tam prostě je předávání těch zkušených kolegů, jsou tam vytipovaní kolegové, kteří by tady tyhle schopnosti měli mít pro to předání. Takže tam ten posun v tomhle určitě je. Ale rozhodně pokud se bavíme přímo o věkových sktrukturách a o práci s věkovými strukturami, tak ta tady není." (R3)

DVO5. Jaká jsou ve firmě opatření Age managementu vztažená k dělnickým profesím?

V rámci šetření mě dále zajímalo, jak je to s opatřeními Age managementu ve firmě, pokud se jedná o zaměstnance dělnických profesí. V odpovědích na tuto otázku opět nalezneme **určité programy** určené zaměstnancům těchto profesí. Konkrétně se jedná o zejména o Trainee program, Mentoring program a dále pak Talent program v rámci dělnických profesí.

A myslím si, že taky v rámci toho Age managementu by šly zařadit programy, které třeba máme pro studenty a nastupující, které si vychováváme, kteří jsou navyklí spolupracovat s našimi zaměstnanci a určitě i Trainee program v rámci dělnických profesí." (R1)

"No tak já si myslím, že v rámci toho mentoringu, tam máme zapojené i dělníky, ale pak si myslím, že na těch závodech to funguje spíše na bázi těch předáků. Že každá směna má předáka, který asi přece jenom více musí pečovat o toho nováčka než zaměstnanec, který tam pracuje patnáct let a je prostě perfektně zacvičený." (R2)

"No, já myslím, že s těmi mladými, kteří přicházejí a jsou v dělnických profesích, tak že vlastně se organizují zase ty různé, že to jsou mladí dělničtí talenti. Tak zase se s nima pracuje jeden rok, druhý rok, takže určitě jsou ty programy pro dělníky, kde oni taky se potom specializují na ty svoje profese, ale mají přitom rozhled..." (R5)

Pokud ale respondenti hodnotili **přístup k práci s věkem** u zaměstnanců dělnických profesí, pak z jejich výpovědí vyplývá, že společnost nic takového kromě výše zmíněných programů neuplatňuje.

"Krom Trainee Poolu nemáme nic zvláštního. Já si vůbec nevybavuju, že bychom pracovali, krom Trainee Poolu..., tak tam nic tak zvláštního nemáme." (R3)

"S dělníkama úplně nevím. ...Aspoň já mám na starost jeden závod a nevím o tom, že by se v dělnických pozicích tam už to takto nějak řešilo." (R4)

"No s věkem u dělníků se teď nepracuje. Tam prostě důchodový věk je nastavený pro všechny stejně, nejsou žádné výjimky, což vlastně zrušil i náš zákon." (R7)

Jeden respondent však uvedl, že i když se systematicky s věkem u dělníků nepracuje, samozřejmě se firma snaží co nejvíce podporovat zejména zdraví zaměstnanců v těchto profesích.

"S tím, že se teda samozřejmě snažíme tlačit zaměstnance, ať opravdu využijí možnost třeba navštívit nebo zúčastnit se rekondičního pobytu, využívat tady nějaké zdravotní programy, i ty vitamínové balíčky a tak dál, tady ta podpora je. Na druhou stranu je to podpora právě jakby té jedné strany a ta druhá strana, co se týká přímo těch pracovních podmínek, tady chybí." (R7)

DVO6. Jaký je názor dotazovaných zaměstnanců na Age management ve firmě s ohledem do budoucna?

Všichni respondenti ve svých výpovědích uvedli, že by se firma do budoucna měla více zaměřovat na práci se zaměstnanci z hlediska řízení věku a začít se Age managementem zabývat.

"Jako já bych si určitě dokázala představit, že bysme měli mít ten koncept toho Age managementu." (R1)

"No já myslím, že do budoucna by se s tím mělo mnohem intenzivněji pracovat, než se momentálně pracuje. Protože podle mě tohle je oblast, která čím dál více bude jednou z priorit té firmy, protože přece jenom vzhledem k našemu průměrnému věku, jaký tady máme, tak nám ti zaměstnanci stárnou." (R2)

"Tak bych to viděla a ten Age management bude určitě (?) budoucnosti. To si myslím, že tady přijít musí to přijít. Protože nic jiného těm firmám nebude zbývat." (R6)

"No určitě by to měla být součástí personální práce a vlastně součástí řízení lidských zdrojů, protože to je podle mě klíčová záležitost, kterou budeme muset, pokud ne dneska, tak možná za rok, řešit. Ve všech firmách. Takže mělo by to být určitě prioritou." (R7)

Respondenti úvahy o budoucnosti rozváděli ještě dál a uváděli kupříkladu, jaká **opatření** by pro to bylo vhodné učinit a co by bylo vhodné zlepšit. Příklady takových opatření uvádím dále.

"Myslím si, že by i ta firemní kultura měla být podporována v tom, aby se kladl důraz právě na ty zkušenosti toho stáří, abysme se k tomu stavěli spíše pozitivně, že ten člověk nám opravdu má co dát, má co přinést." (R1)

"Z mého pohledu by se tady měl nastavit jasný proces, co my chceme. Vztít si závod po závod, co chceme za pět let, jaká by měla být věková struktura toho závodu, kde bychom se měli dostat, jaké máme před sebou odchody, kde se chceme prostě nějakým způsobem omladit nebo třeba zestařit." (R3)

"A že by to opravdu měla být ta směs těch zaměstnanců, že od mladých po ty starší." (R4)

"Kde vidím tu kapacitu určitě ještě, kde bychom měli přidat, tak je právě pozastavit se nad jednotlivými pozicemi ve výrobě, které jsou fyzicky velmi náročné a tam se zabývat vlastně tím, dokdy ve stoprocentním výkonu budou ti zaměstnanci schopni to vykonávat, tu pozici a co potom s těmi zaměstnanci, když už teda nebudou schopni. A jak třeba hlavně ještě potom předcházet nějakým nemocem z povolání a jak prostě těm lidem ulehčit tu dnešní velice náročnou práci fyzickou." (R7)

DVO7. Jaké jsou potenciální přínosy Age managementu pro firmu?

V odpovědích na otázku, co dobrého by mohl Age management firmě přinést a v čem by jí mohl být přínosný, se nejčastěji objevovaly kategorie **zlepšení image** společnosti, lepší **efektivita procesů** a také efektivnější předávání a zachování **know-how** zaměstnanců.

"Tak rozhodně zlepšení nějakého toho jména mezi lidmi o té společnosti." (R3)

"Tak určitě firmě jako takové. Protože když firma zaměstnává různou věkovou strukturu těch zaměstnanců, tak má určitě dobré jméno u těch zaměstnanců a v okolí." (R4)

"Já myslím, kdyby hodně dobře fungoval, tak právě dosazování na jednotlivé pozice. By přinesl ovoce to, že bysme měli fakt úplně perfektně to rozpracované..." (R5)

"No zejména bych řekla s uplatněním, pokud už člověk prostě fyzicky není schopen vykonávat nějakou těžkou manuální práci, být na té pozici zařazený, tak mít tady nějaké pozice a nějaké přesuny, možná i mezi závody, jak tady vlastně tyto zaměstnance řešit. ...tady v této oblasti si myslím, že je prostě pole neorané a prostor obrovský." (R7)

"Tak já si myslím, že určitě efektivnější a rychlejší zaučení nových zaměstnanců, určitě udržení toho know-how..." (R1)

Mezi dalšími odpověďmi bychom také našli zajištění patronství pro nové zaměstnance, zvýšení konkurenceschopnosti firmy, lepší komunikaci ve firmě, rozvoj potenciálu a v rámci dělnických profesí třeba i snížení fyzické náročnosti.

DVO8. Jaké jsou potenciální překážky při implementaci Age managementu ve firmě?

Představu dotázaných o tom, jaké přínosy by Age management mohl firmě poskytnout, známe. Nyní se podíváme na to, v čem spatřují respondenti potenciální překážky, jež by mohly nastat, pokud by se koncept ve firmě systematicky zaváděl. Nejčastěji respondenti zmiňovali neochotu zaměstnanců vůči takovému programu

nebo jeho částem a také možnou **neochotu** nebo **nedostatek podpory ze strany managementu** firmy.

"Já myslím, spousta lidí má obavu, že ztratí to svoje know-how, když ho někomu předá, a tím ztratí tu svoji jedinečnost. ... Takže to bych viděla jako překážku, jako neochotu těch lidí nějaké ty informace pustit, protože se bojí o ten svůj post jedinečnosti." (R2)

"Podpora managementu musí být a riziko té neochoty těch zaměstnanců samotných k tomu programu." (R3)

"Tak určitě to záleží na managementu společnosti. ... Pokud by je tento nápad moc nenadchl, tak tam ta překážka pak je, že se do toho nepustí." (R4)

Dva respondenti rovněž uvedli jako možnou překážku **nepříznivou situaci na trhu práce**. Ve zbylých odpovědích pak nalezneme i přístup zaměstnanců, zatížení středního a vyššího managementu a také dlouhou dobu zavádění z důvodu složitých firemních struktur.

DVO9. Jaké jsou možnosti dotazovaných zaměstnanců při implementaci Age managementu ve firmě?

Na otázku, co mohou sami respondenti z jejich pracovních pozic udělat pro to, aby se ve firmě Age management více uplatňoval nebo implementoval, se nejčastěji objevovala odpověď typu **podpora konceptu samotného**.

"A možná už takové celkové nastavení toho, že to tady funguje a můžou jít prostě za těma staršíma lidma." (R1)

Z naší pozice? To můžeme protlačit na těch závodech samozřejmě. Aby to mělo nějakou váhu ze strany nás, stoprocentně. ... A já můžu dodat informace, s kterýma se dá pracovat, kdo bude ohrožený, kdo nebude ohrožený, a podpořit to na těch závodech a tlačit ty provozy do toho, aby opravdu nějakým způsobem podle toho postupovali a řídili." (R3)

"No, upozornit, že ten Age management je nezbytný, protože známe tu realitu na těch závodech, takže můžeme tady právě podpořit nějaký výzkum, nějaké prvotní výsledky, které potom se vlastně postupně dále můžou rozšířit z nějaké malé skupiny, z nějakého pilotního projektu na velkou skupinu... A spíš ještě podporu toho, že je tady toto třeba řešit." (R7)

Podrobnější kroky pak již vycházeli z náplní jejich pozic. Můžeme uvést, že se jednalo například o **informování** a **vysvětlování konceptu** zaměstnancům, **větší podpora a rozvíjení stávajících programů** (např. Mentoring program, Trainee program),

efektivnější umístování zaměstnanců nebo podpora prezentace firmy v rámci spolupráce se vzdělávacími institucemi.

7.8 Shrnutí výsledků

V předchozí kapitole jsem představila výroky dotázaných respondentů k problematice Age managementu, a to jak na obecné úrovni, tak na úrovni společnosti samotné. Ze získaných odpovědí nyní mohu odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

VO1. Jak je koncept Age managementu ve vybrané společnosti chápán?

Respondenti rozumí pojmu Age managementu ve smyslu práce s různými věkovými kategoriemi zaměstnanců a jako koncept představující systematické řízení lidských zdrojů s ohledem na věk. Důležité je zmínit, že společnost si uvědomuje nejen problematiku jedinců staršího věku, ale že je zapotřebí pracovat se všemi, od čerstvých absolventů až po zaměstnance v předdůchodovém věku. Dále z šetření vyplynulo, že přímo praktickou zkušenost zaměstnanci společnosti s konceptem nemají a jeho poznatky o něm vyplývají zejména z doslechu a dobré praxe jiných firem.

Společnost vnímá koncept Age managementu pozitivní v tom, že poskytuje uchování a předávání know-how ve firmě a chrání před jeho ztracením. Dále pak vyzdvihuje koncept v tom smyslu, že umožňuje růst zaměstnanců a také možnost plánování lidských zdrojů do budoucna podle věkových charakteristik zaměstnanců. Pozitivně lze vnímat skutečnost, že firma si není vědoma žádných výrazných slabých stránek Age managementu jakožto konceptu. Kromě jeho složitosti a náročnosti realizace do praxe vidí slabé stránky spíše v možném přístupu samotných zaměstnanců. Výroky dotázaných dále naznačují, že společnost si uvědomuje, že koncept má příležitosti uplatnit se téměř v různých oblastech HR a je schopný poskytnout firmě zejména lepší efektivitu procesů téměř na všech úrovních řízení a ve výsledku tak dopomoci i k lepší zaměstnatelnosti pracovníků. Co by podle respondentů mohlo být pro koncept samotný hrozbou, pak je to zejména neochota či nedůvěra zaměstnanců vůči takovému konceptu a rovněž i nesprávný přístup či nedostatek podpory ze strany managementu firmy.

Přehled o tom, jak je Age management ve společnosti chápán a vnímán, již známe, následující výzkumné otázky vztahují koncept k firmě samotné.

VO2. Do jaké míry je aktuálně koncept Age managementu ve vybrané firmě uplatňován?

Současný stav společnosti k realizaci konceptu Age managementu se dá popsat tak, že v tuto chvíli si firma uvědomuje, že je zapotřebí více se řízením dle věku zabývat. Prvky Age managementu jsou v současnosti uplatňovány v rámci stávajících programů a opatření, které jsou v různých podobách určeny jak pro modré, tak bílé límečky. Mezi takové můžeme uvést např. Talent program, Trainee Pool, Mentoring program či Knowledge management, dále důraz na vzdělávání zaměstnanců a podpora jejich zdraví. Pokud bychom ale zhodnotili přístup společnosti k práci s lidskými zdroji na základě jejich věku, pak to z tohoto pohledu ve firmě systematicky řízeno není.

Co se týče stavu Age managementu ve společnosti ve vztahu k dělnickým profesím, pak platí výše uvedené – firma s takovými zaměstnanci pracuje v rámci stávajících programů. Ale přímo s problematikou věku u dělníků a toho, jaké změny s sebou věk přináší, se v současné době ve firmě rovněž systematicky nepracuje.

VO3. Jaký je postoj vybrané společnosti k možnostem implementace Age managementu v budoucnosti?

Postoj firmy ke konceptu samotnému a možnostem, které nabízí, je pozitivní. Všichni respondenti uvedli, že by se mělo s Age managementem do budoucna více pracovat, práce s věkovými skupinami by měla být více řízena než je tomu nyní. Dále si společnost uvědomuje, že je to problematika, kterou se bude muset začít intenzivněji zabývat, neboť s ohledem na prognózy demografických charakteristik pracovní síly v budoucích letech nebude mít jinou možnost. V rámci této oblasti z šetření vplynuly i podněty, na co by se firma v tomto ohledu měla zaměřit a jaké kroky podniknout. Jedná se kupříkladu o podporu firemní kultury ve smyslu lepšího přístupu k věku, nastavení jasného procesu řízení lidských zdrojů s ohledem na věk a důraz na uvědomění si toho, co s sebou rostoucí věk u zaměstnanců přináší a jak se zaměstnanci různého věku pracovat.

Při zvažování potenciálního přínosu Age managementu firmě vidí respondenti zejména zlepšení image společnosti a pomoc firmě jako takové, zejména v oblasti zefektivnění firemních procesů. Naopak potenciální překážkou proti zavádění konceptu do praxe by mohla být neochota zaměstnanců vůči novému konceptu a jeho opatřením. Společnost si ale uvědomuje, že nastavení a realizace takového konceptu se neobejde bez výrazné podpory managementu firmy.

Při představě o tom, jaký přínos při realizaci Age managementu ve firmě by mohli mít respondenti, jde zejména o podporu konceptu samotného, a to prostřednictvím personálních činností a náplně práce respondentů. Dotázaní si uvědomují, že nejvíce by mohli podpořit koncept právě prostřednictvím svého pracovního postavení a kompetencí, které jim na jejich pozici přísluší.

8 Výzkumný cíl č. 2

O tom, že daná společnost má zájem o rozvíjení Age managementu a zaměření se na něj i do budoucna svědčí i skutečnost, že mi umožnila realizovat diplomovou práci na toto téma a rovněž i realizovat šetření pracovní schopnosti vybraných zaměstnanců, jež sloužilo k naplnění druhého výzkumného cíle.

8.1 Výzkumná otázka

Přestože použitý dotazník vede ke stanovení číselného skóre představujícího úroveň pracovní schopnosti, není pro účely tohoto výzkumného cíle nutné stanovovat hypotézy, jelikož ke zpracování výsledků budu přistupovat kvalitativně. Pro jeho účel mě pouze zajímá, jaká je pracovní schopnost vybrané skupiny zaměstnanců. Má tedy význam mapující. K tomuto slouží stanovená výzkumná otázka (VO).

VO4. Jaký je index pracovní schopnosti skupiny vybraných zaměstnanců společnosti?

8.2 Charakteristika populace a popis vzorku

S odkazem na teorii vztahující se k pracovní schopnosti, dosavadním zjištěním v této oblasti a zároveň vzhledem k povaze této výrobní společnosti jsem se rozhodla provést pilotní šetření pracovní schopnosti na vybraném vzorku zaměstnanců v dělnických profesích.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

8.2.1 Popis vzorku

Soubor zaměstnanců tvořících vzorek byl vybrán i v tomto případě metodou prostého účelového výběru. Základním kritériem bylo vybrat takový provoz (tj. výrobní jednotka závodu), který svým počtem zaměstnanců v dělnických profesích bude představovat celistvý vzorek (co do povahy práce) a umožní realizaci šetření vzhledem k počtu nasmlouvaných dotazníků, které bylo možno pro výzkum použít. Rozhodující slovo při volbě provozu mělo vedení společnosti, které bylo pochopitelně nutno

respektovat. Je vhodné také uvést, že v rámci šetření pracovní schopnosti nebylo mým cílem zaměřit se pouze na zaměstnance věkové kategorie 50+. Přestože je více než třetina respondentů starších padesáti let, chtěla jsem zjistit pracovní schopnost celého vzorku jakožto skupiny zaměstnanců pracujících na stejném pracovišti, neboť jak vyplývá z teorie, faktory práce a zdraví mají významný vliv na pracovní schopnost jedinců (Gould et al., 2008).

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 48 zaměstnanců, 44 stálých zaměstnanců a 4 dočasně umístěných. Dotazníky těchto čtyř dočasně umístěných zaměstnanců nebyly pro jejich velmi krátké působení na provoze zahrnuty do analýzy. Z důvodu nekompletně vyplněného dotazníku byl dotazník jednoho stálého zaměstnance z šetření taktéž vyřazen. Výsledný vzorek tedy zahrnuje 43 respondentů, z toho 42 mužů (97,7%) a 1 žena (2,3%). Průměrný věk respondentů představuje 46,6 let (min. 24 let, max. 60 let). Průměrná délka praxe respondentů na jejich současné profesi je 23,3 let (min. 3 roky, max. 41 let). Z uvedeného počtu respondentů 76,7% z nich pracuje v profesi valcář kovů, 20,9% v profesi řidič pracovních strojů, což v konkrétní společnosti představuje profesi jeřábníka, a pouze jeden respondent (2,3%) spadá do profese brusič kovů.

8.3 Metoda získávání dat

Pro stanovení úrovně pracovní schopnosti byl použit dotazník, který v současné době jako jediný toto měření umožňuje, a tím je tzv. Index pracovní schopnosti (zkráceně WAITM, Work Ability IndexTM). Bližší informace o dotazníku jsou uvedeny v kapitole 2.5.2.

Využití tohoto dotazníku pro výzkumné účely mé diplomové práce mi bylo umožněno na základě spolupráce ustanovené mezi Katedrou psychologie FF UP a paní Mgr. Ilonou Štorovou, která stála u zrodu implementace Age managementu v České republice a zavedení dotazníku v tuzemsku. Paní Štorová je jednatelkou organizace Work Ability CZ s.r.o., jež je jediným držitelem licence pro použití dotazníku WAITM k výzkumným účelům realizovaným v České republice. Dokladem o vzájemném vztahu spolupráce mezi oběma stranami, jenž podporuje výzkumné projekty zaměřené na problematiku Age managementu za využití tohoto dotazníku, je Memorandum o spolupráci.

Na tomto místě je potřeba ještě uvést, že vzhledem ke skutečnosti, že dotazník WAITM jakožto nástroj pro měření pracovní schopnosti je licencovaným produktem Finského Institutu pracovního zdraví a v České republice je možné jej využívat pouze k nekomerčním (tj. vědeckým) účelům, není možné zveřejňovat a tudíž ani popsat přesný postup pro výpočet samotného indexu pracovní schopnosti (I. Štorová, osobní sdělení, 20. listopadu 2015).

8.4 Proces získávání dat

Po zaškolení k práci s dotazníkem WAITM bylo dalším krokem představení celého plánovaného projektu vedení vybrané společnosti. Po jeho schválení se stanovil provoz, na kterém šetření proběhlo. Následně jsem se osobně setkala s vedoucím vybraného provozu a během tohoto setkání jsem mu objasnila podstatu a účel šetření, což bylo vedoucím provozu schváleno. Po této schůzce jsme v závislosti na výrobní situaci naplánovali termíny, během kterých respondenti za mé osobní přítomnosti dotazníky vyplnili. Účast mé osoby byla z hlediska zachování standardního postupu administrace WAITM nezbytná. Bylo nutné požádat zaměstnance o spolupráci, představit jim účel šetření, zdůraznit anonymitu údajů, získat jejich informovaný souhlas včetně souhlasu s validací oddílu týkajícího se zdraví lékařem. Za účelem zachování anonymity byl každému účastníkovi přidělen speciální číselný kód. Celková doba administrace dotazníku

trvala zhruba 20 - 25 minut. Po získání dotazníků následovala spolupráce se závodními lékaři, kteří dle zdravotnické dokumentace validovali příslušný oddíl dotazníku. Bez doplnění oddílu lékařem by získaná data nebyla validní, neboť se ukazuje, že průměrný rozdíl uváděných diagnóz bez validace lékařem a s ní je cca dvě až tři (I. Štorová, osobní sdělení, 29. února 2016).

Co se týče zachování pokud možno standardních podmínek během administrace, většina respondentů dotazník vyplňovala na předem domluveném místě, a to ve „svačárně“ provozu. Výrobní situace však u některých respondentů nedovolovala, aby dotazník vyplnili v této místnosti, a tak jej vyplňovali na svém pracovišti, konkrétně se jednalo o kabiny přímo na provozu.

8.5 Zpracování a analýza dat

Vzhledem k zachování standardizovaného postupu při práci s dotazníkem WAITM a pro účely zpracování získaných dat byla anonymizovaná data z dotazníků nahrána do databáze, která je pro tyto účely připravena. Následně byla data exportována do programu MS Excel 2010 pro účely další analýzy.

8.6 Popis a interpretace výsledků

Nyní se již podíváme na výsledky z šetření. Pro účely druhého výzkumného cíle je nutno zjistit, jaký je skór (tzn. index) pracovní schopnosti vyšetřovaného vzorku zaměstnanců. Přehled procentuálního zastoupení respondentů v jednotlivých kategoriích pracovní schopnosti znázorňuje následující graf.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

Dále by nás mohlo také zajímat, jak vypadá průměrný dosažený index pracovní schopnosti respondentů podle toho, do jaké věkové kategorie náleží. Pro tyto účely jsem respondenty rozdělila do tří kategorií: věková skupina do 45 let (32,6%), skupina ve věku 45 až 49 let včetně (30,2%) a věková skupina 50 a více let (37,2%). Toto orientační srovnání vychází z dosavadních zjištění (srov. Štorová, 2015) a umožňuje ho i přibližně stejné početní zastoupení respondentů v těchto kategoriích. Výsledek znázorňuje graf č. 4.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

S odkazem na skutečnost, že cílem použití dotazníku WAI™ je získání informací, na jejichž základě lze stanovovat vhodná opatření na podporu a zvýšení pracovní schopnosti jedinců, je vhodné podívat se blíže na oblasti či položky, které respondenti hodnotili nejméně pozitivně. Identifikace takových odpovědí pak umožňuje konkrétní společnosti zaměřit svou pozornost na ty oblasti, které aktuálně představují pro skupinu respondentů největší riziko, a na základě toho pak reagovat v podobě zavedení adekvátních opatření. Je důležité zmínit, že nejlepší možná opatření pro jednotlivce vyplývají z individuálního zhodnocení a rozboru dotazníku ve spolupráci s respondentem samotným. V praxi (a zejména firemní praxi) však mnohdy bohužel nejsou takové detailní a individuální rozborů možné. Pro společnost, o které zde hovoříme, to platí také. Z toho důvodu je možné podívat se na výstupy souhrnně a stanovit, které oblasti jsou pro šetřený vzorek jako celek oblastmi problémovými.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

K duševnímu zdraví se v dotazníku WAI™ vztahují tři otázky:

1. Cítíte se v poslední době dobře při vykonávání běžných denních aktivit?
2. Cítíte se v poslední době aktivní a čilý/á?
3. Cítíte se v poslední době pozitivně při přemýšlení nad budoucností?

Respondenti pak mají možnost odpovědět pěti způsoby: neustále/vždy/často, poměrně často, někdy, poměrně zřídka a nikdy. Jako „nepříznivé odpovědi“ pro toto zhodnocení považují odpovědi „nikdy“, „poměrně zřídka“, a „někdy.“ Středovou odpověď v tomto šetření již považují za signalizaci potenciálního problému, neboť psychická pohoda jedince (jak v osobním životě, tak v práci) představuje faktor, jenž má přímý i nepřímý (tj. prostřednictvím působení na další důležité faktory) vliv na výsledek indexu pracovní schopnosti. Z uvedených otázek pak nejhůře dopadla otázka číslo tři. Přehled odpovědí respondentů znázorňuje následující graf.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

Jako další problémovou oblast lze vnímat i **zdraví**. Z tohoto pohledu je zdraví faktorem, o který je nutné pečovat neustále, ať už v podobě preventivní, podpůrné nebo nápravné. Nutno dodat, že kompetentní osobou, jež je schopna posoudit „míru“ závažnosti výsledků dotazníku v této oblasti, je pouze pečující lékař respondentů. Z toho důvodu mi nepřísluší posuzovat oblast zdraví šetřených jako celku, mohu jen zdůraznit potřebu podporovat a pečovat o zdraví a funkční kapacitu respondentů jak ze strany jich samotných, tak ze strany zaměstnavatele.

Významným ukazatelem pro zaměstnavatele (v tomto případě konkrétní společnost) plynoucí ze šetření dotazníkem WAITM jsou výsledky zhodnocení faktorů, které mají dle hodnocení respondentů vliv na jejich schopnost vyrovnat se s pracovními nároky. Tato část dotazníku nemá vliv na konečný výpočet indexu, ale poskytuje zaměstnavateli přehled o tom, co zaměstnanci vnímají jako důležité pro zachování vlastní pracovní schopnosti. V tomto ohledu se výpovědi dají považovat rovněž za oblasti, jež mohou mít problémový charakter. Seznam devíti faktorů mohou respondenti ohodnotit čtyřmi možnými odpověďmi, jsou jimi: nemá žádný vliv, má určitý vliv, má značný vliv a nelze říct. Pro úplnost je nutno říci, že prezentované výsledky jsou výstupem dotazníků

41 respondentů, neboť 2 respondenti tuto část dotazníku nevyplnili kompletně. Přehled zhodnocených faktorů znázorňuje graf číslo 6.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

8.7 Shrnutí výsledků

Na základě uvedených výstupů můžeme zodpovědět stanovenou výzkumnou otázku, tedy jaký je index pracovní schopnosti zkoumaného vzorku respondentů. Téměř dvě třetiny respondentů má dobrou pracovní schopnost, necelá jedna třetina pak spadá do kategorie průměrné pracovní schopnosti, což však není zanedbatelný poměr. Pozitivním zjištěním je, že žádný z respondentů nepatří do kategorie nízké pracovní schopnosti a zároveň určitý počet zkoumaných je zahrnutý i v kategorii vynikající pracovní schopnosti.

Při porovnání pracovní schopnosti jednotlivých profesí, vidíme, že pozornost by měla být věnována zejména profesi řidič pracovních strojů (jeřábník), jelikož průměrná hodnota respondentů jako celku se blíží hranici průměrné pracovní schopnosti. Vzhledem k poměrně nízkému počtu respondentů v této profesi nelze toto zjištění opomíjet a brát jej na lehkou váhu. Vhodným doporučením se zdá být identifikace problémových oblastí, jež vyplývají z provedeného šetření a na základě toho stanovení vhodných opatření pro posílení pracovní schopnosti.

Potěšující výsledek přineslo rovněž srovnání průměrných hodnot pracovní schopnosti respondentů dle věkových kategorií. V tomto ohledu vyplynulo, že všechny kategorie mají v průměru dobrou pracovní schopnost. To je zajímavé zjištění vzhledem k tomu, kolik respondentů z celého vzorku má průměrný index pracovní schopnosti. Pro účely případných podrobnějších analýz se můžeme ptát, jak je možné, že někteří respondenti dané věkové kategorie mají dobrou nebo vynikající pracovní schopnost, kdežto jiní mají průměrnou. Podrobnější analýzy o vlivu a významnosti jednotlivých faktorů na výslednou pracovní schopnost respondentů přesahují cíle této práce, mohou však být námětem dalšího zkoumání.

Z podrobnějšího náhledu na jednotlivé části dotazníku se nám podařilo identifikovat oblasti, na které by se měl brát ohled při promýšlení a realizaci opatření za účelem podpory pracovní schopnosti respondentů. Nejméně pozitivně ze všech oblastí dotazníku dopadla oblast duševního zdraví. Jelikož má tento faktor významný vliv

na index pracovní schopnosti, ze strany zaměstnavatele si tato oblast zaslouží větší pozornost a hlubší zkoumání. Zejména otázku týkající se pohledu do budoucnosti hodnotili respondenti nejméně pozitivně. Významnost této oblasti potvrzuje i moje osobní zkušenost. Během administrace dotazníků jsem se setkala s několika negativními postoji ke způsobu fungování procesů ve firmě, které dle respondentů neberou ohled na jejich individualitu a potřeby a zároveň pocítují nejistotu při zvažování své pracovní budoucnosti.

Názory zaměstnanců na vliv určitých faktorů na jejich schopnost vyrovnat se s nároky práce poskytuje zaměstnavateli rovněž informaci o potenciálně či skutečně problémových oblastech. V tomto případě z výzkumu vyplývá, že na tuto schopnost respondentů mají vliv zejména zdravotní problémy, problémy spojené s fyzickou zátěží a problémy v pracovním prostředí. Významným faktorem mající dle posouzení respondentů značný vliv jsou problémy spojené s duševní zátěží. Pro společnost jakožto zaměstnavatele může být pozitivním zjištěním povaha těchto faktorů, neboť jako takové jsou z její strany ovlivnitelné. Danou společnost tak může těšit fakt, že podpora pracovní schopnosti zaměstnanců je z podstatné části v jejích rukou.

9 Výzkumný cíl č. 3

Posledním výzkumným cílem této práce je navrhnout doporučení dalších postupů a opatření Age managementu, která mohou být ve společnosti realizována. Pro stanovení těchto doporučení vycházím z teorie vztahující se k problematice Age managementu, z údajů získaných od zaměstnanců útvaru HR, dále z výsledků šetření dotazníkem WAITM a rovněž z mé osobní dvouleté pracovní zkušenosti v této společnosti. Návrhy doporučení pro přehlednost rozdělují do dvou oblastí, i když si uvědomuji, že opatření Age managementu jsou provázaná a vzájemně se doplňují. Těmito okruhy jsou:

1. Návrhy postupů pro dalšího rozvoj Age managementu jakožto konceptu;
2. Návrhy možných postupů a opatření pro práci s dělnickými profesemi.

Pokud se společnost rozhodne zavádět opatření Age managementu, zpočátku je pravděpodobně nevyhnutelné, že budou mít reaktivní povahu. Vzhledem k velikosti firmy a počtu pracovníků, které zaměstnává, nelze zavádět efektivní koncept Age managementu najednou napříč celou firmou, ale bude nezbytné vymezit si nejprve problémové oblasti, těmto věnovat prvotní pozornost a začít je včas napravovat.

9.1 Návrhy postupů pro další rozvoj Age managementu jakožto konceptu

Před zaváděním konkrétních opatření Age managementu se podle mého názoru ve firmách vyplatí zaměřit se nejprve na vytvoření povědomí o konceptu samotném, přijmout správný a přívětivý postoj k problematice věku a informovat zaměstnance o tom, co dobrého takový koncept přináší jak jednotlivcům, tak firmě samotné. Níže uvádím přehled doporučení, na co by se v konkrétním případě daná společnost mohla, případně měla zaměřit.

1. Přístup a podpora top managementu

Primární základ Age managementu ve firmách stojí na přístupu vrcholového managementu. Má-li se v organizacích efektivně zavádět a uplatňovat tento koncept, je k tomu nezbytná podpora a pochopení problematiky věku ze strany nejvyššího vedení. V konkrétní společnosti by měla být pozornost nejprve věnována vrcholovému managementu. Je důležité, aby si v plném rozsahu uvědomil závažnost a aktuálnost problematiky stárnutí populace pracovní síly a skutečnost, že její společnost v tomto ohledu není výjimkou. Vhodným opatřením je z tohoto pohledu zajištění **informovanosti**

a vzdělávání vrcholových manažerů o problematice věku. Důležité je porozumění aspektům stárnutí (např. jaké přirozené změny s rostoucím věkem u každého člověka nastávají, jak s nimi pracovat apod.), které pomáhá překonávat věkové stereotypy a naopak vyzdvihuje silné stránky pracovníků různého věku. Dále je vhodné informovat vedení o tom, že bude nezbytné udržovat si zaměstnance až do důchodového věku, dále o „domu pracovní schopnosti“, o konceptu Age managementu, o jeho přínosech pro firmu samotnou a opatřeních pro práci s věkovými kategoriemi, které nabízí. Důležité je rovněž poskytnout příklady dobré praxe, které jsou přirovnatelné k výrobní povaze společnosti a z nichž může vedení čerpat zkušenosti a poznatky do své praxe. Dostatečná informovanost pak může mít vliv na změnu přístupu vedení ve směru pozitivního, což se odrazí i v samotné firemní kultuře.

2. Informovanost středního a nižšího managementu

S uvědoměním si věkové problematiky na straně top managementu jde ruku v ruce i nezbytná informovanost a **proškolení středního a nižšího managementu**. Pozitivní přístup k věku by společnost měla propagovat na všech úrovních, a proto je nezbytné do procesu zapojit i další vedoucí zaměstnance (vedoucí oddělení, vedoucí provozů, mistry a předáky). Koncept Age managementu vyžaduje jednotný přístup, proto by jasná strategie řízení měla být zřejmá všem aktérům a mělo by k ní být přistupováno s jasným cílem. Spolupráce na všech úrovních a otevřená komunikace navíc podporuje vztahy mezi zaměstnanci, prohlubuje vzájemnou důvěru a má pozitivní vliv na motivaci i na samotný proces vzájemné komunikace.

3. Vzdělávání personalistů a HR

Spolu s informovaností a proškolením vedení společnosti o konceptu Age managementu je nezbytné také zapojení a vzdělávání odborníků na lidské zdroje. Důležité je zejména proškolení personalistů o možnostech realizace konceptu prostřednictvím personálních činností. Zaměstnanci HR by měli znát širokou škálu opatření, jež vedou ke zlepšení a podpoře pracovní schopnosti zaměstnanců, ale také si být vědomi jejich limitů a omezení.

4. Osvěta uvnitř společnosti

Pozitivní přístup k věku ze strany vedení by měl být znám všem zaměstnancům. Vhodným doporučením je proto klást důraz na **propagaci pozitivního přístupu ke stárnutí** do vnitřního prostředí firmy. Zaměstnanci potřebují a měli by vědět, že žádný

věk na pracovišti není překážkou a že vedení společnosti má zájem na tom, aby zaměstnanci jakéhokoli věku měli možnost uplatnit a rozvíjet svůj potenciál. Spolu s tím je vhodné pracovat na způsobech, jak dostatečně oceňovat zaměstnance (a zaměstnance staršího věku obzvláště), aby se necítili nedocenění či zneužívání. Pokud by taková opatření nastala a měla úspěch, je pravděpodobné, že by se to pozitivně odrazilo i na motivovanosti zaměstnanců a prohloubení jejich loajlnosti vůči společnosti. K rozšíření povědomí o pozitivním přístupu k Age managementu by se mohlo využít například veřejných nástěnek, intranetu, firemního časopisu, brožurek a prezentací o věkové problematice a postoji společnosti k ní.

5. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Spolu s pozitivním přístupem společnosti k problematice věku a stárnutí je vhodné provádět školení a vzdělávání v této oblasti i samotných zaměstnanců. Společnost by v tomto ohledu měla poskytovat **vzdělání zaměřené na podporu jednotlivých faktorů** (resp. pater) **pracovní schopnosti**. Tyto vzdělávací aktivity by měly zahrnovat informace o pracovní schopnosti, čím je tvořena, nutnosti o ni pečovat a podporovat ji v každém věku, a zdůrazňovat, že k tomu je zapotřebí jak proaktivní přístup ze strany zaměstnanců samotných, tak podpora ze strany společnosti.

Kromě vzdělávacích aktivit zaměstnanců zaměřené na problematiku věku by pozornost měla být věnována i podpoře **vzdělávání starších zaměstnanců** obecně. Společnost by měla mít hlubší zájem na dalším profesním i osobním rozvoji starších zaměstnanců s ohledem na individualitu jedince. Rovněž by pak i školení pro starší pracovníky měla být organizována a uzpůsobena s přihlédnutím ke specifickým dané věkové kategorie, zejména charakteristikám procesu učení. Umožnění a podpora vzdělávání všech zaměstnanců bez ohledu na jejich věk využívá potenciálu zaměstnanců a působí rovněž i na jejich motivaci, hodnoty a postoje.

6. Spolupráce na více úrovních

Při zavádění konceptu Age managementu a stanovování jednotné strategie k věkové problematice zaměstnanců je vhodné uvědomit si, že je nutno spolupracovat na mnoha úrovních firmy a napříč různými odděleními. Tato nezbytnost vychází z povahy Age managementu, který zasahuje a ovlivňuje širokou škálu firemních oblastí a činností. Z tohoto pohledu je nutné a zároveň více než vhodné zapojit zaměstnance různých oddělení a různého věku do řešení věkové problematiky a nastavování celého konceptu

v dané společnosti. **Mezigenerační participace** může přinést zajímavé podněty, neboť každá věková kategorie je schopna nabídnout odlišný úhel pohledu na řešený problém.

7. Analýza stavu společnosti z hlediska věku

Spolu s uvědoměním si aktuálnosti a důležitosti Age managementu jde ruku v ruce i nutná znalost současného stavu věkové problematiky ve firmě. Dostatečně podrobná **analýza situace ve společnosti** pak poskytuje podklad pro následný postup zavádění Age managementu a zmapování problémových oblastí, jejichž detailnější znalost umožňuje stanovit konkrétní opatření. Relevantní analýzu a identifikování problémových oblastí umožňuje například vstupní audit age managementu (Štorová, 2015). Jak už jsem uvedla na začátku kapitoly, zpočátku bude nutné si z analýzy současného stavu **vymezit problémové oblasti**, které vyžadují řešení přednostně a která budou mít povahu reaktivních opatření.

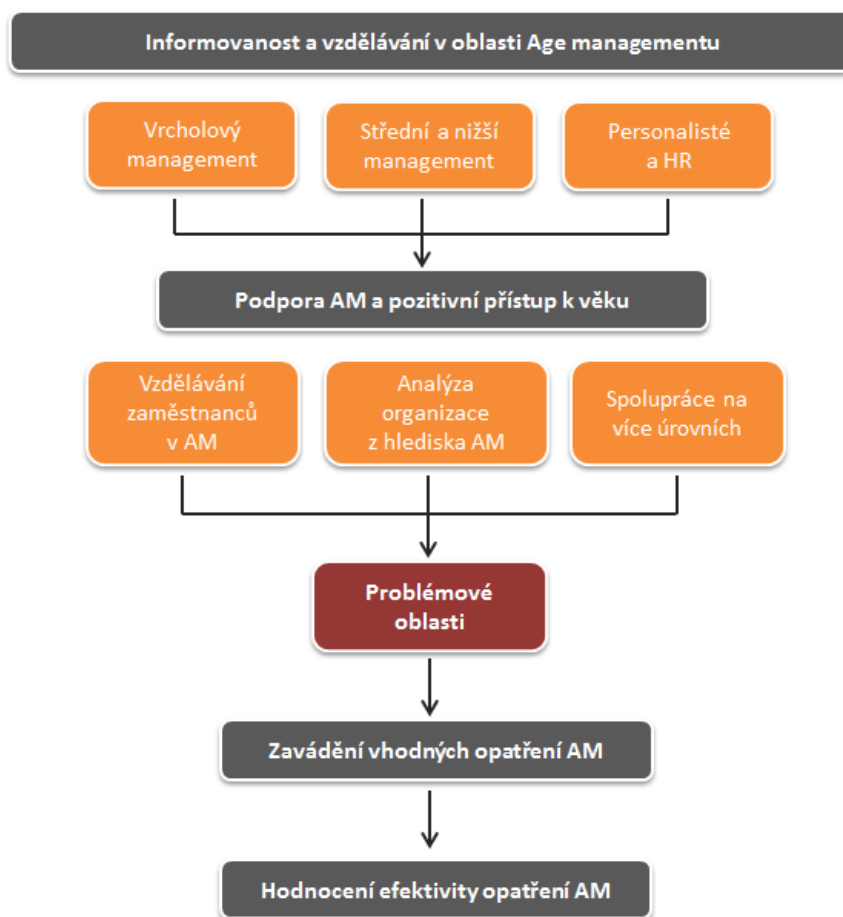
8. Model „domu pracovní schopnosti“

Při implementaci konceptu Age managementu je dále potřeba mít na paměti model „domu pracovní schopnosti“ a zavádět opatření s důrazem na všechna jeho patra (blíže viz kapitola 2.5.1). Nezbytný je komplexní přístup k Age managementu.

9. Hodnocení efektivity zaváděných opatření

Po stanovení jednotné strategie, jak přistupovat k problematice zaměstnávání osob různého věku, stanovení konkrétních opatření a cílů, kterých má být dosaženo, je nezbytné provádět **pravidelný monitoring úspěšnosti** plnění cílů a efektivity jednotlivých opatření. Důležité je si ale uvědomit, že celý proces hledání, zavádění a realizace opatření je dlouhodobou záležitostí, jejíž výsledky nejsou viditelné v krátkodobém časovém horizontu.

Pokud bychom výše uvedený postup znázornili do schématu, mohl by vypadat následovně.



Obrázek 11 Schéma návrhu postupu dalšího rozvoje Age managementu jakožto konceptu

Legenda: AM = Age management

9.2 Návrhy možných postupů a opatření pro práci s dělnickými profesemi

Je zapotřebí uvést, že opatření Age managementu by neměla být zacílená pouze na dělnické profese, avšak z výrobní povahy této konkrétní společnosti a počtu pracovníků v dělnických profesích, které zaměstnává, však vyplývá aktuální potřeba primárně se věnovat zaměstnancům této kategorie. Pilíř práce s dělnickými profesemi by měl stát na celkovém přístupu společnosti k řízení věku, jak je uvedeno v předchozí podkapitole. Vybraná společnost by pak mohla uplatnit následující doporučení.

1. Systematická práce s věkem

Nejprve je důležité, aby si společnost uvědomila potřebu pracovat s věkem u zaměstnanců dělnických profesí a přistoupila k tomu systematicky. Doporučením by v tomto ohledu mohlo být podrobněji zmapovat věkovou strukturu závodů, vytypovat si problémové oblasti související s věkem zaměstnanců (např. z analýzy předčasných

odchodů do důchodu, dlouhodobých pracovních neschopností, nemocí z povolání apod.) a zaměřit se na **hledání jejích příčin**. Společnost podobné analýzy provádí a takové situace řeší, mým doporučením ale je zaměřit se více na hledání odpovědi na otázku proč – proč se s takovými problémy společnost potýká, co je konkrétní příčinou nebo příčinami takového jevu, jaké faktory hrají roli a jak tomu lze předcházet. Do budoucna již nebude stačit řešit takové záležitosti operativně, ale vyžadována budou zejména opatření preventivní.

Na základě takových analýz dlouhodobého charakteru je pak možno začít se opětovně věnovat **expiracím na konkrétních pozicích**. Rizika mnoha dělnických profesí představují pro pracovníky zátěž a vzhledem k tomu, že během pracovního života se mění požadavky práce i osobní zdroje jedince, je zapotřebí k těmto skutečnostem přihlížet a systematicky s nimi pracovat. Výstupy práce s věkovými strukturami a personálního plánování s ohledem na věk zaměstnanců by se měly odrazit i v plánech vzdělávacích a plánech nástupnictví. S odkazem na populační stárnutí nebude možné automaticky stanovovat nástupce pár let před odchodem daného zaměstnance do starobního důchodu, ale bude zapotřebí pohlížet na pracovníky individuálně a včas si klást otázku, zda jsou schopni pracovat až do důchodového věku, příp. jak jsou schopni pracovat a co může udělat firma, aby jejich pracovní schopnost podpořila.

2. Mapování pracovní schopnosti

Vhodným nástrojem pro porozumění toho, jak a do jaké míry zaměstnanci zvládají požadavky své profese, je dotazník mapující pracovní schopnost. Společnost by se měla zaměřit na mapování **pracovní schopnosti** zaměstnanců a na základě zjištěných problémových oblastí realizovat vhodná opatření. Věnovat se pracovní schopnosti se vyplácí u zaměstnanců jakéhokoliv věku, tedy ne jen u těch starších. Neboť jak vyplynulo i z mého šetření, zaměstnanci různého věku mohou mít různou pracovní schopnost, stejně tak různé faktory mající na výslednou pracovní schopnost vliv působí u každého člověka v různé míře. Takové šetření umožňuje přesun pozornosti od popisu pouhého stavu (tedy „zda“ jedinec práci zvládá) k pochopení kvality zvládání práce („jak“ ji zvládá, jaké faktory pracovní schopnost oslabují a co může společnost udělat pro její zvýšení a podporu). Jak už bylo zmíněno dříve, ve společnosti takové velikosti a počtu zaměstnanců nelze provádět šetření plošně a výběr zaměstnanců, u kterých by šetření pracovní schopnosti probíhalo, by byl podmíněn určitým klíčem (např. přednostně se zaměřit na zaměstnance klíčových profesí).

3. Participace zaměstnanců na stanovení opatření

Stanovení konkrétních opatření bývá obtížné, neboť je nutno přihlížet ke specifickým firmy jakožto zaměstnavatele, tak i ke specifickým jednotlivců. A jelikož se potřeby a problémové faktory mohou u každého zaměstnance lišit, najít kompromis ve volbě opatření tak, aby z nich měl pokud možno každý zaměstnanec určitý zisk, není snadným úkolem. Nejpresnějším zdrojem informací o tom, jaká opatření a podpůrné kroky ze strany společnosti by zaměstnanci uvítali, je jejich vlastní názor. Společnost by se měla ptát samotných zaměstnanců na názory týkající se vlastní pracovní schopnosti a toho, co dle jejich mínění může udělat sama společnost, aby jejich pracovní schopnost podpořila. Zajímat se například o to, v čem oni sami vidí problém, co konkrétně by jim pomohlo udržet si dobrou pracovní schopnost nebo ji zlepšit, jaké změny na pracovišti by uvítali apod. Tato **zpětná vazba** od zaměstnanců by následně měla sloužit jako podklad pro stanovení opatření. Mimoto, zájem o názory a potřeby zaměstnanců ze strany společnosti prohlubuje jejich osobní pocit potřebnosti, důležitosti a toho, že nejsou firmě lhostejní.

4. Úprava pracovního prostředí

Vytváření zdravého a bezpečného pracovního prostředí je povinností každého zaměstnavatele. V oblasti zdraví daná společnost pro zaměstnance již mnoho benefitů nabízí (např. vitamínové balíčky, rekondiční pobyty, zákaz kouření v celé společnosti, propagace zdravého životního stylu aj.). Co se týče pracovního prostředí, dané společnosti bych doporučovala zaměřit se na to, jak **charakteristiky pracovního prostředí** na zaměstnance působí a jak ovlivňují jejich pracovní schopnost. Kromě těchto by bylo vhodné zaměřit se i na psychosociální faktory práce, které mohou způsobovat pokles pracovní schopnosti. Jedná se zejména o stres na pracovišti, jenž může být reakcí kupříkladu na nejasně zadané úkoly, nedostatek zpětné vazby či uznání, neustálý časový tlak, nejistotu zaměstnání, nedostatek spolupráce, nemožnost si dostatečně odpočinout a jiné (Štorová, 2015). Možnosti úpravy pracovního prostředí by měly být řešeny ve spolupráci se zaměstnanci samotnými.

Pokud bychom se chtěli zaměřit na **šetřený vzorek zaměstnanců**, jehož pracovní schopnost byla zjišťována, pak by následujícími kroky ze strany společnosti mělo být níže uvedené.

1. Zaměření se na problémové oblasti

Z šetření daného vzorku vzešlo několik oblastí, které by společnostmi měly být považovány za oblasti rozvojové. Jako takové vyplynuly oblasti týkající se fyzického zdraví a funkční kapacity (první patro modelu „domu pracovní schopnosti“), duševního zdraví a psychické pohody pracovníků (třetí patro modelu), dále pak oblast fyzické zátěže a problémů v pracovním prostředí (čtvrté patro modelu). Tyto oblasti by se měly stát základními pilíři, které budou představovat výchozí bod pro stanovení vhodných opatření.

2. Podpora pracovní schopnosti

Výsledek pracovní schopnosti jednotlivých zaměstnanců již známe. Skupina šetřených zaměstnanců jako celek má dobrou pracovní schopnost. Vhodným opatřením je tedy podpora pracovní schopnosti, aby i nadále zůstala na dobré úrovni anebo ještě lépe, aby se zvýšila. Rozhodnutí o konkrétních opatřeních vyplývajících z problémových oblastí by mělo vzejít ze **spolupráce se samotnými zaměstnanci**. Společnost by měla respektovat individualitu pracovníků a přihlížet k jejich potřebám, zaměstnanci by si naopak měli být vědomi toho, že možnosti opatření ze strany společnosti nejsou pro její výrobní povahu neomezené a mají rovněž své limity. Konkrétní opatření do praxe, jejichž uplatnění by společnost mohla zvážit, zahrnují například:

- **v oblasti zdraví a funkční kapacity**
 - zjišťování, zda zaměstnanci využívají nabízených zdravotních programů (např. účast na rekondičně-ozdravných pobytech, vitamínové balíčky, program na odvykání kouření aj.);
 - hodnocení efektivity využívaných zdravotních programů (hodnocení přínosů zaměstnanci);
 - zpětná vazba zaměstnanců k podpoře zdraví ze strany společnosti;
 - zjišťování potřeb zaměstnanců v oblasti zdraví;
 - podpora a podněcování zaměstnanců k tomu, aby pečovali o své zdraví a pracovní schopnost;
 - spolupráce s lékaři pracovnělékařských služeb vedoucí k podpoře pracovní schopnosti zaměstnanců;

- **v oblasti kompetencí**
 - školení a vzdělávání v oblasti pracovní schopnosti a stárnutí (kurzy, e-learningy);
 - podněcování zaměstnanců k rozvoji vlastních schopností;
 - umožnění osobního rozvoje na základě individuálního posouzení a podpora zaměstnatelnosti;
 - participace zaměstnanců na rozhodování o provozních záležitostech;

- **v oblasti hodnot, postojů a motivace**
 - mapování psychické zátěže;
 - programy pro zvládání stresu na pracovišti;
 - podpora psychické pohody a pracovní spokojenosti (dotazníky, ankety);
 - hlubší zaměření se na motivaci pracovníků (i dle věkových skupin);
 - programy pro zaměstnance vracející se po dlouhodobém onemocnění;

- **v oblasti pracoviště a pracovních podmínek**
 - podněcování zaměstnanců na navrhování možností zlepšení pracovního prostředí;
 - zjišťování potřeb zaměstnanců s ohledem na pracovní podmínky a pracovní prostředí;
 - možnosti úpravy pracoviště s cílem redukce fyzické zátěže;
 - hlubší porozumění charakteru pracoviště z pohledu ergonomie;
 - úpravy pracovního prostředí dle podnětů zaměstnanců;
 - možnosti přizpůsobení organizace práce s ohledem na schopnosti zaměstnanců;
 - odpočinková místnost (relaxační zóna);
 - využívání flexibilních forem práce – např. částečný úvazek nebo sdílené pracovní místo (možnost využití zejména u zaměstnanců vracejících se po dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo u zaměstnanců s problémy v pracovní schopnosti).

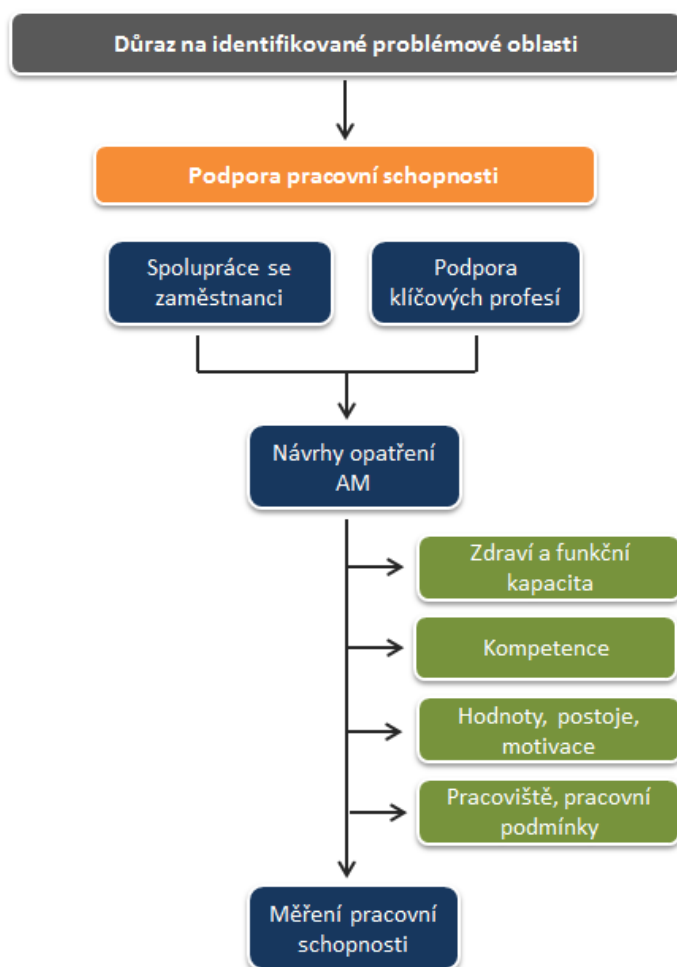
3. Podpora zaměstnanců v klíčových profesích

Ze strany společnosti by bylo vhodným krokem primárně se zaměřit na zaměstnance v profesi řidič pracovních strojů (jeřábník), neboť tato profese představuje profesi klíčovou, bez které by nebyl výrobní proces realizovatelný. To neplatí pouze pro konkrétní zaměstnance šetřeného vzorku, ale pro všechny dělníky firmy pracující v této profesi napříč závody. Společnost by se měla zajímat o to, jak pracovníci zvládají nároky této práce a jaká zlepšení a opatření by pro podporu své pracovní schopnosti uvítali.

4. Opětné měření pracovní schopnosti

Po zavedení vhodných opatření na podporu pracovní schopnosti šetřeného vzorku zaměstnanců lze dále doporučit provést šetření pracovní schopnosti znovu. Výsledky získané po určité době od prvotního šetření by společností poskytlo informaci o vývoji pracovní schopnosti, jenž by byl zároveň i zpětnou vazbou týkající se účinnosti zavedených opatření.

Uvedený doporučený postup pro práci se zaměstnanci dělnických profesí šetřeného vzorku by schematicky vypadal následovně.



Obrázek 12 Schéma návrhu postupu pro práci se zaměstnanci dělnických profesí šetřeného vzorku

Legenda: AM = Age management

Na závěr je potřeba říci, že pozitivní přístup k problematice věku, uvědomění si aspektů procesu stárnutí a jejich projevů v pracovním životě, a zejména ochota vedení firmy spolupracovat se zaměstnanci na hledání postupů, jak zlepšit jejich pracovní schopnost, povede k hledání cest k těm nejlepším možným opatřením. Vycházím zde z předpokladu, že pracovník sám je odborníkem na svou profesi, na svou pracovní schopnost a nejlépe ví, co by mu jakožto zaměstnanci a jedinečné osobnosti mohlo při práci pomoci. Na základě takových zjištění pak společnost sama zvažuje možnosti realizace opatření s ohledem na limitující povahu své výrobní činnosti. V každém případě by stanovení a realizace opatření měly probíhat ve spolupráci zaměstnanců a společnosti, což ve výsledku přinese pozitiva oběma stranám. Koneckonců, profit a praktický přínos všech zainteresovaných stran je cílem komplexního Age managementu.

Diskuze

Předložená diplomová práce se zabývala problematikou Age managementu a možnostmi jeho aplikace ve firemní praxi. Výzkumná práce byla koncipována jako případová studie, v rámci které jsem se zabývala aktuálním stavem implementace konceptu Age managementu ve vybrané společnosti, šetřením pracovní schopnosti vybraných zaměstnanců a také stanovením doporučení pro následný rozvoj Age managementu jakožto konceptu i možností opatření pro podporu pracovní schopnosti šetřeného vzorku zaměstnanců.

Na tomto místě je nyní zapotřebí zamyslet se nad realizovaným výzkumem, posoudit jeho limity i způsoby, jakými jsem se jim snažila předejít. Nebude zde chybět ani rozvaha nad výsledky, úvaha nad možnostmi dalšího výzkumu v dané oblasti či zhodnocení přínosu práce do praxe.

Nejprve bych chtěla zmínit charakter vzorku respondentů. Vzhledem k tomu, že celá práce využívá kvalitativního přístupu, také k výběru a povaze vzorků bylo nutno přistoupit kvalitativně. Prvním výzkumným cílem bylo zmapovat aktuální stav vybrané společnosti ve vztahu ke konceptu Age managementu. Odpověď na tento problém jsem zjišťovala od zaměstnanců útvaru HR, neboť koncept Age managementu je ve firmách realizován primárně personálním oddělením. Veškeré personální činnosti odrážejí nastavenou personální politiku a sledují cíle, jichž chce firma dosáhnout. V tomto ohledu by takovým cílem potenciálně mohl být i Age management. Pokud se v dané společnosti uplatňuje nebo by se mohl uplatňovat Age management, pak se domnívám, že zaměstnanci personálního oddělení by stáli u zrodu tohoto konceptu. Možným nedostatkem by mohl být počet respondentů, kteří se zúčastnili polostrukturovaných interview. Domnívám se, že pro dosažení úplného nasycení informací by bylo potřeba oslovit všechny zaměstnance tohoto útvaru, neboť každý z nich má jedinečnou zkušenost v dané společnosti, jiné osobní zkušenosti a může nahlížet na zkoumanou problematiku z jiného úhlu pohledu i vzhledem k vykonávané pozici. To však organizačně nebylo možné, proto jsem vzorek vybrala metodou prostého účelového výběru na základě stanovených kritérií. Za zmínku stojí i genderové složení vzorku respondentů. Zajištění stejného zastoupení mužů a žen ve vzorku nebylo možné z toho důvodu, že zaměstnanci útvaru HR jsou převážně ženského pohlaví a pracuje zde nízký počet mužů. Tuto skutečnost jsem se snažila zohlednit a do svého vzorku zahrnout alespoň jednoho zástupce mužského pohlaví, který by mi

poskytl adekvátní informace ke zjišťovanému tématu. To se podařilo zajistit. Zajímavé by bylo zahrnout do vzorku i zaměstnance vyššího managementu, který je v dané společnosti zastupován zejména jedinci mužského pohlaví. Jejich zkušenosti a názory by mohli poskytnout hlubší porozumění šetřeného problému i odlišný pohled na věc.

Pro účely druhého výzkumného cíle byl využit jiný vzorek respondentů. Cílem bylo zmapovat pracovní schopnost zaměstnanců společnosti a stanovit jejich index pracovní schopnosti. Vzhledem k rozsáhlosti a diferencovanosti výrobní činnosti společnosti a počtu jedinců, které zaměstnává, nebylo možné šetření provést jinak než na vybraném vzorku respondentů. K výběru vzorku respondentů se přistoupilo na základě zvážení možností realizace takového procesu s ohledem na provozní situaci výroby a dalších stanovených kritérií. Vybraný vzorek tedy nelze považovat za reprezentativní. Přihlíželo se však k povaze použité metody, jež mapuje faktory mající vliv na výsledný index pracovní schopnosti. Jelikož významným faktorem je i povaha vykonávané profese, ve spolupráci s vedením společnosti jsme se rozhodli pro šetření zaměstnanců dělnických profesí.

Z důvodu ochrany údajů jsou vybraná data uvedena pouze v plné verzi diplomové práce.

Otázkou také je, zda je požadavek na reprezentativnost vzorku v takovém případě prioritní, jelikož výsledky z daného šetření je možno aplikovat pouze na zaměstnance stejné nebo velmi podobné profese v dané společnosti, a to navíc jen orientačně. S přihlédnutím ke skutečnosti, že každá společnost je jedinečným a svébytným „organismem,“ jakékoli srovnávání výsledků je nutno brát s jistou rezervou. Na místě je vhodné zopakovat, že z organizačních a provozních důvodů nebylo možné do vzorku zahrnout všechny zaměstnance dělnických profesí daného provozu. Snahou však bylo získat co nejvyšší počet zaměstnanců, i za cenu nedodržení stejných podmínek při vyplňování dotazníků. Jestliže jsme v prvním případě zmiňovali jako možný nedostatek převahu žen ve vzorku, pak v tomto případě je tomu naopak. Zaměstnanci výrobních závodů společnosti jsou zejména muži. Tento fakt je viditelný i v našem vzorku, kde je mezi respondenty pouze jedna žena. Na druhou stranu, pakliže by se v šetření pracovní schopnosti vyskytovaly významné rozdíly podle pohlaví, výstupy z šetření by se daly snáze vztahovat na dělníky jiných závodů mužského pohlaví.

Podrobnější rozbor si zaslouží i použité metody a proces získávání dat. Pro účely dosažení prvního výzkumného cíle jsem použila metodu polostrukturovaného interview. Domnívám se, že k danému účelu jde o adekvátní volbu metody, neboť umožňuje držet se předem stanovené struktury a zároveň ji flexibilně přizpůsobovat potřebám rozhovoru. Na rozdíl od jiných metod získávání dat dále poskytuje tazateli možnost doptat se na nejasné odpovědi, rozvíjet úvahy respondentů a také umožňuje respondenty pozorovat. Co se týče procesu získávání dat, snažila jsem se o zachování pokud možno shodných podmínek pro všechny respondenty. Ne vždy to ale bylo možné. Konkrétně využití jedné místnosti pro realizaci rozhovorů nebylo z organizačních a časových důvodů realizovatelné, neboť zaměstnanci útvaru HR dané společnosti nesídlí pouze v jedné budově. Na druhou stranu, pokud rozhovory probíhaly v kancelářích respondentů, jako pozitivní hledisko lze brát fakt, že na respondenty nemohlo rušivě působit neznámé nebo cizí prostředí a naopak, známé prostředí mohlo respondentům dodat důvěru, podporovat přirozený projev a podnítit je k podrobnějším výpovědím. V každém případě jsem se snažila dodržet u všech respondentů shodnou strukturu setkání, tak jak jsem popsala v kapitole 7.4. Jako možný nedostatek vnímám i svou nezkušenost s vedením polostrukturovaného interview, kterou jsem se snažila co nejvíce minimalizovat důkladnou přípravou na rozhovor, a to v podobě přípravy podkladů, struktury setkání i struktury otázek. Během rozhovoru jsem dbala na to, abych se neodchýlila od podstaty rozhovoru a abych získala odpovědi na všechny potřebné otázky. Dále jsem měla na paměti sebereflexi během komunikace s respondenty.

Pokud bychom blíže rozvedli specifika metody a procesu získávání dat v rámci druhého výzkumného cíle, pak mohu konstatovat, že zvolená metoda (tedy dotazník Work Ability Index, WAITM) je pro tento účel jedinou vhodnou a možnou metodou, neboť v současné době měření pracovní schopnosti umožňuje pouze tento nástroj. Nevýhodou použití tohoto dotazníku je časové a procesní zatížení jedinců na mnoha úrovních. Celý proces šetření dotazníkem byl velmi náročný z hlediska komunikace a veškerá spolupráce zaměstnala pracovníky mnoha oddělení. Dalším náročným prvkem v procesu získávání dat byla nutnost dodržet standardizovaný postup pro vyplňování dotazníků. Ten vyžaduje vždy přítomnost administrátora, neboť pro správné pochopení některých položek je nutno je respondentům objasnit a zároveň být k dispozici v případě, že je pro ně zadání nesrozumitelné nebo nejasné. Z tohoto důvodu nebylo možné nechat zaměstnance vyplnit dotazníky samostatně, ani mimo pracovní dobu. Tato nutnost rovněž vedla ke skutečnosti,

že se šetření nemohli zúčastnit všichni zaměstnanci dělnických profesí daného provozu. Nevýhodou dotazníku samotného je skutečnost, že pro získání přesných dat je nutno nechat odpovědi respondentů týkající se zdraví validovat jejich lékařem. V mém konkrétním případě se to ve spolupráci s oddělením bezpečnosti dané společnosti povedlo, neboť závodní lékaři šetřených zaměstnanců byli z velké části zároveň i jejich lékaři praktickými. Pouze malému počtu respondentů byly odpovědi validovány jejich lékaři závodními. Je však zapotřebí uvést, že jsem se během administrace dotazníků setkala i s negativními odezvami ze strany respondentů, které spočívaly v nedůvěře a obavách z toho, že by se uvedené informace mohly dostat k zaměstnavateli a mohly tak mít negativní dopad na jejich pracovní budoucnost ve společnosti.

Blíže se rovněž můžeme podívat i na výsledky výzkumu. Pokud vezmeme v potaz aktuální stav vybrané společnosti ve vztahu k Age managementu, z výsledků vyplývá, že společnost si uvědomuje důležitost zaměřením se na řízení podle věku a skutečnost, že by se jí měla zabývat. Lze ale konstatovat, že v současné době se s věkem zaměstnanců systematicky neworkuje a do personálních činností a strategie nejsou zatím zakomponovány ani specifické charakteristiky stárnutí. Přesto se s aplikacemi prvků Age managementu setkáme ve stávajících programech zaměstnanců určené jak bílým, tak modrým límečkům. Toto zjištění koresponduje s průzkumem společnosti Gender Studies, že Age management a jeho aplikace v praxi je v naší republice stále ještě v plenkách (31. července 2012), i s tvrzením Štorové (nedat.). Cenná zjištění poskytují výsledky zmapování indexu pracovní schopnosti vybraných zaměstnanců dělnických profesí. Potěšující je, že téměř dvě třetiny šetřených spadají do kategorie dobré pracovní schopnosti. Necelá třetina pak do kategorie průměrné pracovní schopnosti, což si zaslouží ze strany společnosti větší pozornost. K tomu přispívá i charakter hospodářského odvětví, v němž společnost podniká, i zjištění finských expertů (Tuomi et al., 1997, in Novotný et al., nedat.). Srovnání výsledků pracovní schopnosti našeho vzorku s výzkumy podobnými není jednoduché, neboť v České republice je zatím provedeno málo šetření pomocí dotazníku WAITM. Pokud taková šetření proběhla, jednalo se většinou o zaměstnance v duševních profesích se zaměřením na věkovou kategorii 50+. Není mi známa studie, která by se v našich podmínkách věnovala dělnickým profesím a šetřením jejich pracovní schopnosti bez ohledu na věk respondentů. Z tohoto pohledu se zdá být výzkumné šetření této práce unikátní a dá se považovat za prvotní studii mapující tuto problematiku. Pokud se bavíme o srovnávání výsledků pracovní schopnosti,

pak je ještě vhodné zmínit se o tzv. referenčních hodnotách. K výsledkům šetření našeho vzorku respondentů máme informace k referenčním hodnotám, ale pouze pro respondenty věkové kategorie 50+ (37,2% respondentů). Referenční hodnoty se v tomto případě převzaly z šetření realizovaných ve Finsku v 90. letech 20. století a nejsou aktualizovány, mohou být v dnešní době tedy zavádějící (M. Miškelová, osobní sdělení, 14. března 2016). Z tohoto důvodu by srovnání dosažených hodnot nemělo pro firmu významný přínos.

Na tomto místě bych se ještě ráda vyjádřila k hloubce zpracování dat získaných dotazníkem WAITM. Pro hlubší pochopení jednotlivých oblastí či faktorů by bylo zapotřebí zaměřit se více na jejich významnost na výpočet indexu. Analýza by se mohla týkat například statisticky významných rozdílů mezi věkovými skupinami respondentů, mezi profesemi navzájem, korelacemi jednotlivých faktorů apod. Je však nutno mít na paměti, že použitý nástroj je dotazníkem sebesposuzovacím a k jeho výsledkům je nutno přistupovat s ohledem na individualitu jedince. Jeho cílem není primárně zkoumat statistické významnosti jednotlivých faktorů, ale kvalitativně nahlédnout na to, jak jednotliví pracovníci svou pracovní schopnost posuzují, jaké oblasti jsou pro ně důležité nebo problematické a na základě toho pak stanovovat možnosti opatření ve směru zlepšování a podpory pracovní schopnosti. Navíc se domnívám, že vzhledem k nízkému počtu šetřeného vzorku zaměstnanců, specifickým požadavkům zkoumaných profesí, z čehož vyplývá i nemožnost vztahovat výsledky na jiné profese ve společnosti, by taková podrobná analýza neměla bližší využití ani praktický přínos. Pro účely našeho zkoumání je v práci uvedená analýza výsledků v dané podobě dostačující.

Z výsledků výzkumu rovněž vyplynulo, které faktory dle respondentů mají vliv na jejich schopnost vyrovnat se s nároky jejich práce. Jsou jimi zdravotní problémy, problémy s fyzickou zátěží a problémy v pracovním prostředí. Blíže nespecifikovanou položkou jsou právě problémy v pracovním prostředí. Pro společnost jakožto zaměstnavatele by bylo zajímavé zjištění, co přesně si zaměstnanci pod tímto představují. To by mohlo pomoci osvětlit další šetření.

Cenným zjištěním, které by si zasloužilo větší pozornost v podobě dalších výzkumů, je identifikace oblasti duševního zdraví jakožto oblasti problémové. Toto zjištění zároveň koresponduje s výsledkem, že respondenti přisuzují největší vliv na schopnost vyrovnat se s nároky práce faktorů problémy s duševní zátěží. Pokud tento výsledek dáme do souvislosti s tím, kolik respondentů vnímá požadavky své práce jako převážně duševní nebo duševní a fyzické stejnou měrou, vyplývá nám oblast zasluhující podrobnější

zkoumání. Dále s odkazem na výzkum pracovní schopnosti, který zjistil, že jedním z nejsilněji vysvětlujících faktorů souvisejících s prací je právě duševní zátěž (Gould et al., 2008), vyplývá potřeba zabývat se zjišťováním psychické pohody zaměstnanců, resp. zaměřením se na zkoumání psychické zátěže v práci. Rovněž by se taková zjištění mohla rozšířit o poznatek, jaké copingové strategie zaměstnanci využívají a jaký mají vliv na jejich pracovní schopnost. Podobnými výzkumy spojitosti vnímání pracovního stresu a indexu pracovní schopnosti již jsou předmětem zájmu řady autorů. Jejich studie naznačují, že pracovní schopnost je negativně spojena s vysokou úrovní vnímaného pracovního stresu (Novotný et al., nedat.). Zajímavou studií by také mohl být výzkum souvislosti mezi pracovní schopností zaměstnanců a jejich spokojeností v práci. Takové šetření by mohlo poskytnout přesnější informace o charakteristikách práce, se kterými zaměstnanci spokojeni nejsou a následně sloužit jako podklad pro jejich případnou úpravu. Od šetření spokojenosti zaměstnanců jsme už jen krůček od zaměření pozornosti na samotnou motivaci zaměstnanců. Domnívám se, že porozumění tomu, co zaměstnance v práci a k práci motivuje a co naopak demotivuje, může být významným zdrojem informací pro podporu jejich pracovní schopnosti. Motivační prvek je také jednou z oblastí, které v dotazníku WAITM postrádám. Mohli bychom tvrdit, že pracovní schopnost se v praxi projevuje a je vnímána zejména personalisty jako pracovní výkonnost, neboť představuje vztah mezi zdroji jedince a požadavky vykonávané práce. Z dostupné literatury víme, že výkon v práci je tvořen schopnostmi jedince, možnostmi, které má k dispozici, a motivací zaměstnanců (Vtípil, 2005). S problematikou motivace zaměstnanců by se tedy mohlo mnohem více zabývat.

Na těchto řádcích je zapotřebí ještě zamyslet se nad uplatnitelností výsledků realizovaného výzkumu. Domnívám se, že největší nevýhodou realizovaného výzkumu je nemožnost jejich aplikace na jiné (výrobní) organizace, neboť specifika a charakter profesí každé z nich se mohou výrazně lišit a jako takové by ovlivnily i výsledek podobného šetření. Přesto však výsledky našeho šetření v dané společnosti mohou být impulzem a inspirací pro organizace podobné podnikatelské činnosti, aby se problematikou pracovní schopnosti svých zaměstnanců více zabývaly.

Pokud bychom zvážili přínosy této práce, dle mého názoru má praktický přínos nejprve pro společnost jako takovou. V rámci její působnosti se jedná o první studii zaměřenou na téma Age managementu, jejíž výzkum přináší společnosti náhled na současný stav implementace konceptu a poskytuje informace o pracovní schopnosti

šetřeného vzorku zaměstnanců. Dále je dokončený výzkum zpětnou vazbou pro vedení společnosti, že podobné výzkumy jsou v prostředí společnosti realizovatelné a je možné s podobnými náměty hlouběji pracovat. Přínosem práce pro danou společnost může být také fakt, že umožněním výzkumu se zařazuje mezi organizace, které si uvědomují důležitost Age managementu pro budoucí prosperitu firmy a podporují tak v této oblasti dobrou praxi. Jako další přínos výzkumu považují zaměření se na zaměstnance dělnických profesí, kteří pracují v prostředí těžkého průmyslu. Troufám si říct, že i tato oblast bude terčem zájmu výzkumníků pracovní schopnosti i v blízké budoucnosti, neboť výrobní povaha dané společnosti spadá mezi odvětví, ve kterých se objevuje nižší pracovní schopnost zaměstnanců, čemuž je zapotřebí včas předcházet. Nepřímým pozitivním důsledkem plynoucí z věnování pozornosti zaměstnancům těchto profesí je i podpora jejich pracovní zaměstnatelnosti a uplatnění se na trhu práce. V poslední řadě vidím přínos práce v tom, že se jedná o první výzkumnou studii zabývající se měřením pracovní schopnosti dělnických profesí bez ohledu na jejich věk. Z tohoto pohledu se jedná o pilotní šetření, které naznačilo význam faktorů ovlivňujících pracovní schopnost a zároveň nastínila možnosti dalšího uplatnění a vědeckého bádání.

Závěry

V této části práce je zapotřebí shrnout výsledky výzkumu a učinit závěry, které z nich vyplývají.

Podstatou prvního výzkumného cíle bylo popsat aktuální stav vybrané společnosti ve vztahu k Age managementu. Kvalitativním šetřením bylo zjištěno, že současný stav implementace konceptu Age managementu ve společnosti je v počátcích svého rozvoje. Společnost si uvědomuje potřebu více se zabývat problematikou věku a začlenit ji do své personální strategie a personálních činností. Prvky Age managementu nacházíme v rámci stávajících programů pro práci se zaměstnanci (např. Knowledge management, Mentoring program, Talent management aj.), avšak jednotný, strategický a systematický přístup k Age managementu a problematice věku se v této společnosti zatím neuplatňuje.

Druhý výzkumný cíl měl za úkol zmapovat pracovní schopnost vybraných zaměstnanců dělnických profesí. Z výsledků vyplynulo, že téměř dvě třetiny zaměstnanců má dobrou pracovní schopnost, méně než jedna třetina pak spadá do kategorie průměrné pracovní schopnosti. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že nikdo z šetřeného vzorku respondentů nespadá do kategorie nízké pracovní schopnosti a zároveň určité procento šetřených je charakterizováno vynikající pracovní schopností. Průměrná pracovní schopnost zaměstnanců dle vykonávané profese dopadla lépe ve prospěch profese valcářů kovů. Hodnota pracovní schopnosti řidičů pracovních strojů (jeřábníků) jako celku se blíží hranici průměrné pracovní schopnosti. Tomuto zjištění by měla být věnována bližší pozornost. Srovnání respondentů s ohledem na věk přineslo poznatek, že všechny tři věkové kategorie náleží do kategorie dobré pracovní schopnosti. Použitý dotazník také naznačil oblasti, které mohou být považovány za problémové, resp. rozvojové. Jsou jimi zejména oblasti duševního zdraví, zdravotních problémů, oblast týkající se fyzické zátěže a problémů v pracovním prostředí. Opomenout nelze ani oblast problémů s duševní zátěží. Tyto identifikované oblasti by měly být v centru zájmu společnosti a stát v popředí při zvažování realizace vhodných opatření.

Posledním cílem práce bylo na základě zjištěných výsledků navrhnout možnosti dalších postupů a opatření Age managementu ve vybrané společnosti. Doporučeny byly postupy zaměřené na následnou implementaci Age managementu jakožto konceptu celkově, ale i návrhy pro práci s dělnickými profesemi, potažmo i doporučení pro podporu pracovní schopnosti šetřeného vzorku zaměstnanců.

Závěrem této kapitoly mohu konstatovat, že všechny výzkumné cíle byly splněny. Popsala jsem aktuální stav vybrané společnosti ve vztahu ke konceptu Age managementu i zmapovala pracovní schopnosti vybraného vzorku zaměstnanců. Na základě zjištěných výsledků jsem následně doporučila možnosti dalších postupů pro následnou implementaci konceptu ve firmě i konkrétní opatření pro podporu pracovní schopnosti zaměstnanců.

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou stárnutí populace, důsledkům, které s sebou tento jev přináší, a také konceptem zvaným Age management, jenž vznikl v reakci právě na tento fenomén. Teoretické poznatky a dosavadní zjištění pak sloužily jako základ pro výzkumnou část této diplomové práce.

Stárnutí je přirozenou součástí života každého člověka. V každé životní etapě a různém věku s sebou přináší změny v mnoha oblastech života jedince. Tato skutečnost je známa a zdůrazňována zejména díky pracím vývojových psychologů, kteří život člověka systematicky rozdělují do etap, jež mají své specifické charakteristiky, ať už v oblasti tělesné, duševní, sociální nebo pracovní. Zároveň je zapotřebí zdůraznit, že na stáří lze nahlížet z různého úhlu pohledu. Takto je možno rozlišit stáří kalendářní, biologické a sociální. V souvislosti s prodlužující se délkou života a aktuálními trendy v této oblasti stanovují psychologové celoživotního vývoje pomyslnou hranici počátku stáří v rozvinutých zemích od věku 65 let. Podobně je to i s vnímáním toho, kdy člověk začíná „být starý.“ Z výsledků šetření Evropské Komise vyplývá, že jako „starý“ je člověk vnímán ve věku okolo 60 let. To je zajímavá skutečnost, když uvážíme, že ještě na počátku minulého století byl za „starého“ považován i padesátník. Z toho pohledu současnou dobu charakterizuje trend posouvání hranice stáří do pozdějších let. Jinak je to ale, jak se zdá, v případě pracovní oblasti. Současný pracovní trh není k otázce věku příznivý, neboť se v tomto ohledu hovoří o tzv. ohrožených skupinách jedinců, kam patří mimo jiné také jedinci ve věku od 50 let. Tuto skutečnost potvrzuje také zakotvení ohrožených věkových skupin v legislativě i situace v oblasti míry zaměstnanosti, respektive nezaměstnanosti jedinců toho věku. Kupříkladu podle šetření společnosti Alternativa 50+ polovina respondentů ve věku 50 - 64 let byla dlouhodobě (tj. déle než 1 rok) nezaměstnaná. Situaci padesátníků na trhu práce neusnadňuje ani současný kult mládí ani média vykreslující zejména negativní aspekty stárnutí. Na základě toho se v pracovním kontextu setkáváme s jevem zvaným ageismus a také s předsudky vůči lidem této věkové kategorie.

V celosvětovém měřítku je v současné době žhavým tématem populační stárnutí. Důležitost včasného a adekvátního reagování na tento trend potvrzují i mnohé mezinárodní politiky a akční plány. Z tiskové zprávy Českého statistického úřadu vyplývá, že druhá polovina 21. století bude patřit seniorům. Tyto proměny povedou ke změnám i na trhu práce. Podle dosavadních dat dosáhl počet lidí v produktivním věku svého maxima v roce

2009 a od té doby se očekává klesající trend. Naopak seniorů bude výrazně přibývat. S ohledem na prognózy budoucího obrazu pracovní síly je zjevná potřeba na tento trend včas reagovat a přijmout opatření ve snaze minimalizovat negativní dopady stárnutí a maximalizovat využití potenciálu, který stárnoucí populace nabízí.

Konceptem, který přináší možnosti, jak důsledky stárnutí řešit v praxi, je Age management. Koncept přináší opatření uplatnitelná na všech úrovních – od práce s jedincem samotným, přes úroveň organizační až po opatření realizovaná v rovině státu a veřejné politiky. Ústředním pojmem, se kterým Age management primárně pracuje, je pracovní schopnost (*work ability*). Ta byla definována v devadesátých letech minulého století ve Finsku a představuje výsledek vztahu mezi zdroji jedince a vlastnostmi vykonávané práce. Důležité je zmínit, že pracovní schopnost se v průběhu života mění a zároveň ji lze v každém věku podporovat. Současné výzkumy Age managementu jsou zaměřeny zejména na pracovníky věkové kategorie 50+, i když odbornice na Age management v České republice Mgr. Ilona Štorová upozorňuje, že podporu faktorů pracovní schopnosti je potřeba proaktivně zařazovat během celého pracovního života zaměstnanců. Pracovní schopnost lze měřit zatím jediným nástrojem, a tím je dotazník Work Ability IndexTM (zkráceně WAITM). Výstupem dotazníku je číselný skóre (index) vyjadřující úroveň pracovní schopnosti. Jak upozorňuje Maltby, cílem tohoto nástroje je podpořit pracovní schopnost zaměstnanců pomocí vhodných opatření, zvýšit jejich produktivitu a zachovat starší pracovníky v rámci pracovního procesu i v pozdějších letech. Z dosavadních zjištění pomocí dotazníku WAITM například vyplývá, že pracovní schopnost má s rostoucím věkem tendenci se snižovat. Tento klesající trend je také závislý na tom, v jakém hospodářském odvětví jedinec pracuje. V České republice je Age management stále v počátcích svého rozvoje, i co se týče začlenění přístupu řízení věku do personálních strategií firem. Prognózy budoucí podoby pracovní síly však napovídají, že se tato situace brzy změní. Age management zaměstnavatelům nabízí možnosti a opatření, jak využít potenciálu starších pracovníků a systematicky pracovat s věkovými skupinami, nabízí.

S odkazem na uvedené poznatky vyvstal výzkumný problém této práce. Celý výzkum byl koncipován jako případová studie a byl realizován v rámci vybrané společnosti. Cílem kvalitativního výzkumu bylo popsat aktuální stav vybrané společnosti ve vztahu k Age managementu, zmapovat pracovní schopnosti vybraného vzorku

zaměstnanců a navrhnout možnosti postupů a opatření Age managementu v dané společnosti.

Data k popisu aktuálního stavu společnosti ve vztahu k Age managementu byly získány od zaměstnanců útvaru HR. K výběru vzorku posloužila metoda prostého účelového výběru a vzorek tvořilo 7 respondentů. Metodou získávání dat bylo polostrukturované interview. Rozhovory byly nahrávány na diktafon a následně transkribovány do textové podoby. Metodou opakovaného poslechu byla ověřována správnost transkripce a redukcí prvního řádu došlo k úpravě podoby rozhovorů pro následnou analýzu. Výstupy z rozhovorů byly získány metodou vytváření trsů. Z výsledků šetření vyplývá, že současný stav implementace konceptu Age managementu je ve společnosti teprve v počátcích svého rozvoje. Společnost si uvědomuje potřebu zabývat se problematikou věku a začlenit ji do svých firemních procesů. Prvky Age managementu ve společnosti jsou viditelné ve stávajících programech pro práci se zaměstnanci, avšak jednotný, strategický a systematický přístup k Age managementu se v této společnosti zatím neuplatňuje.

Další část výzkumu odkazovala na druhý výzkumný cíl. Pro tyto účely byla zmapována pracovní schopnost vybraných zaměstnanců dělnických profesí vybraného výrobního provozu. Výsledný vzorek získaný metodou prostého účelového výběru tvořilo celkem 43 respondentů. Pracovní schopnost zaměstnanců byla zjišťována dotazníkem WAITM. Odpovědi respondentů byly nahrány do databáze a zpracovány dle metodiky pro výpočet indexu pracovní schopnosti. Z výsledků dotazníků vyplývá, že devět procent respondentů má vynikající pracovní schopnost, téměř dvě třetiny zaměstnanců dobrou pracovní schopnost, méně než jedna třetina průměrnou a žádný z šetřených nespadá do kategorie nízké pracovní schopnosti. V případě hodnocení pracovní schopnosti dle vykonávané profese vyplývá, že u profese řidič pracovních strojů (jeřábník) se průměrná hodnota indexu blíží hranici průměrné pracovní schopnosti. Cenným zjištěním je také identifikování oblastí, které lze považovat za problémové. Patří mezi ně oblast duševního zdraví, zdravotní problémy, oblast týkající se fyzické zátěže a problémů v pracovním prostředí. Jako významná se ukázala i oblast duševní zátěže. Srovnání výsledků pracovní schopnosti našeho vzorku s podobnými výzkumy není jednoduché, neboť v České republice je zatím provedeno málo šetření pomocí dotazníku WAITM, které by nebyly zacílené na věkovou skupinu osob 50+ a zároveň byly zaměřeny na zaměstnance dělnických profesí. Z povahy samotné společnosti vyplývá omezená zobecnitelnost

výsledků. Výsledky výzkumu nemají univerzální platnost a nedají se vztahovat na jiné výrobní společnosti. Každá organizace má svá jedinečná specifika. Jedná se tedy spíše o výstupy pilotního šetření v podmínkách dané organizace, jež mohou naznačovat směr následného bádání a být inspirací pro organizace podobné podnikatelské činnosti.

Posledním cílem práce bylo navrhnout možnosti dalších postupů a opatření Age managementu ve vybrané společnosti. Byly doporučeny možné postupy pro implementaci Age managementu jakožto konceptu, ale i návrhy pro práci s dělnickými profesemi a doporučení vhodných opatření na podporu pracovní schopnosti šetřeného vzorku zaměstnanců.

Praktický přínos práce spatřuji zejména pro společnost samotnou. Výzkum přinesl společnosti náhled na současný stav implementace konceptu a poskytl informace o pracovní schopnosti vzorku vybraných zaměstnanců. Zároveň z výzkumu vyvstaly oblasti, kterým by společnost měla věnovat hlubší pozornost. Umožněním realizace takovéto šetření se zároveň společnost zařazuje mezi organizace podporující v této oblasti dobrou praxi. Výzkumné šetření pracovní schopnosti v rámci této práce je zřejmě první studií u nás, která je zaměřena na zaměstnance dělnických profesí v odvětví těžkého průmyslu bez ohledu na jejich věk. Toto pilotní šetření naznačilo význam faktorů ovlivňujících pracovní schopnost a zároveň nastínilo možnosti dalšího zkoumání. V návaznosti na identifikaci problémových oblastí v rámci šetření pracovní schopnosti může být další směr bádání zaměřený na zkoumání jejich příčin, například ve spojitosti s mapováním psychické zátěže, používaných copingových strategií, spokojenosti zaměstnanců s prací nebo jejich pracovní motivací. Vhodné je také dodat, že zaměření následného zkoumání vždy vychází ze specifických charakteristik konkrétní společnosti.

Seznam použitých zdrojů a literatury

- 1) Alavinia, S. M., de Boer, A. G. E. M., van Duivenbooden, J. C., Frings-Dresen, M. H. W., & Burdortf, A. (2009). Determinants of work ability and its predictive value for disability. *Occupational Medicine*, (59), 32–37. doi:10.1093/occmed/kqn148.
- 2) Alternativa 50+ (2014). *Stárnutí populace jako výzva: Age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+.
- 3) Alternativa 50+ (3. února 2014). *Výsledky výzkumu k postavení osob 50+ na trhu práce v ČR. Tisková zpráva*. Získáno z: <http://alternativaplus.cz/publikace-ke-stazeni/tiskova-zprava-k-vyzkumu/>
- 4) Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, (nedat.). *Implementace Age Managementu v České republice*. Získáno z: <http://aivd.cz/agemanagement>
- 5) Barrett, A. E., & Redmond, R. (2012). Avoiding Aging? Social Psychology's Treatment of Age. *American Sociologist*, (43), 328–347. doi: 10.1007/s12108-012-9157-2.
- 6) Bejtkovský, J. (2013). *Zaměstnanci věkové kategorie 50+ z pohledu řízení lidských zdrojů*. Žilina: GEORG.
- 7) Bočková, L., Hastrmanová, Š., & Havrdová, E. (2011). *50+ Aktivně: Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut.
- 8) Boháček, R. (2009). *SHARE data. První výsledky v ČR: Zaměstnanost a odchod do důchodu*. Získáno z: share.cerge-ei.cz/results/SHARE_CZ.pdf
- 9) Buchtová, B., Šmajš, J., & Boleloucký, Z. (2013). *Nezaměstnanost*. Praha: Grada.
- 10) Bútorová, Z. (2013). Životné etapy a vek očami verejnosti. In: Z. Bútorová, J. Filadelfiová, B. Bodnárová, P. Guráň, & S. Šumšalová (2013) *Štvrtý rozmer tretieho veku: desať kapitol o aktívnom starnutí* (95-110). Bratislava: Inštitút pre verejnú otázku. Získáno z: http://www.ivo.sk/buxus/docs//publikacie/subory/Stvrty_rozmer_tretieho_veku.pdf

- 11) Carone, J., Costelo, D., Guardia, N. D., Mourre, G., Przywara, B., & Salomaki, A. (2005). *The economic impact of ageing populations in the EU25 Member States*. Získáno z: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication562_en.pdf
- 12) Cimbálníková, L., Fukan, J., Jokešová, R., Lazarová, B., Novotný, P., Palán, ... Řeháková, L. (2011). *Age Management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Získáno z: http://aivd.cz/sites/default/files/agemanagement_web_0_0.pdf
- 13) Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný, P., Odrazilová, ... Štorová, I. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: Metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.
- 14) Citáty slavných osobností (2010). Získáno 13. října 2015 z: <http://www.citaty-slavných.cz/kategorie/o-stari/14>
- 15) Česká spořitelna (2013). *Moudrá Sova*. Získáno 14. listopadu 2015 z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13449.xml
- 16) Český statistický úřad (2010). *Pracující důchodci tvoří důležitou součást české ekonomiky*. Získáno z: https://www.czso.cz/csu/czso/pracujici_duchodci_tvori_dulezitou_soucast_ceske_ekonomiky
- 17) Český statistický úřad (2012). *Modely předpokládaného vývoje trhu práce v České republice do roku 2050*. Získáno z: <https://www.czso.cz/documents/10180/23193904/csu+vyvoj+na+trhu+prace+2050.pdf/ba184274-8a18-4239-9510-adc98b0b65b4?version=1.0>
- 18) Český statistický úřad (2013a). *Čechů ubyde a zestárnou*. Získáno z: https://www.czso.cz/csu/czso/cechu_ubyde_a_zestarnou_20130723
- 19) Český statistický úřad (2013b). *Češi chtějí pracovat i v důchodovém věku*. Získáno z: https://www.czso.cz/csu/czso/cesi_chteji_pracovat_i_v_duchodovem_veku_20131009

- 20) Český statistický úřad (2013c). *Projekce obyvatelstva České republiky (Projekce 2013)*. Získáno z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20567167/402013u.pdf/3cdc1b6f-9334-429e-99e6-f72b4047bee3?version=1.0>
- 21) Český statistický úřad (2015). *Střední délka života se zvyšuje*. Získáno z: <https://www.czso.cz/csu/xj/stredni-delka-zivota-se-zvysuje>
- 22) European Centre for the Development of Vocational Training (2015). *Czech Republic Skill Supply and Demand up to 2025: 2015 Edition*. Získáno z: <http://www.cedefop.europa.eu/printpdf/publications-and-resources/country-reports/czech-republic-skills-forecasts-2025>
- 23) European Commission (2012). *Evropané jsou připraveni „aktivně stárnout“, vplynulo z průzkumu*. Získáno z: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-16_cs.htm
- 24) European Commission (nedat.). *Active Ageing*. Získáno z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_fact_cz_en.pdf
- 25) Eurostat (2011). *Průměrný věk při odchodu do důchodu, v členění podle pohlaví*. Získáno z: <http://apl.czso.cz/ode/tab/tsdde420.htm>
- 26) Evropská komise (2015). *Evropa 2020*. Získáno z: http://ec.europa.eu/europe2020/index_cs.htm
- 27) Evropská komise (nedat.). *Délka života prožitá ve zdraví*. Získáno z: http://ec.europa.eu/health/indicators/healthy_life_years/index_cs.htm
- 28) Evropský sociální fond v ČR (2010). *Strategie Age Managementu v České republice*. Získáno z: <http://www.esfcr.cz/projekty/strategie-age-managementu-v-ceske-republice>
- 29) Fabisiak, J., & Prokurat, S. (2012). Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 8(4), 83-96. Získáno z: http://jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/all-issues/vol8/issue4/JEMI_Vol_8_Issue_4_2012_Article_6.pdf

- 30) Finnish Institute of Occupational Health (2014). *Multidimensional work ability house*. Získáno z: http://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/pages/default.aspx
- 31) Gender Studies (31. července 2012). *Age management v českých firmách stále v plenkách*. Tisková zpráva. Získáno z: <http://www.genderstudies.cz/tiskove-zpravy/>
- 32) Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., & Koskinen, S. (Eds.). (2008). *Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey*. Získáno z: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78055/dimensions_of_work_ability_7.pdf?sequence=1
- 33) Gruss, P. (Ed.). (2009). *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Praha: Portál.
- 34) Hasmanová Marhánková, J. (2014). Demografické stárnutí populace – výzvy, rizika a příležitosti. In: Alternativa 50+ (2014). *Stárnutí populace jako výzva: Age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+.
- 35) Hasselhorn, H. M. (2008). *Work Ability – Concept and Assessment*. Enterprise for Health Management Conference' in London in Oct. 2008 - conference guide. Získáno z: http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/Concept_and_Assessment.pdf
- 36) Haškovcová, H. (2010). *Fenomén stáří*. Praha: Havlíček Brain Team.
- 37) Humes, L. E. (2015). Age-Related Changes in Cognitive and Sensory Processing: Focus on Middle-Aged Adults. *American Journal of Audiology*, 24, 94–97. doi: 10.1044/2015_AJA-14-0063.
- 38) Chadt, K. (2011). *Program 50+ dlouhodobé zaměstnávání*. Získáno z: <http://www.aivd.cz/sites/default/files/chadt.pdf>
- 39) Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 546-552. doi:10.1136/oem.58.8.546.

- 40) Ilmarinen, J. (2012). *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti*. Získáno z: <https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- 41) Ilmarinen, J. (2013). *From Work Ability Index and Model to concrete Actions*. Získáno z: <http://www.werk.be/sites/default/files/Juhani%20Ilmarinen%20PART%201%20Work%20Ability%20Index%20and%20Model.pdf>
- 42) Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series 1280 (2005)*, 3-7. doi: 10.1016/j.ics.2005.02.060.
- 43) Isaacowitz, D. M., & Riefiger, M. (2011). Introduction to the Special Section. When age matters: Developmental perspectives on “cognition and emotion”. *Cognition and Emotion*, 25(6), 957-967. doi:10.1080/02699931.2011.561575.
- 44) Junková, Z. (9. března 2015). *Důchody rostou. Předčasně je pobírá stále více lidí. Trendem jsou předdůchody*. Deník. Získáno z: <http://www.denik.cz/ekonomika/duchody-rostou-predcasne-je-pobira-stale-vice-lidi-trendem-jsou-predduchody-20150309.html>
- 45) Kaczmarek, M. (2015). On the doorstep to senility: physical changes, health status and well-being in midlife. *Anthropological Review*, 78(3), 269–287. doi: 10.1515/anre-2015-0017.
- 46) Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- 47) Koubek, L. (2014). *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: MotivPress.
- 48) Kuperus, H., Stoykova, P., & Rode, A. (2011). *Baseline study: ESF-Age Network*. Získáno z: http://www.careerandage.eu/prevsite/sites/esfage/files/attachments/Baseline_Study_August2011.pdf
- 49) Langmeier, J., & Krejčířová, D. (1998). *Vývojová psychologie*. Praha: Grada.
- 50) Lazarová, B., Rabušicová, M., & Novotný, P. (16. března 2011). *Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků*. Získáno z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/age-management-strategie-řízení-zohlednujicivek-pracovníku.html>

- 51) Louhevaara, V., & Järvelin, S. (2009). Verifying of the theoretical model of perceived work ability in the field of teaching. In M. Kumashiro (Ed.). (2009). *Promotion of Work Ability towards Productive Aging*. London: Taylor & Francis Group. Získáno z: https://books.google.cz/books?id=DMLi4lpx7s4C&pg=PA76&lpg=PA76&dq=work+ability+house&source=bl&ots=w4B1tUaO_h&sig=n1Blcy0l8NCMipNrx_z1691IL8U&hl=cs&sa=X&ved=0CHUQ6AEwDGoVChMIxc6hgf3xwIVRLUaCh2vHQVV#v=onepage&q=work%20ability%20house&f=false
- 52) Maltby, T. (2011). Extending Working Lives? Employability, Work Ability and Better Quality Working Lives. *Social Policy & Society*, 10(3), 299–308. doi: 10.1017/S1474746411000030.
- 53) Miller, A. (14. listopadu 2014). *Is 45 the new old age in the workplace?* CNN Money. Získáno z: <http://money.cnn.com/2014/11/14/news/economy/ozy-old-age-career-45/>
- 54) Ministerstvo práce a sociálních věcí (2007). *2. světové shromáždění o stárnutí*. Získáno z: <http://www.mpsv.cz/cs/1215>
- 55) Ministerstvo práce a sociálních věcí (2011). *Starobní důchody*. Získáno z: <http://www.mpsv.cz/cs/618>
- 56) Ministerstvo práce a sociálních věcí (2013). *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2013*. Získáno z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2013p1/anal2013p1.pdf
- 57) Ministerstvo práce a sociálních věcí (2015a). *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (aktualizovaná verze ke dni 31. prosince 2014)*. Získáno z: <http://www.mpsv.cz/cs/14540>
- 58) Ministerstvo práce a sociálních věcí (2015b). *Příprava na stárnutí: Příprava na stárnutí v České republice*. Získáno z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>
- 59) Ministerstvo práce a sociálních věcí (2015c). *Zákon č. 198/2009 Sb. O rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)*, Získáno z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009

- 60) Ministerstvo zdravotnictví České republiky (2012). *Rok 2012 je vyhlášen Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (dále jen „EY 2012“), s důrazem na podporu vitality a důstojnosti všech osob.* Získáno z: http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/evropsky-rok-aktivniho-starnuti-a-solidarity-mezi-generacemi_2511_8.html
- 61) Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Praha: Grada.
- 62) Muffels, R. J. A. (1998). Stárnutí a flexibilizace. Hrozba nebo výzva pro sociální stát? *Sociologický časopis*, 34 (3): 285-302. Získáno z: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/c28951ec76720c249d4aea9d9bea6c4ba7f3b1a63_227_285MUFFE.pdf
- 63) National Institute on Aging (2011). *Living Longer.* Získáno z: <https://www.nia.nih.gov/research/publication/global-health-and-aging/living-longer>
- 64) National Seniors Australia (nedat.). *Benefits.* Získáno z: <http://www.nationalseniors.com.au/be-informed/age-management-toolkit/age-management-strategies/benefits>
- 65) Němec, O., & Surynek, A. (nedat.). *Age Management and Population Aging.* Získáno z: <http://www.oedm-serm.org/wp-content/uploads/2014/08/027.pdf>
- 66) Novotný, P. (7. listopadu 2014). *Age management? Není alternativy.* Získáno z: http://www.online.muni.cz/komentare/4932-age-management-neni-alternativy#.Vfhy_n3jH6m
- 67) Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., ... Rabušicová, M. (nedat.). *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age managementu v České republice. Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost.* Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.
- 68) Older workers feeling the brunt of age discrimination (2015). *Australian Nursing & Midwifery Journal*, 22(11), 6. Získáno 30. října 2015 z Ebscohost database.

- 69) Palmore, E. B. (1999). *Ageism: Negative and Positive*. Springer Publishing Company. Získáno 1. listopadu 2015 z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=Cg4_DTUuV4IC&oi=fnd&pg=PR7&dq=negative+and+positive+stereotypes+about+50%2B+generation&ots=84yyEccfec&sig=WKgPj5DpcYVnkRbRICKuYbKr2AA#v=onepage&q&f=false
- 70) Pillinger, J. (2008). *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou. Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu*. Získáno z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAahUKEwi1vPnVsZXJAhWF93IKHTnwCWY&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FblobServlet%3Fmode%3Ddsw%26docId%3D8756%26langId%3Dcs&usg=AFQjCNHBFczXPwNS1Ha0I4FFH2RK8sSp2w>
- 71) Polčáková, P. (26. listopadu 2011). *Age Management: Bez zaměstnávání starších to nepůjde*. Získáno z: <http://www.veda.muni.cz/tema/2561-tema-age-management#.VczXr7XjH6n>
- 72) Reeuwijk, K. G., Robroek, S. W., Niessen, M. J., Kraaijenhagen, R. A., Vergouwe, Y., & Burdorf, A. (2015). The Prognostic Value of the Work Ability Index for Sickness Absence among Office Workers. *Plos ONE*, 10(5), 1-13. doi:10.1371/journal.pone.0126969.
- 73) Rezlerová, J. (1. října 2009). *Strategie zaměstnávání lidí 50+*. Získáno z: <http://logistika.ihned.cz/c1-38478850-strategie-zamestnavani-lidi-50>
- 74) Říčan, P. (1990). *Cesta životem*. Praha: Panorama.
- 75) Říčan, P. (2004). *Cesta životem: Vývojová psychologie*. Praha: Portál.
- 76) Sbírka zákonů (2009). *Úplné znění zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, jak vyplývá z pozdějších změn*. Získáno z: www.mvcr.cz/soubor/sb022-09-pdf.aspx
- 77) SHARE Project (2013). *SHARE - Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*. Získáno z: <http://www.share-project.org/>
- 78) Schulz, R., Noelker, L. S., Rockwood, K., & Sprott, R. L. (Eds.). (2006). *Encyclopedia of aging*. New York: Springer. Získáno 22. února 2016 z: https://books.google.cz/books?id=tgS29D0Mr4gC&printsec=frontcover&dq=Encyclopedia+of+aging&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Encyclopedia%20of%20aging&f=false

- 79) Stattin, M. (2005). Retirement on grounds of ill health. *Occupational and Environmental Medicine*. 62, 135-140. doi: 10.1136/oem.2004.015669.
- 80) Středisko empirických výzkumů (2006). *Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce*. Získáno z: <http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=411>
- 81) Šimandlová, N. (2014). Příklady dobré a špatné praxe z ČR a ze zahraničí. In *Alternativa 50+ (2014). Stárnutí populace jako výzva: Age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+.
- 82) Škoda Auto (2012). *Další ocenění ŠKODA AUTO za program pro seniory*. Získáno z: <http://www.skoda-auto.cz/news/2012-11-15-program-pro-seniory-oceneni-eu>
- 83) Špatenková, N. (2009). *Gerontopsychologie: Studijní texty pro kombinované studium* [CD-ROM].
- 84) Štorová, I. (2013). Work Ability Index – Nástroj měření pracovní schopnosti. In R. Kociánová, & M. Dvořáková (Eds.). (2013). *Vzdělávání a rozvoj seniorů*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. Získáno z: http://www.cello-ilc.cz/wp-content/uploads/2014/03/sbornik_vzdelavani-a-rozvoj-senioru.pdf
- 85) Štorová, I. (2015). *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR.
- 86) Štorová, I. (nedat.) *Age Management – co to je?* AGENDER s.r.o. Získáno 5. listopadu 2015 z: <http://www.pracena50.cz/50-plus/bud-v-pohode-premyslej-rovne>
- 87) Štorová, I., & Fukan, J. (2012). *Zaměstnanec a věk aneb Age management na pracovišti*. Praha: ČMKOS a ASOČR. Získáno z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_3531.pdf
- 88) Štorová, I., & Kotková, A. (2013). *Pečující osoby a ženy 45+ na trhu práce: Sladování práce a rodiny, postavení a potřeby. Základy age managementu*. Gender Studies. Získáno z: http://genderstudies.cz/download/skripta_UP.pdf
- 89) The Organisation for Economic Co-operation and Development (2015). *Health status: Life expectancy at 65 (indicator)*. Získáno 16. listopadu 2015 z: <https://data.oecd.org/healthstat/life-expectancy-at-65.htm#indicator-chart>

- 90) The World Bank (2015). *Population Estimates and Projections: Population Dynamics by Country and Group*. Získáno z: <http://datatopics.worldbank.org/hnp/poestimates>
- 91) Thorová, K. (2015). *Vývojová psychologie: Proměny lidské psychiky od početí po smrt*. Praha: Portál.
- 92) UNDESA Population division (2015). World population prospects: the 2015 revision, DVD Edition. In: Global AgeWatch Index 2015. *Population ageing maps*. Získáno z: <http://www.helpage.org/global-agewatch/population-ageing-data/population-ageing-map/>
- 93) United Nations Population Fund, & HelpAge International (2012). *Ageing in the Twenty-First Century: A Celebration and A Challenge*. Získáno z: <http://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Ageing%20report.pdf>
- 94) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015). *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Získáno z: http://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf
- 95) Vágnerová, M. (2007). *Vývojová psychologie II: Dospělost a stáří*. Praha: Karolinum.
- 96) Veřejný ochránce práv OMBUDSMAN (15. června 2011). *Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci*. Získáno z: http://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/DISKRIMINACE/Doporuceni/Doporuceni-Inzerce.pdf
- 97) Vtípil, Z. (2005). *Sociální psychologie práce (pracovní motivace)*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- 98) Walker, A., & Taylor, P. (1999). Good practice in the employment of older workers in Europe. *Ageing International*, 25(3), 62-79. doi:10.1007/s12126-999-1029-x.
- 99) World Health Organization (2015). *Life expectancy: Data by country*. Získáno z: <http://apps.who.int/gho/data/node.main.688>
- 100) Žnidaršič, J., & Dimovski, V. (2010). Reluctance Towards Older Workers In Slovenia. *International Business & Economics Research Journal*. 9(2), 83-100.

Přílohy diplomové práce

Příloha č. 1: Formulář zadání diplomové práce

Příloha č. 2: Český a anglický abstrakt diplomové práce

Příloha č. 3: Schéma designu výzkumu

Příloha č. 4: Vzor informovaného souhlasu

Příloha č. 5: Polostrukturované interview - otázky

Příloha č. 6: Pravidla pro transkripci rozhovorů

Příloha č. 7: Ukázka rozhovoru

Příloha č. 1: Formulář zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2014/2015

Studijní program: Psychologie
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Psychologie (PSYN)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. BRACHACZKOVÁ Lucie	Klidná 523, Šenov	F140613

TÉMA ČESKY:

Age management a možnosti jeho realizace ve vybrané společnosti

NÁZEV ANGLICKY:

Age management and possibilities of its realization in chosen company

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. - PCH

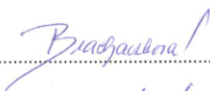
ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- 1) Studium a rešerše dostupné relevantní české a zahraniční literatury a elektronických zdrojů
- 2) Zpracování osnovy teoretické a výzkumné části diplomové práce
- 3) Vypracování teoretické části zaměřené na fenomén stárnutí, koncept age managementu a jeho realizaci ve firemním prostředí
- 4) Příprava kombinovaného výzkumu, stanovení vzorku, metod sběru a zpracování dat
- 5) Realizace výzkumu, následné vyhodnocení a statistická analýza získaných dat
- 6) Interpretace výsledků, závěr a souhrn, finalizace diplomové práce

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- 1) Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný, P., Odrázilová, R., Palán, Z., a kol. (2012). Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: Metodická příručka. AIVD ČR.
- 2) Mandl, I., Dorr, A., Oberholzner, T. (2006). Age and employment in the new Member States. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved from: <http://eds.a.ebscohost.com>
- 3) Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Palán, Z., a kol. (2014). Age Management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice. AIVD ČR. Dostupné z: http://www.aivd.cz/sites/default/files/prirucka_aivd_a5_finalni_2.pdf
- 4) Sokačová, L., Hasmanová Marhánková, J., Šimandlová, N., Bejtkovský, J., Polák, P., Ferrarová, E., Horák, M., a kol. (2014). Stárnutí populace jako výzva: Age Management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce. Praha: Alternativa 50+.
- 5) Štorová, I., Fukan, J. (2012). Zaměstnanec a věk aneb Age Management na pracovišti. Praha: ČMKOS a ASOČR. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_3531.pdf
- 6) Štorová, I., Kotková, A. (2013). Pečující osoby a ženy 45+ na trhu práce. Smladování práce a rodiny, postavení a potřeby. Základy age managementu. Gender Studies. Dostupné z: http://genderstudies.cz/download/skripta_UP.pdf
- 7) Urbancová, H., & Hlavsa, T. (2014). Age Management Principles in Czech Agrarian Sector. Agris On-Line Papers In Economics & Informatics, 6(3), 93-102. Retrieved from: <http://eds.a.ebscohost.com>

Podpis studenta:



Datum: 2. 4. 2015

Podpis vedoucího práce:



Datum: 2. 4. 2015

Příloha č. 2: Český a anglický abstrakt diplomové práce

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Age management a možnosti jeho realizace ve vybrané společnosti

Autor práce: Bc. Lucie Brachaczková

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Počet stran a znaků: 120 stran, 231 723 znaků (včetně mezer)

Počet příloh: 7

Počet použitých zdrojů: 100

Diplomová práce se zabývala Age managementem a možnostmi jeho aplikace v pracovní oblasti. Cílem bylo popsat aktuální stav vybrané společnosti ve vztahu k Age managementu, zmapovat pracovní schopnost vzorku zaměstnanců dělnických profesí a navrhnout možnosti dalších postupů Age managementu v dané společnosti. Za tímto účelem byl zvolen kvalitativní přístup v rámci případové studie. Stav společnosti ke konceptu byl zjišťován metodou polostrukturovaného interview se zaměstnanci útvaru HR, jež byli vybráni prostým účelovým výběrem. Stejným způsobem byl vybrán vzorek zaměstnanců pro stanovení pracovní schopnosti dotazníkem WAITM. Z výsledků výzkumu vyplývá pozitivní přístup vybrané společnosti k Age managementu s praktickým uplatněním některých jeho prvků v programech pro zaměstnance, systematický přístup práce s věkem však zatím ve společnosti chybí. Pracovní schopnost dělníků byla stanovena v převážné míře jako dobrá. Necelá třetina spadala do kategorie průměrné pracovní schopnosti. Výsledky poukázaly na problémové oblasti, které vyžadují větší pozornost ze strany společnosti. Na základě toho byla navržena doporučení pro další rozvoj Age managementu a zavedení vhodných opatření.

Klíčová slova: stárnutí populace, zaměstnanci 50+, Age management, pracovní schopnost, Work Ability IndexTM

ABSTRACT OF THESIS

Title: Age management and possibilities of its realization in chosen company

Author: Bc. Lucie Brachaczková

Supervisor: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Number of pages and characters: 120 pages, 231 723 characters (including white spaces)

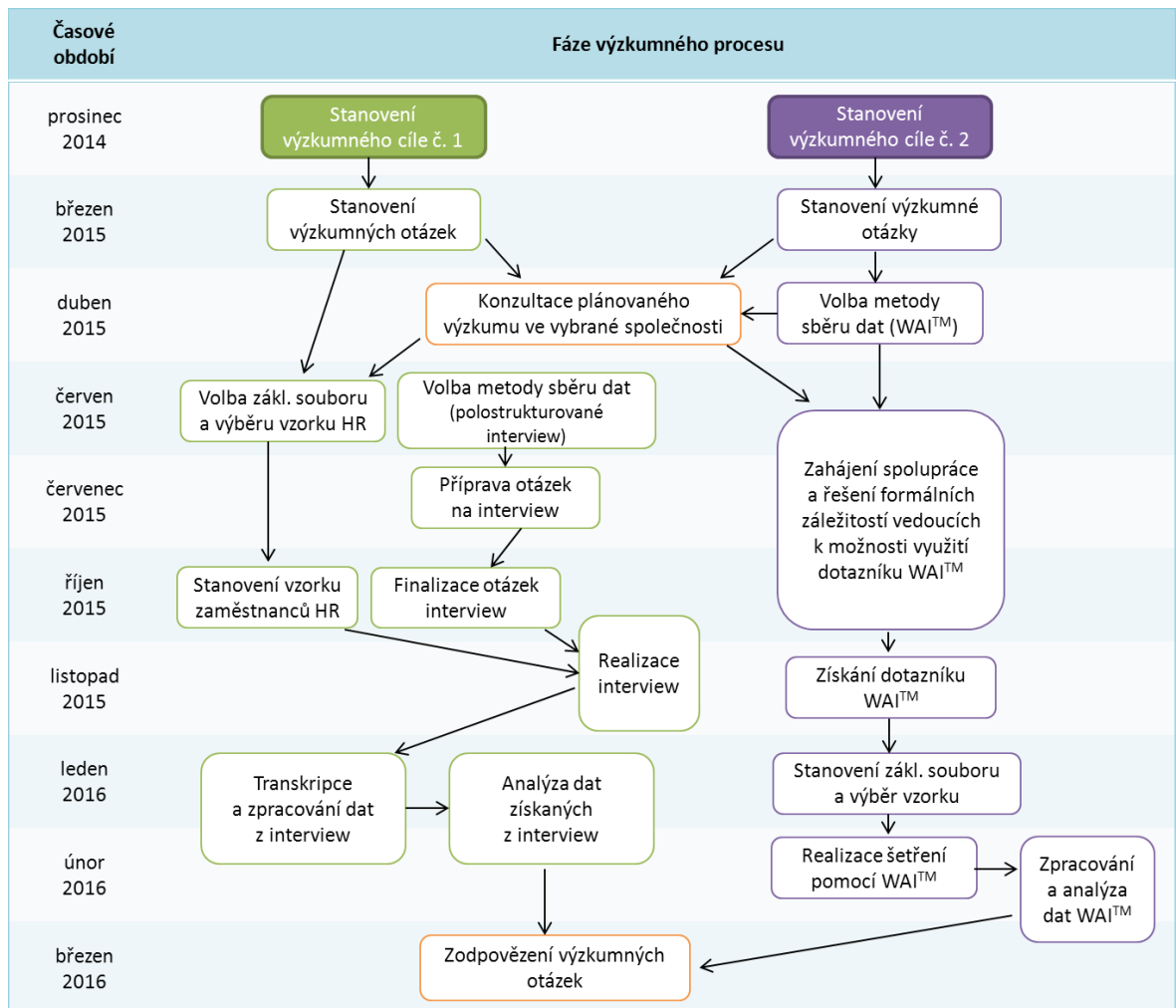
Number of appendices: 7

Number of references: 100

This diploma thesis deals with Age management and possibilities of its implementation in working area. The goals of the thesis were to describe an actual position of chosen company in relation to Age management, to determine work ability of blue collar employees and to suggest the possibilities of procedures towards Age management in the company. In order to achieve these goals a qualitative approach and case study were chosen. Contemporary position of the company was found out thanks to semistructured interview with employees of HR department. These respondents were chosen by simple purpose selection. The very same type of a selection was applied for making the sample of blue collar workers for their work ability determination by Work Ability IndexTM. The results suggest the company has a positive approach towards Age management and an implementation of some of its elements into occupational programs, but systematic approach to age questions is missing so far. Work ability of blue collar workers was determined mainly as good. Less than a third of respondents had a moderate work ability. The results revealed some problematic areas requiring the company to pay more attention to. On the basis of these findings some recommendations of suitable actions were suggested.

Key words: population ageing, workers 50+, Age management, work ability, Work Ability IndexTM

Příloha č. 3: Schéma designu výzkumu



Příloha č. 4: Vzor informovaného souhlasu

Informovaný souhlas s poskytnutím údajů pro výzkumné účely

Jméno respondenta/
respondentky: _____

Věk: _____

Délka praxe: _____

Kód respondenta: _____

Respondent/ka souhlasí s poskytnutím rozhovoru určeného pro výzkumné účely za níže uvedených podmínek:

1. Informace od respondenta/ky jsou získávány metodou polostrukturovaného rozhovoru.
2. Před začátkem rozhovoru byl/a respondent/ka seznámen/a s informacemi o jejím smyslu a průběhu.
3. Respondent/ka svým podpisem stvrzuje, že se před začátkem rozhovoru necítí unaven/a, nemocen/á, nebo pod vlivem léků a látek působících na centrální nervovou soustavu.
4. Data získávaná během rozhovoru jsou z důvodu úspory času respondenta/ky i autorky práce a zachycení přesné podoby poskytnutých informací nahrávána na diktafon (popř. mobilní či jiné zařízení).
5. K přímým materiálům, které jsou získány během tohoto polostrukturovaného rozhovoru, má přístup pouze Lucie Brachaczková (autorka výzkumné práce).
6. Získaná data budou využita k výzkumnému účelu (odpovědi na výzkumné otázky, návrh možných opatření). Data získaná touto metodou budou součástí číselných nebo kvalitativních souborů, které jsou anonymizovány a zpracovávány bez souvislosti s údaji, které by mohly ve výstupech identifikovat respondenta/respondentku.
7. Respondent/ka má právo kdykoli svůj souhlas s výzkumným využitím dat zrušit.
8. Respondent/ka prohlašuje, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a výše uvedenými body souhlasí se zpracováním osobních údajů získaných během polostrukturovaného rozhovoru. Autorka práce, uvedená pod bodem 5., se zavazuje nakládat s daty podle výše uvedeného zákona a bodů tohoto informovaného souhlasu.

Datum: _____

podpis respondenta/respondentky

Příloha č. 5: Polostrukturované interview – otázky

1. OKRUH (obecné otázky k Age managementu)

1. Jak rozumíte pojmu Age management?

- Slyšel/a jste někdy o Age managementu?
- Když Vám řeknu pojem „Age management,“ co se Vám vybaví?
- Jak byste jej definoval/a? Zkuste termín popsat.

2. Máte s tímto konceptem nějakou osobní či praktickou zkušenost?

- Setkal/a jste se s Age managementem ve své praxi?

3. Jaké jsou podle Vás silné stránky tohoto konceptu?

- Jaká pozitiva podle Vás může Age management přinášet?
- V čem je podle Vás Age management dobrý?

4. A naopak, v čem vidíte slabé stránky Age managementu?

- Jaká negativa jsou dle Vašeho názoru s Age managementem spojena?
- V čem by mohl být tento koncept špatný?
- V čem by se měl zlepšit?

5. V čem spatřujete příležitosti pro Age management? Co vidíte jako příležitost pro Age management?

- Jaké má možnosti uplatnit se?
- Kde všude se Age management může uplatňovat?
- Jaké jsou příležitosti pro uplatnění Age managementu?

6. Co by podle Vás mohlo být pro Age management hrozbou? V čem vidíte překážky pro Age management?

- Co obecně by mohlo bránit tomuto konceptu se uplatnit?
- Co by mohlo ztížit jeho uplatnění?
- Kde vidíte bariéry nebo překážky pro Age management?

2. OKRUH (otázky zaměřené na Age management ve firmě)

1. Jak byste popsal/a aktuální stav firmy ve vztahu k Age managementu?

- Jak je v současnosti ve firmě Age management uplatňován?
- V čem konkrétně? Pokud ne, proč?

- 2. Jak je to s opatřeními Age managementu ve vztahu k dělnickým profesím?**
 - (uvést např. hutníka vysokopecáře + stručný popis profese)

- 3. Jak si myslíte, že by to mělo být do budoucna?**
 - Je Age management ve firmě zapotřebí?
 - Proč ano/proč ne?
 - Co konkrétně myslíte?

- 4. Co (dobrého) by mohl Age management firmě přinést?**
 - S čím by mohl firmě Age management pomoci?
 - Na co by se měl ve firmě zaměřit?
 - Jaká pozitiva může firmě přinést? A v čem konkrétně?

- 5. Jaké překážky by se mohly v průběhu jeho (dalšího) zavádění objevit?**
 - Co by mohlo stát proti zavádění Age managementu ve firmě?
 - V čem by mohly být případné překážky?

- 6. Co Vy konkrétně můžete udělat pro implementaci Age managementu ve firmě?**
 - Co Vy z Vaší pozice můžete udělat pro to, aby se ve firmě více uplatnila politika Age managementu? Konkrétně.
 - Obecně a ve vztahu k dělnickým profesím?

Příloha č. 6: Pravidla pro transkripci rozhovorů

Transkripční systém (= pravidla pro transkripci rozhovorů)

Seznam použitých značek a symbolů:

Značka	Popis značky	Vysvětlení
(text)	červený text v závorkách	- znamená vysvětlení nebo popisnou poznámku tazatele
(?)	otazník v závorkách	- označuje místa v rozhovoru, kterým není rozumět
slovo	podtržené slovo	- značí určitou formu důrazu (např. síla nebo výška hlasu)
↑	šipka nahoru	- označuje stoupání hlasu (např. v otázce, ale nejen v ní)
(...)	tři tečky v závorkách	- označuje pauzu mezi slovy či větami
@	zavináč	- znak nahrazující oslovení jménem či jméno/název
T:	písmeno T s dvojtečkou	- označení pro výroky tazatele
R:	písmeno R s dvojtečkou	- označení pro výroky respondenta
:-)	smajlík	- úsměv respondenta nebo tazatele
...	tři tečky	- označuje nedokončenou větu nebo pokračování předchozí věty

1.	nebudou přepisovány rušivé jevy , které během rozhovorů nastaly (např. bouchnutí dveří, zvonění telefonu aj.), pokud nemají vliv na smysluplnost nebo obsah odpovědi respondenta
2.	nebudou přepisovány části rozhovoru, které se netýkají výhradně obsahu rozhovoru (např. vyrušení jiným kolegou během rozhovoru, zvednutí telefonu apod.), pokud nemají vliv na smysluplnost nebo obsah odpovědi respondenta
3.	rušivé slovní projevy (např. eeeehm, hmmm, ehm aj.) a slovní vata nebudou přepisovány - nemají význam pro cíl rozhovoru
4.	otázka tazatele bude napsána vždy na samostatném řádku, stejně tak i odpověď respondenta
5.	hlavní otázky budou označeny číslem , pokud jsou využity další doplňující otázky k odpovědím respondenta na hlavní otázku, číslem označeny nebudou
6.	pokud během rozhovoru zazněla nějaká jména, pak nebudou přepisována
7.	nebudou přepisovány významové (slovní) odbočky od tématu , které nenaplnují cíl dané otázky

Příloha č. 7: Ukázka interview

POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S RESPONDENTEM HR02

- T: Tak, já se hned na úvod @ zeptám, jestli jsi slyšela o tom konceptu Age management někdy?
- R: Ano ☺ slyšela.
- T: Slyšela jsi. ☺ **1) A jak mu rozumíš tomu pojmu, nebo jak bys ho ty definovala, jak ho chápeš?**
- R: (přítakání) Dala bych to, tu definici asi jako souhrnný nějaký proces, systém práce s různými věkovými skupinami (T: přítakání) zaměstnanců ↑ a ať už to jsou jakoby absolventi, čerství škol, tak po zaměstnanci předdůchodového věku.
- T: (přítakání) **2) A máš s ním konkrétně nějakou osobní zkušenost? ↑ Nebo praktickou zkušenost↑?**
- R: Konkrétně asi nemám. Já jsem jenom absolvovala teda jakoby nějaké školení na tady to téma, které ale to nebylo jakoby školení, ale spíše takové představení výzkumu, jak si na tom momentálně jako firmy třeba v České republice stojí ↑(T: přítakání), ale jako přímo sama zkušenost s tím asi nemám.
- T: (přítakání) Dobře. Tak vlastně já ten Age management mám v rámci diplomové práce tak, že ho chápeme jako ten systematický způsob práce s lidmi, s lidskými zdroji↑, který bere ohled na ten věk↑, tak jak jsi říkala vlastně↑ (R: přítakání) a hlavně i na potenciál těch zaměstnanců ↑a snaží se o to, aby teda nikdo nebyl znevýhodňován kvůli svému věku a hlavně, aby měl pracovní schopnost tak dobrou, aby mohl pracovat i do toho vysokého věku. (R: přítakání) Nebo de facto vysokého, vlastně do toho důchodového, aby se eliminovaly i třeba předdůchodové odchody (R: přítakání), kdy lidi berou předčasné důchody a takhle ↑. Takže v tomto konceptu ho chápu i v rámci té mojí diplomky ↑a ohledně tady tohoto konceptu vlastně ty ho chápeš stejně (R: přítakání), tak se budeme bavit dále. (R: přítakání)
- T: Tak, já se tě dále zeptám - **3) Co považuješ za silné stránky toho Age managementu?**
- R: (úsměvný povzdech)
- T: V čem myslíš, v čem by mohl být dobrý?
- R: Tak jako určitě to, že se neomezuje žádná věková skupina, ale pracuje se se všemi. Takže vlastně jakoby ten hlavní přínos vnímám to, že ti noví zaměstnanci jakoby ti čerství absolventi se učí od těch starších zaměstnanců, kteří odchází do důchodu, a tak vlastně se předává neustále to know-how, zkušenosti a rozvíjí se tak vlastně obě dvě ty věkové skupiny. (T: přítakání)
- T: Ještě něco dalšího napadne tě třeba?
- R: (...) Určitě bych řekla, jakože to souvisí i s nějakým jako začleněním do sociální skupiny, že ti lidi si jakoby připadají, že někam patří, že jsou někam zapojeni (T: přítakání) a kor u těch zaměstnanců toho předdůchodovém věku, kdy se můžou někdy prostě na tom pracovišti cítit jako tzv. nepotřební (T: přítakání) v uvozovkách nebo něco takového, tak tady toto jim může jakoby pomoci, že mají pořád tu vizi – jako že jsou tady potřební, že předávají ty zkušenosti, takže taková nějaká jako sociální ☺ (?)
- T: Jakoby cítit se být užitečný (R: přesně, přesně), že ta práce jejich má smysl a tak, v tomhle smyslu myslíš?
- R: (přítakání)

- T: (přítakání) Dobře. **4) A co naopak si myslíš, že je nějakou slabinou Age managementu nebo co by mohlo být třeba takovou negativní stránkou?** Jestli třeba má podle tebe vůbec nějaké negativní stránky.
- R: (...) Asi bych řekla, že záleží jako na konkrétních zaměstnancích, na jejich ochotě, vůči tady tomuto jo ↑(T: přítakání) Teď myslím, že teď tím myslím to, třeba že u těch nových zaměstnanců že ne každý čerstvý absolvent má třeba respekt vůči těm starším↑ (T: přítakání), a naopak, třeba ne každý ten starší zaměstnanec má naopak ten dar a ochotu předávat ty znalosti. (T: přítakání) Jiným.
- T: (přítakání) To je pravda, no. Ještě něco dalšího kromě tohoto↑? Tě napadne↑?
- R: (...) Asi ne.
- T: Asi ne, dobře. Tak, když budeme pokračovat v takové té SWOT analýze ☺ toho konceptu, tak **5) v čem bys viděla jako příležitost toho Age managementu?**
- R: (...) Příležitost, tak určitě dát možnost všem jako věkovým skupinám, zapojit se do různých aktivit napříč společnostmi. (T: přítakání)
- T: Nebo třeba, jaká je příležitost pro to, aby se uplatnil? (?) ještě něco takového, že by tě napadlo?
- R: Tak myslím si, že to záleží jako určitě i na oboru jo, že (T: přítakání) zase podle toho, v jakém oboru ten pracovník má tu práci, tak jakoby potom se od toho odvíjí třeba i ty ☺ možnosti jaké má no.
- T: (přítakání) Dobře. **6) A kdybys měla definovat třeba nějakou hrozbu, co by mohlo být hrozbou pro Age management↑, nebo takovou jako nějakou překážkou↑, co by mohlo bránit tomu Age managementu?** Jestli tě napadá něco.
- R: Tak asi akorát jakoby ochotu těch lidí, ale jinak jako mě asi nenapadá teďka žádná jako nějaká hrozba.
- T: (přítakání) Dobře. **7) A kdybysme se podívali blíž na naši konkrétní firmu ↑ (R: přítakání), tak jak bys ty popsala aktuální stav naší firmy k Age managementu?**
- R: (nádech) Tak aktuální stav, myslím si, že tady jsou programy, do kterých se zapojují různé věkové skupiny zaměstnanců ↑, konkrétně třeba program mentoringu ↑, který souvisí i s tím Knowledge managementem ↑ (T: přítakání), to znamená, že třeba zaměstnanci na závodech právě toho předdůchodového věku mají takové ty svoje Mentees↑, což jsou třeba čerství Trainee ↑, kterým vlastně předávají ty odborné znalosti, zkušenosti, takže tím si myslím jsou zapojeny jakoby obě dvě ty skupiny. Ti starší zaměstnanci předávají právě ty znalosti a ti noví je jako tzv. „nasávají“ ☺ (T: přítakání), takže řekla bych, že určitě ten mentoring ↑ a s tím související jakoby i ten Knowledge management jo, že jako by se schraňují informace odborné o té dané oblasti a právě ti starší zaměstnanci jsou jakoby ti nositelé těch informací, kteří je poskytují, sdílejí, předávají. Takže, určitě toto.
- T: (přítakání) Takže tady v těchto konceptech jako Knowledge management, mentoring (R: přítakání) jsou vlastně zahrnuté prvky ↑ (?)
- R: Jo, ještě bych viděla asi Trainee program ↑(T: přítakání), kde vlastně taky jako zase naopak, kde ti noví absolventi se učí na tom pracovišti, mají takového toho svého patrona, který je jakoby vede na tom pracovišti a učí je vlastně všemu novému.
- T: (přítakání) Dobře. **8) Jak bys řekla, že je to s opatřeními Age managementu k dělnickým profesím, třeba?**
- R: (nádech) K dělnickým profesím – no tak já si myslím, že v rámci toho mentoringu, tam máme teda jako zapojené i dělníky ↑, takže tam si myslím, že i dělníci↑, ale pak si myslím, že na těch závodech to funguje spíše na bázi jakoby těch předáků. Že každá ta směna má to předáka, který asi přece jenom více musí jakoby pečovat - když to tak řeknu - o toho nováčka (T: přítakání) než zaměstnanec, který tam pracuje patnáct let a je prostě perfektně

zacvičený. Takže tam bych řekla, že jakoby spíše mají takovou tu učící funkci spíše ti předáč a mistři.

- T: (přítakání) Dobře. A je to vlastně v tom procesu toho předávání těch znalostí, zkušeností takhle. (R: přítakání) Že vlastně mezi těma dělníkama. (R: přítakání). A třeba když zeptám, víš o něčem, že by se třeba přímo konkrétně pracovalo (...) s dělníkama s ohledem na ten jejich věk↑? Že by se třeba nějak podporovali ti dělníci, aby třeba byli více schopní zdravotně nebo po takovýchhle stránkách↑? Nebo pracovně↑ Víš o něčem takovém třeba↑?
- R: Asi nevím.
- T: Nevíš (přítakání). Dobře. **9) A jak si myslíš, že by to mělo být s Age managementem do budoucna v naší firmě?**
- T: Myslíš si, že je to důležité pro firmu? Nebo má to třeba perspektivu nebo je to třeba zapotřebí podle tvého názoru? Jak myslíš, že by to mělo být?
- R: No já myslím, že do budoucna by se s tím mělo mnohem intenzivněji (důraz na vzdech ☺) pracovat než se momentálně pracuje. Protože podle mě tohle je jako oblast, která čím dál více bude jednou z priorit té firmy, protože těch lidí přece jenom vzhledem k našemu průměrnému věku, jaký tady máme, tak nám jako by ti zaměstnanci stárnou (T: přítakání), takže (...) myslím si, že budeme jako mít velkou potřebu do budoucna takovou, že když nastoupí noví zaměstnanci, tak jim jakoby, je potřeba, aby jim někdo ty znalosti, zkušenosti předal, jo. (T: přítakání) Takže si myslím, že do budoucna je to jedno z velkých priorit, tady kor naší firmy. (T: přítakání) Protože věkově nám ta skupina zaměstnanců stárne a nevychováme si úplně ty nováčky, tak jakoby nepřipravujeme si je na ty budoucí pozice, takže tady toto je podle mě určitě jedna z velkých priorit do budoucna.
- T: (přítakání) Dobře. **10) A co dobrého by nám mohl přinést ten Age management?** Třeba konkrétně, napadá tě co?
- R: (...)
- T: Kdyby se teda implementoval, tak co dobrého nám přinese?
- R: (přítakání) Myslím si, že by určitě jakoby zlepšil samotnou efektivitu těch pracovních procesů, protože tak je to jakoby teď momentálně tak, že i spousta lidí dělá práci, kterou (...) ať už dublují s někým jiným, nebo jeden dělá tu tabulku, druhý tu, a ve finále je to vlastně jsou to vlastně ty samá data, třeba. (T: přítakání) Takže jakoby zefektivnit tu práci, možná i nějakou jako časovou úsporu. U těch dělnických pozic si myslím, že třeba i snížení fyzické náročnosti (T: přítakání) to může být, nebo (...) Co ještě by mohlo být? (...) Nevím, teď mě asi nic nenapadá dalšího↑.
- T: (přítakání) Dobře. **11) Jaké si myslíš, že by se mohly v průběhu toho zavádění objevit překážky? Co by mohl být třeba tady problém proti té implementaci?**
- R: (přítakání) Já myslím, že tak nějak jako asi obecně ☺ (T: ☺) bych řekla, že spousta lidí má obavu, že prostě ztratí to svoje know-how, když ho někomu jako předá ↑ a tím ztratí tu svoji jedinečnost. Ale já si (T: přítakání) myslím, že v dnešní době už to tak není. Že spíš jedinečný je ten člověk, který dokáže ty informace sdílet a předávat dál. (T: přítakání) Jakoby že ten trend jde jakoby tady tím směrem a ne tím, co tady bohužel ještě jakoby někdy stále máme na těch provozech, že ten člověk to know-how a veškeré ty naše informace nebo ty svoje informace drží co nejvíce u sebe, (T: přítakání), aby on byl ten jedinečný a ten jediný odborník na tu danou oblast (T: přítakání) a to si myslím, že je právě špatně, že to může být tou překážkou, protože ti lidi potom mají pocit, že jsou nepostradatelní ↑ v té firmě (T: přítakání) ☺ protože všechny ty informace jako drží a tzv. na nich sedí ☺ (T: aha, přítakání). Takže to bych viděla asi jako překážku, jako neochotu těch lidí nějaké ty informace pustit, protože se bojí o ten svůj post (T: přítakání) jedinečnosti ↑ (T: přítakání). (...) co by tak mohlo ještě být překážkou. Jako já bych to viděla asi hlavně prostě v těch, jako v ochetě těch zaměstnanců, (T: přítakání) že prostě záleží člověk od člověka, jak má zájem jakoby to předávat, případně jako nasávat.

- T: (přítakání) A jak myslíš, že je vnímaný věk tady obecně v té firmě naší? Jako je to problém, nebo rozlišuje se tady mezi mladýma, starýma, nebo jak bys to tak...? Myslíš, že i v tom může být třeba překážka? (...) Z tvého pohledu.
- R: Jako já osobně to asi jako problém nevnímám, nebo jako překážku nevnímám, ale jako (...) dovedu si představit provozy, na kterých to jako překážka vnímáno je. Protože přece jenom, když je kolektiv, kde je věkový průměr nad 45 let, a teď tam přijde prostě nový učeň, kterému je osmnáct ↑, tak dovedu si představit, že proň ho to musí být jako náročné, protože (...) nebyl zvyklý na takový kolektiv, nikdy třeba nepracoval jako by nebo nekomunikoval ani (T: přítakání) s takovou věkovou kategorií ↑ a teďka najednou to mají být jeho partneři (T: přítakání) a teďka zase z druhé strany, ti starší pracovníci si řeknou, ta teď nám tady přijde nějaký osmnáctiletý čerstvý jako žabák v uvozovkách ☺ a bude nás tady v něčem poučovat ☺ A tam právě si myslím, že jako jde krásně vidět potom ten střet, jako ale v dobrém slova smyslu střet, kdy ten nový pracovník může mít ty supr nápady ↑ a ti staří pracovníci – když to tak jako řeknu škaredě (T: přítakání) – tak zase ti to umí jako zasadit do té reality (T: přítakání) toho provozu. Takže tam se to může podle mě hezky potkat ☺ jakoby, obě ty věkové skupiny a sladit to.
- T: Takže myslíš, že by to byla výhoda takové ty i multivěkové týmy (R: přítakání, jo), takové ty generační (R: přítakání, jo), že se tam střetávají mladší, starší generace.
- R: Přesně.
- T: (přítakání) Dobře. **12) A co bys ty konkrétně mohla z tvé pozice udělat proto, aby se implementoval Age management tady u nás ve firmě?**
- R: No, tak já myslím, že už jako momentálně jsem třeba ☺ (T: přítakání) zapojená do toho programu mentoringu nebo do toho Knowledge managementu, takže tam jakoby (...), nevím, jak to říct. Jestli jsem byla v roli toho zprostředkovatele ↑ těch kontaktů ↑ (T: přítakání), protože ne vždy si samozřejmě ti lidi, tím jak je velký už samotný jeden závod, se vůbec mají šanci potkat ↑ (T: přítakání), takže tam jsem jakoby byla v roli toho zprostředkovatele, kdy (...) jsme vytáhli, identifikovali tu skupinu těch mentorů ↑ a naopak zase identifikovali skupinu těch Mentee ↑ a teďka se budou jakoby společně potkávat. Ale jakoby jsme pořad, nebo já jsem pořad v roli toho zprostředkovatele, kdy jim domlouvám ty setkání, připravuji metodické podklady, co má být předmětem těch schůzek, jakým způsobem to zaznamenávat a podobně.
- T: (přítakání) A umíš si představit třeba ještě nějakou další činnost, která je i tady na ten Age management zaměřena, kterou by si ty z pozice specialisty na Rozvoji dělala? (R: přítakání) Čím bys jakoby mohla podpořit ten Age management? Napadá tě ještě něco dalšího?
- R: (přítakání) Já třeba v rámci Talent programu se snažím i některé ty talenty takové ty seniorní vytahovat na tu roli toho mentora. Protože ti (T: přítakání) talenti to nemají tak, jakože (...) by se měli zapojit do toho programu mentoringu, ale je to spíš na jejich jako vlastní dobrovolné vůli ↑ (T: přítakání), takže tam třeba já teďka letos jako mám vytažené dva mentory ↑ z úplně jiných závodů, ze kterých zatím teda jsme mentoring ani Knowledge management nerozjížděli ↑, ale jakoby vím o nich, že to jsou prostě seniorní, zkušené lidé, kteří umí ale zároveň jakoby pěkně ty znalosti předávat ↑ (T: přítakání), že umí - když to tak řeknu polopaticky – jednoduše vysvětlit někomu druhému ten daný problém ↑ (T: přítakání), takže tam určitě jako bych viděla to, že s nima budu jakoby teďka dál pracovat ↑ (T: přítakání) (...). Potom asi jakoby taky jsem zapojená do té skupiny Traineech ↑, ale zase v tom smyslu jakože, spíše se jim snažím předávat jako co nejvíce informací obecně o tady té firmě. Takže (T: přítakání) třeba na koho se obracet, když potřebuji vědět to nebo to, kde najdu kontakty a takhle, že vlastně ti nováčci nemají tady vytvořenou ještě takovou nějakou síť těch kontaktů (T: přítakání), neví na koho se obrátit, když něco potřebují. Takže v tomhle smyslu.

- T: (přítakání) A umíš si třeba představit, že to, co teď děláš, tady tyhle programy, do kterých jsi zapojená, že by se třeba ještě víc rozvíjely tím směrem na podporu toho Age managementu↑? Nebo umíš si představit, co konkrétně bys (T: přítakání) třeba ještě dělala?
- R: To si umím představit určitě. ☺ ☺ Jako že by (T: ☺) se to více rozvíjelo? Je otázkou, jaké časové možnosti ☺ (T: přítakání) Jak by se tomu kdo věnoval, no.
- T: (přítakání) Dobře. Tak @ to je ode mě všechno ☺ Tak jsme to zvládly.
- R: Děkuji ☺