

Aplikace age managementu v korporátní sféře

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Bc. Michaela Bachanová

Brno 2017

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které přispěly ke zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Monice Bédiové, PhD. za pomoc při zpracování dat získaných kvalitativním výzkumem. Děkuji také všem účastníkům kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V neposlední řadě patří poděkování rodině za podporu v rámci celého studia.

Čestné prohlášení

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

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

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

V Brně dne 19. května 2017

Abstract

This diploma thesis deals with the use of the concept of age management in the corporate sphere. Due to the wide range of the entire corporate sphere, work has been narrowed down to service companies. The aim of the work was to find out factors influencing the efficiency of employees of individual age categories, to find information about the current state of use of age management and to formulate recommendations for the age management application for the management of companies operating in the field of services. The combination of qualitative and quantitative research was used to fulfill the aim of the thesis. Within the framework of qualitative research, 10 interviews with managers and personnel of selected companies were carried out and a questionnaire survey took place as part of quantitative research. The data from both forms of research was elaborated and results achieved the fulfillment of the main goal of the work, which was formulating suggestions and recommendations serving the management of companies operating in the field of services for successful application of age management.

Keywords

Age management, population ageing, age discrimination, work ability

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá využitím konceptu age managementu v korporátní sféře. Z důvodu širokého spektra celé korporátní sféry byla práce zúžena na společnosti působící v oblasti služeb. Cílem práce bylo zjištění faktorů ovlivňujících efektivitu zaměstnanců jednotlivých věkových kategorií, zjištění informací o současném stavu využití age managementu a formulace doporučení pro aplikaci age managementu pro management společností působících v oblasti služeb. K splnění cíle diplomové práce byla využita kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V rámci kvalitativního výzkumu bylo provedených 10 rozhovorů s manažery a personalisty vybraných společností a v rámci kvantitativního výzkumu proběhlo dotazníkové šetření. Data z obou forem výzkumu byla zpracována a na základě výsledků bylo dosaženo splnění hlavního cíle práce – formulace návrhů a doporučení sloužících managementu společností působících v oblasti služeb k úspěšné aplikaci age managementu.

Klíčová slova

Age management, stárnutí populace, diskriminace na základě věku, pracovní schopnost

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce.....	11
3 Age management.....	12
3.1.1 Programy podporující rozvoj age managementu.....	13
3.1.2 Úrovně age managementu.....	20
3.1.3 Nástroje a opatření age managementu.....	25
3.1.4 Přínosy plynoucí z aplikace age managementu.....	29
3.1.5 Legislativa.....	30
3.2 Demografický vývoj.....	31
3.2.1 Stárnutí v demografickém smyslu a demografické změny v ČR.....	31
3.2.2 Prognóza populačního vývoje.....	32
3.3 Aspekty zaměstnávání a charakteristiky jednotlivých věkových skupin.....	33
3.3.1 Baby boomers.....	33
3.3.2 Generace X.....	38
3.3.3 Generace Y.....	39
3.3.4 Diskriminace na trhu práce na základě věku a ageismus.....	41
3.3.5 Pracovní schopnost.....	41
3.3.6 Work ability index.....	42
4 Metodika práce.....	44
5 Vlastní práce.....	47
5.1 Kvalitativní výzkum.....	47
5.1.1 Znalost problematiky věku.....	47
5.1.2 Postoje ke stárnutí.....	50
5.1.3 Porozumění individualitě a rozdílnosti.....	52

5.1.4	Využívání opatření age managementu.....	54
5.1.5	Zajištění dobré pracovní schopnosti.....	55
5.1.6	Úroveň kompetencí.....	56
5.1.7	Organizace práce a pracovního prostředí.....	57
5.1.8	Přechod z pracovního života do důchodu.....	59
5.2	Kvantitativní výzkum.....	60
5.2.1	Spokojenost v současném zaměstnání.....	64
5.2.2	Faktory ovlivňující udržení zaměstnanců až do důchodového věku.....	69
5.2.3	Faktory zvyšující efektivitu zaměstnanců.....	73
5.2.4	Faktory snižující efektivitu zaměstnanců.....	82
5.2.5	Vnímání věkové diverzity ze strany zaměstnanců.....	86
5.3	Shrnutí kvalitativního a kvantitativního výzkumu.....	93
6	Návrhy a doporučení pro aplikaci age managementu.....	97
7	Diskuze.....	107
8	Závěr.....	108
9	Literatura.....	110
10	Seznam obrázků.....	114
11	Seznam tabulek.....	116
A	Témata pro polostrukturované rozhovory.....	118
B	Dotazník.....	121

1 Úvod

Pojem age management se stále častěji objevuje v nejrůznějších dokumentech, na odborných konferencích, seminářích, přednáškách, workshopech, v odborném tisku nebo alespoň v povědomí veřejnosti.

V současné době, se neustále posouvá hranice důchodového věku a téma stárnutí ve vztahu k zaměstnanosti a zaměstnatelnosti by mělo být předmětem intenzivního ekonomického i sociálního zájmu. Vzhledem ke změnám věkové struktury obyvatelstva lze očekávat zvýšené počty zaměstnanců i nezaměstnaných ve věku nad 50 let.

Koncept age managementu ale nemusí být nutně chápán jen v souvislosti se staršími zaměstnanci, jedná se o koncept, který podporuje řízení všech věkových kategorií v zaměstnání právě se zohledněním jejich věku.

Pro udržení konkurenceschopnosti a ekonomického pokroku je nezbytné věnovat se snižování nezaměstnanosti mladých absolventů a taky je důležité pracovat se stárnutím zaměstnanců a jejich pracovní kariérou. Věková diverzita a procesy age managementu přispívají k rozvoji heterogenních pracovních týmů, které jsou základem úspěšného fungování společnosti.

Absolventi bez praxe, rodiče s malými dětmi či lidé 50+ patří na trhu práce k nejohroženějším skupinám. Dle mnohých personalistů mladí lidé postrádají zkušenosti, rodiče s malými dětmi jsou neflexibilní a starší lidé nepřizpůsobivý a nevykonní.

U starších lidí tedy s přibývajícím věkem neustále roste obava, že přijdou o práci a tím o kariéru a finanční zajištění. Tento problém pak ještě umocňuje rozdíl mezi finančním ohodnocením žen a mužů, v České republice stále znatelný. Ženy důchodkyně jsou skupinou obyvatel nejvíc ohroženou chudobou. Je proto potřeba začít zkoumat a uplatňovat procesy a zásady age managementu.

2 Cíl práce

Cílem práce je výzkum aktuálního vnímání age managementu a přístupu k němu v českých podmínkách a na základě zjištěných skutečností formulace doporučení pro aplikaci age managementu pro management společností působících v oblasti služeb.

Dílčí cíle jsou definovány jako zjištění faktorů ovlivňujících efektivitu zaměstnanců a definice opatření, které je možné využít k tomu, aby každému zaměstnanci bylo umožněno využití svého potenciálu v souladu s věkem.

3 Age management

Pro potřeby této práce je stěžejní na začátku vymezit pojem age management jakožto centrální bod celé práce. Základní definicí pojmu age management je řízení, které zohledňuje věk zaměstnanců. Cílem age managementu je podpora komplexního přístupu k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Age management ale není nutně spojen jen se stárnoucí společností, jedná se o koncept podporující řízení všech věkových kategorií v souvislosti s jejich věkem (Cimbálníková, 2012).

Age management představuje vytvoření podmínek pro plnohodnotné uplatnění pracovníků všech věkových skupin v pracovním procesu. Jeho opatření by tedy měli především zajistit, aby měl každý pracovník možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. V současné době je rozvíjen v souvislosti s koncepty jako aktivní stárnutí, diversity management, sociální zodpovědnosti nebo zdravá organizace. Je zaměřen na boj proti diskriminaci na základě věku a na aktivizaci a mobilitu lidí jako základu jejich zaměstnatelnosti v průběhu celé délky jejich života (Novotný, 2015).

Dle Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů v ČR (2015) je age management souborem opatření, procesů a postupů, které řeší situace věkové diverzity zaměstnanců. Zaměřuje se na věkovou diskriminaci, poskytuje odpovídající pracovní podmínky, klade důraz na celoživotní přístup k práci, celoživotní učení a podporuje rozvoj řízení lidských zdrojů.

Štorová (2014) nabízí pohled, že opatření age managementu se zakládají na zvládnutí technik, které směřují k podpoře pracovní schopnosti jako prostředku k úspěchu organizace. Toto označila jako rozhodující kauzální vztah, protože prosperita společnosti je založena na práci jednotlivců. Proto je jedním z cílů age managementu zavedení koordinovaných aktivit ke zvýšení schopnosti jednotlivců, kde jednotlivé pracovní aktivity jsou přiřazeny tak, aby schopnosti jednotlivců byly efektivně využity.

Dle Novotného (2015) je důležité začlenit věkovou diverzitu do celkové strategie diverzity. Jedním z nejdůležitějších přínosů age managementu je plné využití pracovního potenciálu lidí ve všech životních fázích a to uvědomením si skutečnosti, že kromě věku je potřeba řešit také oblasti jako rovnost mužů a žen, rasový a etnický původ nebo zdravotní znevýhodnění. Tímto tématem se zabývá i manažerský přístup zvaný diversity management. Tento přístup zdůrazňuje skutečnost, že různorodost na pracovišti je jednou z příčin vyšší efektivity práce. Jednotliví zaměstnanci s různým pohledem a odlišnými zkušenostmi, znalostmi či zájmy mohou významně obohatit týmovou spolupráci (Brodský, Teturová, 2008). Mezi hlavní zásady age managementu jsou zahrnovány faktory jako dobré znalosti o věkovém složení společnosti, spravedlivé postoje ke stárnutí, porozumění individualitě a rozmanitosti a různá opatření na podporu pracovní schopnosti.

Ilmarinen (1997) uvádí, že i když stárnoucí pracovníci často nejsou dnešní společností žádaní a stárnutí se stává stále negativnějším aspektem pracovního

života, situace se bude zlepšovat, když vezmeme to úvahy skutečnost, že stárnutí zahrnuje mentální růst. Mezi pozitiva stárnutí radí schopnost strategického myšlení, rozvážnost, opatrnost a zkušenosti.

První země, která se začala zabývat hledáním systematického řešení podpory zaměstnávání starších pracovníků bylo v 80. letech minulého století Finsko (Chládková, 2015). Důvodem pro zabývání se tímto problémem byl demografický vývoj v souvislosti s početnou generací, která se ve Finsku narodila koncem druhé světové války a tím i proměňující se věková struktura finské populace. Základem pro řešení problematiky stárnutí byl výzkum v oblasti stárnutí, uplatnění nových metod a spolupráce klíčových aktérů na různých úrovních (Štorová, 2015). V podmínkách České republiky je age management stále poměrně novým konceptem. V současnosti probíhá několik řešitelských projektů, které cílí na rozvoj tohoto konceptu v organizacích a z Českých společností zavádějí a prosazují tento koncept například UniCredit Bank, Škoda Auto či Česká spořitelna (Sokačová, 2012).

3.1.1 Programy podporující rozvoj age managementu

Podkapitola „Programy podporující rozvoj age managementu“ byla zpracována z důvodu, že existence těchto programů do jisté míry ovlivňuje chování zaměstnance i zaměstnavatele na trhu práce.

Nadnárodní programy

Evropská unie přikládá age managementu a stárnutí populace v Evropě velký význam, čeho důkazem je například Lisabonská strategie, Madridský akční plán, strategie Evropa 2020, aktivity Eurofondu v oblasti sociálního dialogu nebo Evropského centra pro rozvoj profesního vzdělávání.

Lisabonská strategie byla zformulována v březnu 2000, kdy se představitelé členských států Evropské unie shodli na společném cíle: do roku 2010 udělat z EU nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější poznatkově orientovanou ekonomiku světa schopnou trvale udržitelného růstu s větším množstvím pracovních příležitostí a větší sociální soudržností. Tato strategie byla v roce 2005 revidovaná pro neuspokojivé výsledky implementace strategie v předcházejícím období. Hlavní cíle pro rok 2010 (70% míra zaměstnanosti a 3% HDP na výzkum a vývoj) nebyly dosaženy.

Madridský akční plán pro problematiku stárnutí se orientuje více na země rozvojové a země s přechodovou ekonomikou. Obsahuje 117 konkrétních doporučení rozčleněných do tří prioritních směrů: senioři a rozvoj (práce a stárnoucí pracovní síla, rozvoj v zemědělských oblastech, migrace a urbanizace, přístup ke znalostem, vzdělání a výcviku, mezigenerační solidarita, vymýcení chudoby, zajištění příjmů, sociální ochrana či sociální pojištění a předcházení chudobě, situace ohrožující seniory), uchování zdraví, tělesné a duševní pohody až do stáří (podpora zdraví a tělesné a duševní pohody během života, univerzální a rovný přístup ke zdravotním službám, senioři a HIV/AIDS, výcvik poskytovatelů péče a zdravotnického personálu, potřeby seniorů v oblasti duševního zdraví,

senioři a zdravotní postižení) a zajištění příznivého a podpůrného prostředí (bydlení a okolní prostředí, péče a podpora poskytovatelů péče, přehlížení, zneužívání a násilí, představy o stárnutí). Principy obsaženy v tomto dokumentu byly zapracovány do Národního programu přípravy na stárnutí, který přijala v květnu 2002 vláda ČR.

V roce 2010 Evropská rada schválila strategii s názvem Evropa 2020. Dle této strategie „počet lidí nad 60 let se v Evropě zvyšuje dvakrát rychleji než před rokem 2007 a to kolem dvou milionů každý rok“. Evropa 2020 zdůrazňuje dopad hospodářské krize na ztrátu zaměstnání a zaměřuje se na tvorbu nových pracovních míst a zlepšování životní úrovně. Tato strategie má za cíl koordinaci hospodářských politik a politik zaměstnanosti s cílem zabezpečovat růst a zaměstnanost. Jednou z iniciativ strategie je „Program pro nové zručnosti a nové pracovní místa“ na modernizování trhů práce a posilnění postavení lidí podporováním rozvíjení jejich zručností v průběhu celého života s cílem zvyšovat účast na trhu práce a líp uvést v soulad nabídku na trhu práce s poptávkou, včetně pracovní mobility. Jako hlavní cíle byly stanoveny:

- míra zaměstnatelnosti obyvatelů ve věku 20 – 64 let by měla dosáhnout 75 %
- úroveň investic do výzkumu by měla dosáhnout 3 % HDP EU
- je potřeba dosáhnout cíle 20/20/20 v oblasti klimatu/energie
- podíl lidí, kteří předčasně ukončí školskou docházku, by se měl snížit pod 10 % a minimálně 40 % mladých lidí by mělo mít vysokoškolské vzdělání
- o 20 milionů méně lidí by mělo být ohrožených chudobou

Dle Evropského centra pro rozvoj profesního vzdělávání (2015) je sice tématu age managementu obecně přikládán velký význam a důležitost, celkově však v rámci národních politik je tato koncepce nerozvinutá a zanedbaná.

Národní programy přípravy na stárnutí

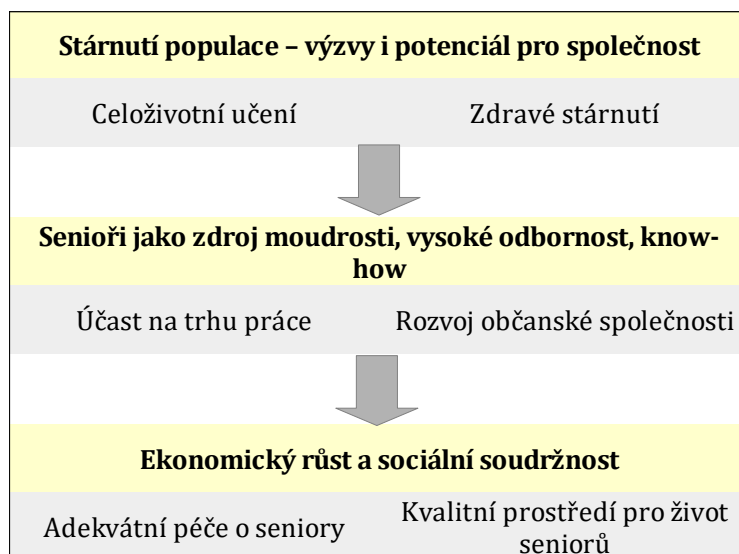
Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských zdrojů (2015, s. 37) uvádí, že Česká republika jako členský stát EU usiluje o naplňování strategií EU, které cílí na problematiku demografického stárnutí populace, rozvoje řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, politiku zaměstnanosti, zvyšování konkurenceschopnosti, snižování bariér na trhu práce nebo anti-diskriminačních opatření.

V minulosti byl vypracován a přijat Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003 až 2007, kde cílem dokumentu bylo podpořit rozvoj společnosti pro lidi všech věkových skupin tak, aby stárnutí bylo důstojné, aby probíhalo v bezpečí a aby se i starší lidé mohli nadále podílet na životě společnosti jako právoplatní občané. Dokument se obrací na celou společnost: mladou generaci, střední generaci i samotné seniory. Ve vztahu k mladé generaci popisuje nutnost pozitivního přístupu ke stáří a ke starším lidem. Zahrnuje přípravu mladé generace na pozdější životní etapy a její podporu aktivním a pozitivně orientovaným přístupem ke stáří. Střední generace jako nejpočetnější a ekonomicky aktivní část

populace dle dokumentu odpovídá za prosazování politiky stárnutí a přípravy na stárnutí, za realizaci opatření ve prospěch seniorů a zodpovídá zároveň za svou vlastní přípravu na své stáří. Ve vztahu k seniorské generaci tento program propaguje potřebu poskytnout seniorům dostatečný prostor a podmínky k aktivní účasti na životě společnosti ale zároveň dodává, že senioři sami musí chtít využívat dostupné možnosti k posílení vlastního postavení, k zajištění bezpečného stárnutí a k zapojení se do života společnosti. Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003 a 2007 pozůstává z 10 částí, z nichž každá má vymezené své cíle a opatření.

Další Národní program přípravy na stárnutí byl přijat usnesením vlády v roce 2008 a to na období let 2008 až 2012. Základem programu je fakt, že zlepšující se životní a pracovní podmínky, kvalitnější zdravotní péče i sociální ochrana způsobují, že méně lidí umírá předčasně a stáří se stává součástí života stále většího počtu populace. Současně změna životního stylu má za následek, že starší lidé žijí aktivněji a zdravěji než v minulosti. Program má vytyčené základní principy (celoživotní přístup, partnerství vlády a samosprávy, mezigenerační vztahy a soudržnost, zvláštní pozornost věnovaná znevýhodněným a zranitelným skupinám, genderový přístup, dialog s občanskou společností a sociálními partnery, odpovědnost jednotlivce a společnosti, snižování sociálních a geografických rozdílů, politika podložená důkazy, důstojnost, informovanost a mainstreaming) a 5 strategických priorit (aktivní stárnutí, prostředí a komunita vstřícná ke stáří, zlepšení zdraví a zdravotní péče, podpora rodiny a pečovatelských služeb, podpora participace na životě společnosti a ochrana lidských práv), které mají za úlohu řešit negativa spojené se stárnutím populace.

Na předešlý program navazuje Národní program přípravy na stárnutí na období 2013 až 2017. Zdůrazňuje, že pro využití potenciálu rostoucího počtu starších lidí v co největší míře je potřeba zaměřit se na 2 základní oblasti: celoživotní učení a zdravé stárnutí. Na tyto oblasti navazuje účast na trhu práce a rozvoj občanské společnosti formou dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce. Tato úroveň může být splněna pouze při zajištění životních potřeb a kvalitního prostředí pro seniory. Kvalita života ve stáří by se měla odrážet v úrovni vyspělosti dané země. Pro lepší přehlednost je popsána myšlenka shrnuta do následujícího obrázku.



Obrázek 1: Využití potenciálu starších osob

Zdroj: Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, upraveno

V rámci programu bylo určených 6 priorit:

- celoživotní učení
- zaměstnávání starších osob a seniorů
- dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce
- kvalitní prostředí pro život seniorů
- zdravé stárnutí
- péče o seniory

Pro každou prioritu je popsán současný stav, vize, cíle a opatření.

1. priorita: Celoživotní učení

Celoživotním učením rozumíme proces získávání a rozvoje vědomostí, intelektu a praktických dovedností v průběhu celého života. Koncept celoživotního učení vychází z propojení pracovní aktivity a vzdělávání a umožňuje získat vzdělání či kvalifikaci dle individuálních potřeb jedince. Ve srovnání s EU se ČR ve využívání dalšího vzdělávání osob ve věku 25 až 64 let nachází pod průměrem. V roce 2015 podíl osob této věkové skupiny na vzdělávání činil v ČR 8,5 % a v EU 10,7 % (Eurostat).

Význam koncepce celoživotního učení každým rokem roste z důvodu zvyšujícího se tempa globalizace a technologického pokroku, mění se povahy pracovního trhu a stárnutí populace. Součástí celoživotního učení je vzdělávání seniorů, v ČR nejvíc rozšířené prostřednictvím univerzit třetího věku. Absolvování výukového programu těchto univerzit seniorům umožňuje udržení se na trhu práce

a vzhledem k demografickému stárnutí představuje možnost, jak zapojit do trhu práce i osoby, které se ho dříve plně neúčastnili.

Cíle v rámci priority Celoživotní učení byly stanoveny následovně:

- Školní osnovy i pedagogické postupy upravit tak, aby studenti v každé fázi vzdělávání byli připraveni na další vzdělávání i po opuštění vzdělávací soustavy
- Uznání dobrovolných aktivit jako jedné z forem celoživotního učení
- Zefektivnit systém dalšího vzdělávání ve vazbě na trh práce a posílit spolupráci a koordinaci za účelem rozvoje konceptu celoživotního učení do všech oblastí společnosti
- Využít celoživotních zkušeností starších občanů a nabídnout jim možnost dalšího pracovního uplatnění skrze rekvalifikace odrážející jejich potenciál
- Rozvíjet univerzity třetího věku a další vzdělávací aktivity pro seniory s důrazem na zajištění dostupnosti i v menších městech a obcích

2. priorita: Zaměstnávání starších osob a seniorů

Národní program přípravy na stárnutí na období 2013 až 2017 předkládá myšlenku, že vytvoření účinné komplexní strategie, která bude podporovat ekonomickou aktivitu starších osob je závislé na vhodném nastavení důchodového systému. V České republice bylo v rámci důchodové reformy přijato opatření, na základě kterého dochází k postupnému zvyšování statutárního důchodového věku v souladu s prodlužující se střední délkou života. Opatření bylo přijato v rámci vyhnutí se výraznému nepoměru mezi dobou pobírání důchodu a dobou pojištění. Dále byly odstraněny bariéry pro ekonomickou aktivitu v důchodovém věku uvolněním regulace výdělečné činnosti souběžně s pobíráním důchodu.

S tím souvisí podpora podnikání starší populace. Protože pro starší lidi je nejobtížnější nalezení nového zaměstnání po ztrátě původního, můžou se do pracovního procesu opět zapojit formou vlastního podnikání.

Cíle v rámci priority Zaměstnávání starších osob a seniorů byly stanoveny následovně:

- Revidovat systém důchodového pojištění za účelem zvýšení motivace osob v předdůchodovém věku k delšímu setrvání na trhu práce
- Podpořit zájem nezaměstnaných osob starších 50 let o nastartování vlastního podnikání a poskytnout jim potřebnou pomoc a podporu
- Zvýšit dostupnost kvalitativních a kvantitativních dat o možnostech age managementu a jeho využití, na základě nichž dojde k rozvoji age managementu v České republice
- Nastavení spolupráce mezi klíčovými aktéry na trhu práce
- Změnit postoje ke stárnutí na základě informování společnosti o věkové diverzitě jakožto konkurenční výhodě pro firmy i společnost
- Podpořit zavádění konceptu Age Managementu u úřadů práce

-
- Zvýšit povědomí relevantních zaměstnanců státní správy o age managementu
 - Podpora zavádění konceptu age managementu u českých zaměstnavatelů a v institucích státní správy a samosprávy včetně úřadů práce
 - Revidovat legislativu v oblasti pracovního zdraví
 - Akcentovat age management v oblasti pracovně právní legislativy a důchodové reformy
 - Zvýšit znalosti především u pracovních lékařů o pracovním zdraví
 - Podpora zavádění konceptu age managementu u českých zaměstnavatelů
 - Zhodnocení opatření a aktivit v oblasti age managementu za pětileté období

3. priorita: Dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce

Hlavní body, na které je potřeba se zaměřit v rámci naplňování této strategie jsou mezigenerační vztahy, infrastruktura a integrace a participace. Mezigenerační vztahy úzce souvisí se změnou postojů ke starší generaci a k samotnému stárnutí. V současnosti jsou totiž senioři často vnímáni veřejností jako ekonomická zátěž pro společnost. Kromě změny tohoto postoje je důležité vytvářet správné hodnoty u dětí od nejútlejšího věku prostřednictvím rodiny a systému školství. Oblast infrastruktury se zaměřuje na vznik a existenci zázemí pro vícegenerační setkávání a integrace a participace cílí na začlenění seniorů do společnosti jakožto plnohodnotných členů.

Dobrovolnictví je v tomto kontextu vnímáno jak na straně příjemců poskytovaných služeb tak i na straně těch, kteří se dobrovolnictví aktivně účastní. Pro tuto aktivní skupinu může být dobrovolnictví prevencí sociálního vyloučení ve vyšším věku a pro pasivní skupinu nástrojem pro zlepšení kvality života, když přijímají potřebnou pomoc a péči.

Dle Švarcbachové (2014) může být dobrovolnictví pro starší populaci způsobem, jak zvýšit šance na získání zaměstnání, získat sebevědomí, zlepšit propojení s ostatními, odlišit se, změnit svůj vlastní život, zvýšit pocit užitečnosti, vyplnit volný čas, získat smysl vlastního počínání a získat pracovní reference.

Cíle v rámci priority Dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce byly stanoveny následovně:

- Zvýšení mediální úrovně veřejnoprávních prostředků s ohledem na profesionalitu, osobní zodpovědnost a serióznost
- Zvyšovat úctu ke stáří, dialog a spolupráci mezi studenty a seniory na základních a středních školách
- Rozvíjet podmínky pro mezigenerační setkávání a spolupráci
- Rozvoj dobrovolnictví skrze schválení nového zákona o dobrovolnické službě a podporu dobrovolných činností

4. priorita: Kvalitní prostředí pro život seniorů

Obrovský potenciál seniorů skrze celoživotní zkušenosti a znalosti může být využitý jen při zajištění kvalitního prostředí. Kombinace horšího zdravotního stavu, nižších příjmů a vzdělání, nedostatečné dopravné dostupnosti a přístupem ke službám nebo stále se vyskytující věkové diskriminace činí skupinu seniorů jednou z nejohroženějších skupin v účasti na životě společnosti. Je proto žádoucí zabezpečit starší populaci sociální, politickou i ekonomickou účast na životě společnosti, dostupnost dopravy, bydlení, služeb i kultury a bezpečné prostředí pro každodenní fungování.

Cíle v rámci priority Kvalitní prostředí pro život seniorů byly stanoveny následovně:

- Zvýšit povědomí relevantních profesí o potřebách seniorů při navrhování a vytváření městského prostředí a obytných budov
- Zvýšit povědomí mladých lidí o potřebách seniorů, včetně povědomí o odpovídajícím prostředí bydlení seniorů
- Zapojení seniorů do diskuze nad důležitými opatřeními týkající se života obyvatel na místní a krajské úrovni
- Přispět ke zvýšení bezbariérovosti a dostupnosti veřejné dopravy jakožto zásadní podmínky pro aktivní stárnutí a zapojení seniorů do společnosti
- Akcentovat populační stárnutí v bytové politice s ohledem na měnící se potřeby starších občanů a jejich heterogenitu
- Aktivní zapojení obcí do problematiky seniorského bydlení
- Omezení samoty a sociálního vyloučení seniorů, jako jedné z hlavních příčin zhoršování zdravotního stavu seniorů
- Podpora rozvoje nových typologických forem bydlení pro seniory reagujících na aktuální společenskou potřebu

5. priorita: Zdravé stárnutí

Zlepšování zdravotního stavu populace úzce souvisí s ekonomickým růstem a zvyšováním konkurenceschopnosti, přičemž zdraví je základním předpokladem pro začlenění se do pracovního procesu nebo pro seberealizaci v rámci dobrovolnictví. Je žádoucí, aby zdravotní gramotnost byla rozvíjena celoživotně od útlého dětství až do seniorského věku. Speciální důraz by měl být kladem na starší občany, kteří by měli mít dostatek informací o tom, jak udržovat své tělo v kondici a předcházet onemocněním zvláště typickým pro vyšší věk.

Cíle v rámci priority Zdravé stárnutí byly stanoveny následovně:

- Zvýšit informovanost o významu zdravého životního stylu a prevence nemoci mezi všemi věkovými skupinami s důrazem na starší občany tak, aby mohli na základě znalostí a informací rozhodovat o svém životě.
- Podporovat a aktivizovat obce a regiony v rozvíjení zdravého prostředí, které je přátelské všem generacím
- Podpořit aktivity a projekty zaměřující se na podporu zdravého stárnutí s ohledem na rozmanité potřeby starších občanů

-
- Podpořit vzdělávací kurzy pro relevantní profese v oblasti veřejného zdraví za účelem zvýšení znalostí nástrojů ke zvyšování komunitního zdraví a principů v jejich práci se staršími lidmi
 - Podpořit výzkum na téma podpory zdraví a zdravého stárnutí a sledovat relevantní statistická data, která budou využitelná pro porovnávání jednotlivých obcí

6. priorita: Péče o seniory

Dle demografických predikcí je předpokládán nárůst počtu osob v nejstarších věkových skupinách a právě tyto skupiny budou mít zvýšené požadavky na sociální a zdravotní péči. Lze taky předpokládat, že bude přibývat výskyt onemocnění typických pro vyšší věk, například dle Alzheimer Europe vzroste v Evropě počet osob s onemocněním demence do roku 2040 na víc než 11 milionů oproti aktuálním přibližně 7,3 milionům. Je tedy potřeba připravit se na zvyšující se požadavky sociální a zdravotní péče právě v důsledku demografického stárnutí.

Cíle v rámci priority Péče o seniory byly stanoveny následovně:

- Rozvoj systému péče o osoby s demencí včetně výcvikových programů a vzdělávání v této oblasti
- Zajistit poskytování dlouhodobé péče s ohledem na zajištění kontinuity a místní i časové dostupnosti
- Zajistit dostupnost a fungování sociálních služeb, které nabízí širokou škálu činností dle rozdílných potřeb a životních situací seniorů
- Zlepšit podmínky pro pečující rodinné příslušníky a motivovat je k účasti na péči o své starší rodiče
- Podpořit rozvoj informačních a komunikačních technologií a služeb asistovaného života v ČR
- Rozvoj sociální práce na obcích se zvláštním důrazem na venkovské oblasti, ve kterých hrozí riziko sociálního vyloučení starších osob a seniorů

Na základě předešlého textu nelze říci, že by se v České republice nevěnovala pojmu age management pozornost. Dle Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR (2015, s. 40) je však problémem nedostatečná vzájemná spolupráce mezi státem, privátním sektorem a sociálními partnery. Důkazem je stále přetrvávající diskriminace k zaměstnávání starších osob, nedostatečně prosazovaný diversity management, minimálně zpracovaný koncept flexicurity a nedostatečné uvolňování bariér na pracovním trhu. Výzkumem o povědomí a úrovni využívání prostředků age managementu v českých společnostech se zabývá praktická část práce.

3.1.2 Úrovně age managementu

Obecně lze rozlišit 3 úrovně, na kterých jednotlivci, společnost nebo stát vyjadřují a realizují své zájmy v rámci age managementu. Jedná se o úroveň individuální,

organizační a národní/regionální úrovni. Štorová (2012) uvádí, že pro zapojení osob 50+ ve větší míře do pracovního života je potřeba zajistit legislativní podmínky na úrovni národní pracovní podmínky na úrovni organizační a vytvářet předpoklady pro změnu postojů na úrovni jednotlivce. Skutečně efektivní strategie age managementu může vzniknout jen při aktivním zapojení aktérů na všech úrovních (Novotný a kol, 2015, s. 140). Každá úroveň s sebou nese část odpovědnosti za efektivní aplikaci age managementu. Jak uvádí Cimbálníková (2012), úspěšný age management je výsledkem komplexních opatření, které nabízejí synergii zájmů na všech úrovních. Pro lepší přehled byly jednotlivé úrovně sjednoceny do tabulky a dále byly jednotlivě popsány.

	PROBLÉMY A PŘÍLEŽITOSTI	ŘEŠENÍ A PROSTŘEDKY	CÍLE A VÝSLEDKY
JEDINEC	funkční kapacita zdraví kompetence pracovní motivace pracovní schopnost pracovní únava nezaměstnanost	posilování fyzických, mentálních a sociálních zdrojů podpora zdraví rozvíjení kompetencí řízení změny spoluúčast	zlepšování funkční schopnosti posilování zdraví zvyšování kompetencí zvyšování pracovní schopnosti snižování pracovní únavy zvyšování zaměstnanosti snižování rizika marginalizace zlepšování kvality života
ORGANIZACE	produktivita konkurenceschopnost absentizmus tolerance změny pracovní komunita pracovní prostředí dostupnost pracovních sil	individuální řešení spolupráce mezi věkovými skupinami věková ergonomie pracovní přestávky pružná pracovní doba práce na částečný úvazek trénink na míru	zvyšování celkové produktivity zvyšování konkurenceschopnosti snižování absentizmu zlepšování managementu odbornost personálu zlepšování image pokles nákladů na „nepráci“
SPOLEČNOST	postoj k práci a odchodu do důchodu věková diskriminace důchodový věk pracovní nezpůsobilost poměry závislosti náklady na důchody náklady na zdravotní péči	změny postojů k věku předcházení věkové diskriminaci rozvoj pracovní legislativy rozvoj důchodového zabezpečení rozvoj podpůrných mechanismů důchodového systému	snižování věkové diskriminace zvyšování věku odchodu do důchodu snižování nákladů na důchody snižování nákladů na nezaměstnanost snižování nákladů na zdravotní péči růst národního hospodářství posilování blahobytu

Obrázek 2: Klíčové úrovně age managementu

Zdroj: Ilmarinen, 2008, upraveno

Age management na individuální úrovni

Tato úroveň je zaměřena přímo na jednotlivce a odráží jeho postoj a přístup ke svému pracovnímu životu, k plánování kariéry a k vlastnímu stárnutí. Jedná se o schopnost sebeřízení, posilování fyzických, mentálních a sociálních zdrojů, podporu svého zdraví či rozvíjení vlastních kompetencí (Ilmarinen, 2008).

Primárním zájmem jednotlivce je udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti a zároveň získání a udržení takových předpokladů, které mu v případě potřeby umožní změnit zaměstnavatele, což je v případě starších pracovníků stále větší výzvou. Dalším individuálním zájmem je dosažení spokojenosti dané přiměřenou kvalitou profesního i osobního života (Cimbálníková a kol., 2011, s. 55). Obojí je možné ovlivnit přístupy a postoji. Je důležité, aby jednatlivec vzal na vědomí fakt dlouhé profesní dráhy ještě před projevem stárnutí, protože udržení si pracovní schopnosti ve vyšším věku je značně ovlivněno péčí o pracovní schopnost v předcházejících obdobích. Je žádoucí, aby jednatlivec udržoval kladný postoj k plánování budoucnosti, k celoživotnímu vzdělávání i k vlastnímu zdraví a to i po dosažení 50. roku života. I v pozdějším věku se oplatí plánovat svou další profesní dráhu a naučit se využívat výhody pozdějšího věku jako jsou zkušenosti, nadhled, odstup nebo schopnost vyjednávat (Novotný a kol., 2015, s. 140).

Cimbálníková (2010; Naegale & Walker, 2006) uvádí, že age management je závislý na aktivním podílu individuálního pracovníka, který využívá příležitosti nabízené v rámci sociálně zodpovědného rozvoje lidských zdrojů a to zejména:

- celoživotní učení
- reflexi vlastních profesních kompetencí a pojmenovávání rozvojových potřeb
- péče o vlastní pracovní schopnost s výhledem na prodlouženou pracovní dráhu
- podíl na udržování zdraví neohrožujících pracovních postupů
- připravenost podílet se na práci pro všeobecný prospěch
- připravenost pracovat na straně sociálních partnerů ve prospěch věkově neutrálních pravidel

Age management na organizační úrovni

Z pohledu organizace je nezbytně nutné udržovat si a zvyšovat produktivitu práce a konkurenceschopnost. Zájem o age management na úrovni organizace je dán právě potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Se zvyšujícím se vlivem stárnutí pracovní síly a tím zvyšování podílu starších pracovníků bude tento zájem posilovat.

Pro zaměstnavatele je nutností respektování faktu, že přiměřená pracovní zátěž, ochrana zdraví při práci a zdravé sociální prostředí na pracovišti patří k sociálně zodpovědnému chování zaměstnavatelů (Cimbálníková a kol., 2012, s. 56).

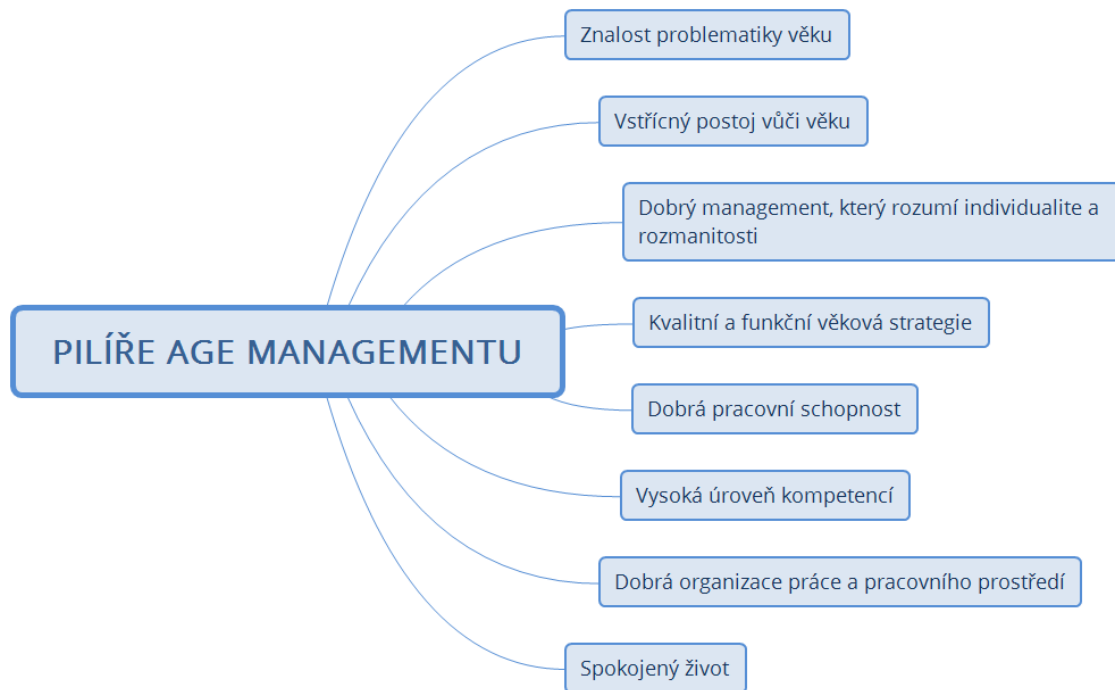
Strategie navrhované pro organizace zahrnují především udržování dovedností a pracovní síly, předávání znalostí a změny v organizaci práce a pracovní doby (Kocianová, 2012).

Nejčastější opatření age managementu na organizační úrovni vymezuje Ilmarinen (2008) takto:

- individuální řešení
- mezigenerační spolupráce

- věková ergonomie
- pracovní přestávky
- flexibilní formy práce
- trénink na míru

Dle Finnish Institute of Occupational Health má z hlediska implementace age managementu na úrovni organizace velký význam 8 pilířů age managementu, které jsou znázorněny níže pomocí myšlenkové mapy.



Obrázek 3: Myšlenková mapa - pilíře age managementu
Zdroj: Štorová, Fukan, 2012, upraveno

Pilíř 1: Znalost problematiky věku

Vedení organizace si je vědomé problémů spojených se stárnutím pracovníků, s nedostatkem mladých pracovníků nebo s problémem předčasného odchodu do důchodu.

Pilíř 2: Vstřícný postoj vůči věku

Firemní kultura společnosti se vyznačuje pozitivním přístupem k stárnoucím pracovníkům a vedoucí pracovníci umí využít potenciál těchto pracovníků.

Pilíř 3: Dobrý management, který rozumí individualitě a rozmanitosti

Vedení organizace přistupuje individuálně k pracovníkům ve všech věkových kategoriích.

Pilíř 4: Kvalitní a funkční věková strategie

Věková strategie je zahrnuta do osobních plánů pracovníků a do politiky organizace. Vysoký význam v organizaci má mezigenerační spolupráce, rovnoprávnost pracovníků všech věkových kategorií a celoživotní vzdělávání.

Pilíř 5: Dobrá pracovní schopnost

V organizaci dochází k růstu pracovní schopnosti a zaměstnanci v ní chtějí pracovat až do svého odchodu do důchodu.

Pilíř 6: Vysoká úroveň kompetencí

Vedení organizace plně podporuje sdílení kompetencí a zajišťuje, aby zkušenosti a znalosti starších pracovníků byly předávány mladší generaci.

Pilíř 7: Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

Organizace práce, pracovní doba a pracovní prostředí jsou v souladu s potřebami pracovníků všech věkových kategorií.

Pilíř 8: Spokojený život

Díky uznání, pracovní pohodě a kvalitě života starších pracovníků odcházejí zaměstnanci do důchodu v důstojnosti (Štorová, Fukan, 2012).

Rozhodující podmínkou úspěšné implementace age managementu je však rozhodnutí vrcholového managementu o využívání principů age managementu a jeho plná podpora (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Age management na národní/regionální úrovni

Na této úrovni je age management spojen s maximalizací příspěvků pracovníků všech generací a především starších pracovníků, k ekonomickému a společenskému životu.

Stárnutí populace, jakožto jev ohrožující sociální a ekonomický rozvoj, je předmětem zájmu státu a veřejných politik, které usilují o vyvažování negativních důsledků stárnutí populace, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, sladění nabídky a poptávky na trhu práce nebo nastavení procesů ochrany zdraví při práci (Cimbálníková a kol., 2012, s. 57). Za nástroje této úrovně age managementu jsou považované změny postojů k věku, předcházení věkové diskriminaci, rozvoj pracovní legislativy a důchodového zabezpečení a rozvoj podpůrných mechanismů důchodového systému (Ilmarinen, 2008). Nadnárodní i národní programy na podporu age managementu jsou popsány v kapitole 3.1.1. Programy podporující rozvoj age managementu.

Na závěr kapitoly byla pro shrnutí nejzákladnějších poznatků využita forma myšlenkové mapy.



Obrázek 4: Myšlenková mapa - úrovně age managementu
 Zdroj: Štorová, 2013, upraveno

3.1.3 Nástroje a opatření age managementu

Opatření age managementu zahrnují široké spektrum činností, dle Cimbálníkové (2012) například:

- péče o zdraví
- restrukturalizace pracovních míst
- rozvoj pracovního prostředí
- přizpůsobení organizace práce
- ergonomie práce
- řízení směn dle podnětů zaměstnanců
- rozvoj mezigenerační spolupráce
- podpora rozvoje fyzické kondice zaměstnanců
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě age managementu
- uspokojení z práce a zachování pracovní pohody

Age management ve vztahu k personálním činnostem

V následující tabulce jsou shrnuty možnosti opatření age managementu v rámci běžných personálních činností.

Personální činnosti	Možnosti opatření
Personální plánování	Analýza věkové struktury zaměstnanců Odhad potřeb pracovníků
Nábor pracovníků	Opatření k získávání pracovníků ohleduplné k věku, zamezení věkové diskriminace, podpora věkové diverzity Spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích pracovníků Umožnění stáží, brigád nebo praxí
Začleňování nových pracovníků	Nastavení mezigenerační spolupráce Přidělování mentorů Zabezpečování přenosu tacitních znalostí Využívání dovedností starších pracovníků v programech profesního rozvoje a při instruktážích
Vzdělávání a rozvoj	Zaměření vzdělávání s ohledem na delší pracovní život Pohovory na téma profesního rozvoje Kurzy zaměřené na zvládnání nových technologií Vzdělávací programy pro manažery zaměřené na problematiku stárnutí na pracovišti a výhody věkově diverzifikovaných pracovních týmů Kurzy zaměřené na přípravu na odchod do důchodu
Pracovní vztahy	Nastavení firemní kultury vstřícné k pracovníkům jakéhokoliv věku Oceňování silných stránek různých věkových skupin Přínosy věkově diverzifikovaných týmů
Péče o pracovníky	Úprava pracovní doby Nástroje sladění osobního i pracovního života Bezpečnost práce a ochrana zdraví, zohlednění schopností a možností starších pracovníků, podpora pracovní schopnosti

*Obrázek 5: Opatření age managementu v rámci běžných personálních činností
Zdroj: Štorová, 2013, upraveno*

Flexibilní formy práce

Flexibilní formy práce se v praxi vyskytují v různých podobách. Dle Dvořákové (2012) je společným znakem těchto forem rozdílná délka provozní a pracovní doby, vyrovnání stanovené a odpracované doby v určitém časovém úseku, snižování rozsahu přesčasové práce, větší počet pracovníků než pracovních míst, individuální konta odpracované doby a větší či menší časová suverenita pro zaměstnance.

Rydvalová a Janová (2011) uvádějí, že uplatňování alternativních forem práce ze strany zaměstnavatelů není v současnosti v České republice příliš rozšířené, alternativní úvazky se dostávají do praxe jen pomalu a navíc jsou vnímány jako benefit určený pouze pro určitou skupinu zaměstnanců. Zaměstnavatele k poskytnutí alternativní formy práce motivuje především firemní kultura společnosti, její otevřenost a věnování zvláštní pozornosti potřebám svých zaměstnanců, dále optimální využití schopností a dovedností zaměstnanců, zvyšování produktivity práce a získání si loajality a maximálního nasazení zaměstnanců. Zaměstnancům alternativní formy práce přináší více času pro rodinu a umožňují pružně reagovat na potřeby rodiny, šetří čas strávený cestováním za prací a náklady na cestování za prací a umožňují samostatné rozvržení svého času.

Štorová a Fukan (2012) uvádějí, že zvláště pro starší pracovníky mají flexibilní formy práce velký význam. Počet pracovníků, kteří odcházejí ze zaměstnání před dosažením důchodového věku stále roste a někteří z nich by mohli těžit právě z flexibilních forem práce, které jim pomůžou přejít od práce na plný úvazek do období starobního důchodu. Odchod ze zaměstnání bývá pozitivní volbou pro pracovníky, kteří u svého zaměstnavatele pracují delší dobu, mají úspory, dostatek prostředků v penzijním fondu nebo splatili hypotéku na vlastní bydlení. Předčasně opouštějí zaměstnání i pracovníci, kteří mají zdravotní problémy, v tomto případě jde ale spíše o nemožnost dále pracovat než o jejich vlastní pozitivní volbu. Starší pracovníci z příznivějšího prostředí spíše volí přechod k flexibilní formě práce než úplný odchod z pracovního trhu.

Rydvalová a Janová (2011) nabízejí přehled nejčastěji využívaných flexibilních forem práce:

Zkrácený úvazek

Zkrácený úvazek je pracovní poměr sjednaný na kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu. Dle průzkumů se zaměstnanci snaží maximálně využít pracovní dobu, kterou mají k dispozici a vykazují tak vyšší produktivitu práce než zaměstnanci pracující na plný úvazek. Nevýhodou je skutečnost, že zaměstnanci využívající zkrácený úvazek často nemají možnost využít další benefity zaměstnavatele, velice složitý je v tomto případě kariérní postup a za méně odpracovaných hodin náleží zaměstnanci nižší mzda.

Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je založena na rozdělení pracovní doby na „základní pracovní dobu“ a „volitelnou pracovní dobu“. Základní pracovní doba je předem stanovená doba, kterou je zaměstnanec povinen strávit na pracovišti. Volitelná pracovní doba je časový úsek, ve který zaměstnanec může a nemusí být na pracovišti, podmínkou je ale plné využití pracovního úvazku. Tato alternativní forma práce umožňuje vyřešit řadu organizačních a logistických problémů zejména pro studující zaměstnance, rodiče malých dětí nebo starší pracovníky.

Zhuštěný pracovní týden

Zhuštěný pracovní týden umožňuje rozvržení pracovní doby na méně než 5 pracovních dnů. Zaměstnanec například pracuje od pondělí do čtvrtka 10 hodin denně a pátek má volný.

Sdílené pracovní místo - jobsharing

Jobsharing spočívá v rozdělení jednoho pracovního úvazku mezi dva zaměstnance. U jobsharingu jsou 2 možnosti využití – sdílení jedné pracovní pozice mezi dvěma zaměstnanci nebo sdílení jednoho pracovního místa mezi dvěma zaměstnanci. Tato forma práce je však využívána minimálně, zejména kvůli značnému administrativnímu zatížení zaměstnavatele.

Distanční formy práce

V případě využití distanční formy práce zaměstnanec vykonává svoji práci jinde než v místě zaměstnání. Příkladem je tzv. home office, kdy zaměstnanec vykonává práci z domu, nebo po vzájemné dohodě se zaměstnavatelem tráví několik dní v týdnu u zaměstnavatele a zbytek v domácí kanceláři. Dalším typem je tzv. teleworking, kdy zaměstnanec do společnosti vůbec nedochází a ke komunikaci se zaměstnavatelem využívá informační technologie. Problémem u této formy práce může být sociální izolace a chybějící osobní kontakt s kolegy, na druhou stranu však umožňuje zaměstnancům maximální flexibilitu a tím možnost sladění pracovních a jiných povinností.

Práce na dohodu mimo pracovní poměr

U práce na dohodu mimo pracovní poměr se nejedná o klasickou flexibilní formu práce, protože mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nevzniká klasický pracovněprávní vztah na základě pracovní smlouvy. Zároveň má však osoba vykonávající práci status zaměstnance. Zákoník práce umožňuje sjednat dohodu o provedení práce (zpravidla za účelem zpracování konkrétního úkolu spíše jednorázového charakteru) a dohodu o pracovní činnosti (pro práce, který mají opakující se charakter).

Opatření v oblasti zdraví a ergonomie práce

Jednou se skupin opatření age managementu jsou opatření spojena s podporou zdraví a s adekvátní ergonomií práce. Novotný a kol. (2015) uvádí zdravotní prohlídky v rámci i nad rámec zákona, poradenství v oblasti zdraví, zajištění zdraví podporujících aktivit, hodnocení rizikovosti pracovního prostředí a úpravy ergonomie včetně zajištění střídání fyzických činností.

3.1.4 Přínosy plynoucí z aplikace age managementu

Vzhledem ke měnícím se podmínkám na trhu práce, k demografickým změnám a k rozvoje technologií musí organizace na změny pružně reagovat a v zájmu udržení produktivity a své konkurenceschopnosti se s nimi vypořádat. Nástrojem pro podporu a řízení věkové diverzity na pracovišti je právě age management. Jak uvádí Rašticová (2012, s. 25): „Základním předpokladem je, že čím vyšší je demografická diverzita jedinců, tím různorodější je tým. Někteří autoři se domnívají, že diverzita je přínosnější při zvládnání složitějších problémů vyžadujících kvantum vědomostí než při řešení jednodušších rutinnějších úloh“.

Jane Pillinger (2008) nabízí přehled 6 oblastí, ze kterých plynou výhody při využití strategického přístupu k age managementu:

Oblast 1: Zachování si konkurenceschopnosti v tržním prostředí

Pozitivní a plánovaný přístup k age managementu umožňuje organizacím udržet si konkurenceschopnost a prosperitu v podmínkách konkurence na globálním trhu.

Oblast 2: Snížení finančních nákladů

Snížení finančních nákladů se projevuje díky nižší míře absencí a nižší fluktuaci pracovníků, sníží se náklady na odstupné původním pracovníkům a na získávání nových pracovníků.

Oblast 3: Vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly

Jedná se o využití opatření, které vedou k získání a udržení těch nejzkušenějších a nejlepších zaměstnanců. V oblasti vzdělávání pak dochází k aplikaci konceptu celoživotního učení.

Oblast 4: Dosažení optimálního mixu dovedností a určení požadavků pro budoucnost

Využití opatření age managementu může zajistit optimální plánování kvalifikačních požadavků, které jsou nezbytné pro přizpůsobení se nových technologickým změnám.

Oblast 5: Zlepšení veřejné image společnosti

Tato oblast úzce souvisí se společenskou odpovědností organizací. Využitím nástrojů age managementu může být společnost vnímaná jako prvotřídní a sociálně odpovědný zaměstnavatel.

Oblast 6: Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost

Zkvalitňování pracovního prostředí a zlepšování pracovních podmínek vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců, k jejich stabilitě a nižší fluktuaci, snižuje míru absence a zvyšuje loajálnost zaměstnanců.

3.1.5 Legislativa

Oblast zaměstnanosti a její právní úpravu v ČR legislativně ošetřuje hlavně zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Zvýšená péče se věnuje fyzickým osobám starším 55 let a jako ohrožené skupině je jim poskytována zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání. Zákon stanovuje nároky pro fyzické osoby při uplatňování se na trhu práce a definuje státní politiku zaměstnanosti, účastníky právních vztahů, zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání, působnost Ministerstva práce a sociálních věcí a působnost Úřadu práce (Štorová, Fukan, 2012, s. 21).

Štorová a Fukan (2012, s. 22) dále pokračují, že „v České republice existuje z hlediska centrální politiky státu, Ministerstva práce a sociálních věcí a obecného legislativního rámce programy a právní normy cíleně zaměřené na podporu zaměstnatelnosti a zaměstnanosti věkové skupiny 50+“ a konkrétně jde o následující body:

- v oblasti národních programů se touto problematikou zabývá již popsáný strategický dokument Národní program přípravy na stárnutí na období let 2013 až 2017
- je zřízen stálý poradní orgán vlády a Ministerstva práce a sociálních věcí Rada vlády pro seniory a stárnutí populace
- stát se finančně podílí na realizaci regionálních individuálních projektů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu, které jsou zaměřené na věkovou skupinu 50+ s cílem jejího lepšího uplatnění na trhu práce
- legislativa České republiky v žádném zákoně speciálně neřeší opatření na podporu zaměstnatelnosti a zaměstnanosti věkové skupiny 50+, zákony, které se zabývají pracovní a sociální tematikou se vztahují na všechny věkové kategorie

Co se týče věku odchodu do důchodu, Evropská unie tento věk nenařizuje a věk pro odchod do důchodu zůstává věcí národní. Aktuálně se nejčastěji pohybuje v rozmezí od 60 do 65 let a postupně roste. Dle zprávy Evropské komise (2010) by se věk odchodu do důchodu měl v rámci udržení stability penzijního systému v roce 2040 zvýšit na 67 let a v roce 2070 na 70 let.

3.2 Demografický vývoj

3.2.1 Stárnutí v demografickém smyslu a demografické změny v ČR

Dle demografického portálu Demografie.info se demografické stárnutí společnosti, které od poloviny 20. století postihuje ve větší či menší míře všechny země, postupně stává jedním z celosvětových problémů.

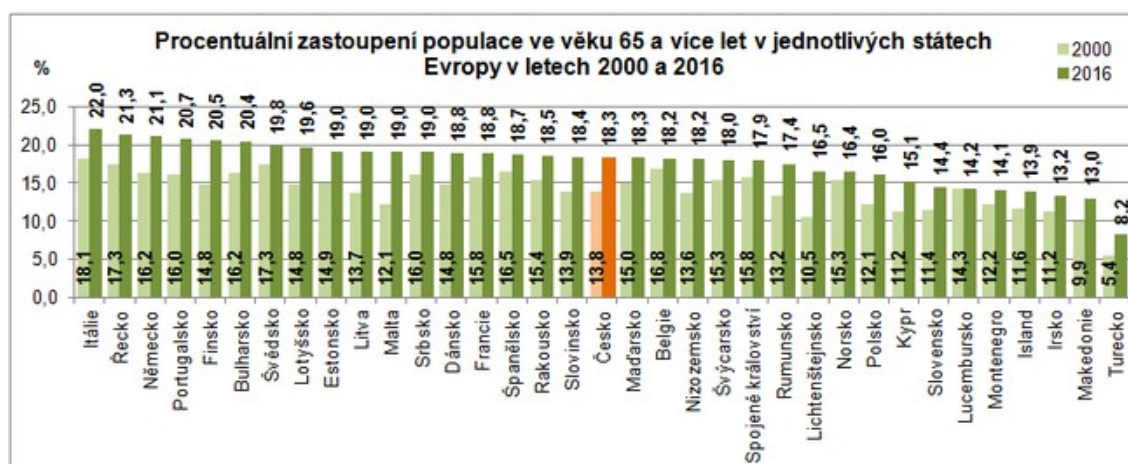
V demografickém vývoji České republiky dochází ke strukturálním změnám, především ke zhoršování věkové struktury a tím ke zmíněnému demografickému stárnutí populace. Dufek a Minařík (2011) uvádějí, že klesající porodnost a prodlužující se střední délka života obyvatel má za následek snižování podílu předproduktivního obyvatelstva a nárůst podílu obyvatelstva poproduktivního. Věková struktura se vyvíjí nepříznivě s klesajícím podílem dětské složky a rostoucím podílem starší populace.

Dlouhodobé prognózy popsané níže předpokládají i nadále neustálý nárůst podílu starších osob v populaci a s tím spojenou nutnost řešit problémy a výzvy související s postavením starších pracovníků na trhu práce, s ubývajícím počtem pracovních sil, se stárnoucí pracovní silou a předpokládanou snižující se výkonností ekonomiky, s důchodovým systémem nebo s růstem nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní péči. Stárnutí populace je tedy problémem, který se dotýká všech stránek společenského života České republiky a bude nutností najít řešení nejen v samém demografickém vývoji ale taky v oblasti ekonomické a sociální.

„Se stárnutím společnosti se však nemění pouze nároky kladené na politiku a správní orgány ale i chápání stáří a sama politika“ (Gruss, 2009, s. 184). Gruss (2009, s. 184) dále uvádí, že „čím více starých lidí bude ve společnosti přibývat, tím těžší bude zachovat představu starých lidí jako pasivních příjemců státních sociálních dávek“.

Stárnutí populace se projevuje především zvyšováním podílu osob ve starším důchodovém věku (nad 70 let), u kterých je už omezena aktivní činnost. Ve starším důchodovém věku navíc převažuje podíl žen nad muži a tato převaha je s pokročilejším věkem stále výraznější (Dufek, Minařík, 2011). Dufek a Minařík (2011) dále uvádějí, že zatímco v letech 1991 – 2007 část populace mezi 0 – 14 lety poklesla o 6,34 %, počet osob skupiny 65 a víceletých vzrostl o 1,82 %. Tyto změny vedou k vyššímu zatížení produktivní populace, co je patrné z indexu stáří, který dle prognóz v nejbližších letech nejen dále poroste ale jeho hodnota bude vykazovat progresivní růst.

Z následujícího grafu je patrné, že zatímco v roce 2000 bylo procentuální zastoupení populace ve věku 65 a více let v České republice 13,8 %, v roce 2016 toto zastoupení stoupl na 18,3 procenta.



Obrázek 6: Procentuální zastoupení populace ve věku 65 a více let v Evropě
Zdroj: ČSÚ, 2017

Cimbálníková (2012) uvádí, že v kontextu demografického stárnutí je důležitou součástí struktura obyvatelstva, především poměry mezi jednotlivými složkami populace (více méně ekonomicky závislá skupina lidí do 19 let, ekonomicky aktivní skupina obyvatelstva ve věku 20 – 64 let, skupina obyvatelstva seniorského věku nad 65 let a složka obyvatel starších 80 let). Tyto poměry jsou pak základem pro teorie ohledně stárnoucí společnosti.

Současným trendem je prodlužování věku odchodu do důchodu na základě aktuálních demografických dat a naděje dožití.

3.2.2 Prognóza populačního vývoje

Cílem populační prognózy (projekce) je dle Českého statistického úřadu (2013) přiblížit možný budoucí vývoj populace a upozornit na neodvratitelné a závažné změny ve věkové struktuře obyvatelstva České republiky. ČSÚ zpracovává projekce ve třech variantách (nízké, střední a vysoké), přičemž za nejpravděpodobnější je považována střední varianta.

Stárnutí obyvatelstva lze charakterizovat například růstem relativního zastoupení osob ve věku nad 65 let nebo indexem stáří či průměrného věku. Po roce 2000 mělo populační stárnutí poměrně klidný průběh a jednalo se především o snižování podílu dětí v populaci, osob ve vyšším věku přibývalo velmi pozvolně. Počet osob starších 65 let začal intenzivně přibývat od roku 2005, kdy se tohoto věku začala dožít početně silnější generace narozená po roce 1940. Proces nabíral na intenzitě v letech 2011 – 2017 v důsledku přechodu silných poválečných ročníků přes tuto věkovou hranici. Taky dále klesá počet narozených.

V roce 2050 by se průměrný věk v České republice měl pohybovat mezi 48 a 50 lety, oproti 36 letům v roce 1990 a 42 letům v roce 2015. Dle střední varianty projekce by měl v roce 2050 počet obyvatel starších 65 let převýšit počet dětí do 15 let 2,5 krát, dle nízké varianty více než 3,5 krát (ČSÚ, 2013). Zvláště vysoký je

předpokládaný nárůst indexu stáří. Zatímco v roce 2005 měl hodnotu od 80,67 % do 126,53 %, v roce 2050 má dosahovat rozmezí 228,77 % až 277,07 % (Dufek, Minařík, 2011).

Dle projekcí bude stárnutí obyvatelstva způsobené přírůstkem obyvatelstva ve vyšších věkových skupinách i úbytkem dětí a mladších lidí stěžejním rysem populačního vývoje České republiky v 21. století. Proces stárnutí se bude urychlovat a nepůjde jen o náhodný výkyv. Věková kategorie 65 a víceletých se bude rozšiřovat a zejména se bude zvyšovat počet seniorů starších 80 let. Je proto žádoucí až nezbytné, aby si vedení společností osvojilo postupy a principy age managementu a aby poskytlo starším pracovníkům odpovídající pracovní prostředí a pozitivní přístup. Dle Dufka a Minaříka (2011) je však potřeba při řešení problému stárnutí populace počítat i s technologickým pokrokem a zvyšující se úrovní lidského kapitálu, který zahrnuje znalosti a dovednosti pracovníků a jejich schopnost je dále rozvíjet a uplatňovat.

3.3 Aspekty zaměstnávání a charakteristiky jednotlivých věkových skupin

Pro porovnání a lepší přehlednost jsou níže popsány věkové skupiny, které jsou aktuálně aktivní na trhu práce, jejich silné a slabé stránky v zaměstnání, postoj jednotlivých věkových skupin k profesi, postavení těchto skupin na trhu práce a výhody a nevýhody jejich zaměstnávání.

3.3.1 Baby boomers

Do generace Baby Boomers spadají jedinci narození mezi lety 1943 – 1960 (někdy uváděno 1964), na dnešním pracovním trhu právě zaměstnanci označovaní jako 50+.

Dle Rašticové (2012) je tato generace orientovaná především na služby a v porovnání s ostatními generacemi jde o dobré týmové hráče. Pokračuje, že baby boomers věří spíše v měkké dovednosti než v direktivní styl vedení typickému ještě pro předešlou generaci. Své problémy nepřecházejí mlčením ale snaží se s nimi vypořádat a jsou ochotni pracovat dlouho, aby splnili všechny úkoly.

Jak uvádí Cimbálníková (2012), vzhledem ke změnám věkové struktury obyvatelstva lze v budoucnu očekávat zvýšené počty zaměstnanců i nezaměstnaných ve věkové skupině 50+. Tato věková skupina je na pracovním trhu ve srovnání s mladšími generacemi často diskriminovaná a je jednou z ohrožených skupin na trhu práce. Část zaměstnavatelů před přijetím staršího zaměstnance přehodnocuje důsledky jeho dřívějšího odchodu do důchodového věku. Zaměstnání staršího zaměstnance vidí jako plýtvání zdroji a očekává, že investice do lidského zdroje se jí nevrátí. Druhá část zaměstnavatelů vidí starší zaměstnance v roli mentorů nebo poradců mladších zaměstnanců a jako prevence nedostatku schopností, znalostí a zkušeností (Walker, 2005). Níže jsou popsány silné a slabé

stránky starších zaměstnanců, jejich postavení na trhu práce, vnímání označení „starší pracovník“ a mýty o této skupině zaměstnanců.

Silné stránky lidí 50+ v zaměstnání

Bočková, Hastrmanová a Havrdová (2011) rozčlenily silné stránky zaměstnanců 50+ do čtyřech oblastí:

Oblast 1: Zkušenosti a praxe

Mezi silné stránky v této oblasti patří dlouholetá praxe v oboru, odbornost ve své profesi, znalosti ověřené praxí a zručnost, know-how postupů práce a firemních produktů, kontakty a vazby, znalost konkurence a znalost prostředí oboru.

Oblast 2: Vlastnosti jako konkurenční výhoda

Starší zaměstnanci se dají charakterizovat jako psychicky vyzrálí a seriózní, spolehliví, důkladní a zodpovědní. Mají ustálené názory a konají rozvážně. Díky zkušenostem jsou schopni řešit problémy, mají rozvinuté komunikační schopnosti a zvládají emoce.

Oblast 3: Postoj k práci a firmě

Zaměstnanci 50+ jsou loajální vůči svému zaměstnavateli, pro tuto skupinu pracovníků je typická nízká fluktuace. Před budováním kariéry upřednostňují udržení si dobré práce a jsou víc ochotni tolerovat určitá omezení v rámci zachování si pracovní pozice.

Oblast 4: Zázemí a životní priority

Tato skupina pracovníků je časově flexibilní – mají dospělé děti, jejich rodiče už většinou nežijí. Před odchodem do důchodu jsou vysoce motivovaní pro udržení si své práce a mají zpravidla nižší ambice než jejich mladší kolegové.

Slabé stránky lidí 50+ v zaměstnání

Bočková, Hastrmanová a Havrdová (2011) dále uvádějí slabé stránky zaměstnanců 50+:

Oblast 1: Klíčové dovednosti a nové výzvy

Pro starší zaměstnance je typická nízká počítačová gramotnost, nízká adaptabilita na nové technologické výzvy, nízká jazyková vybavenost, nižší ochota profesně se vzdělávat, strach z neúspěchu, menší ochota učit se novým postupům a menší kreativita a novátorství.

Oblast 2: Pracovník 50+ jako člen týmu

Pracovníci 50+ se vyznačují nižší flexibilitou v rámci týmu, jsou méně přizpůsobiví a mají sníženou toleranci vůči druhým. Mají sklon ke stereotypům a volí vlastní osvědčené řešení. Mají problém respektovat mladší nadřízené.

Oblast 3: Stereotypy vůči pracovníkům 50+

Starší populace má obavy z nezaměstnanosti a negativní očekávání spojená s věkem přes 50 let. U těchto lidí se častěji objevuje ztráta sebevědomí a sebedůvěry, horší všeobecná orientace na současném trhu práce a neznalost pracovních trendů.

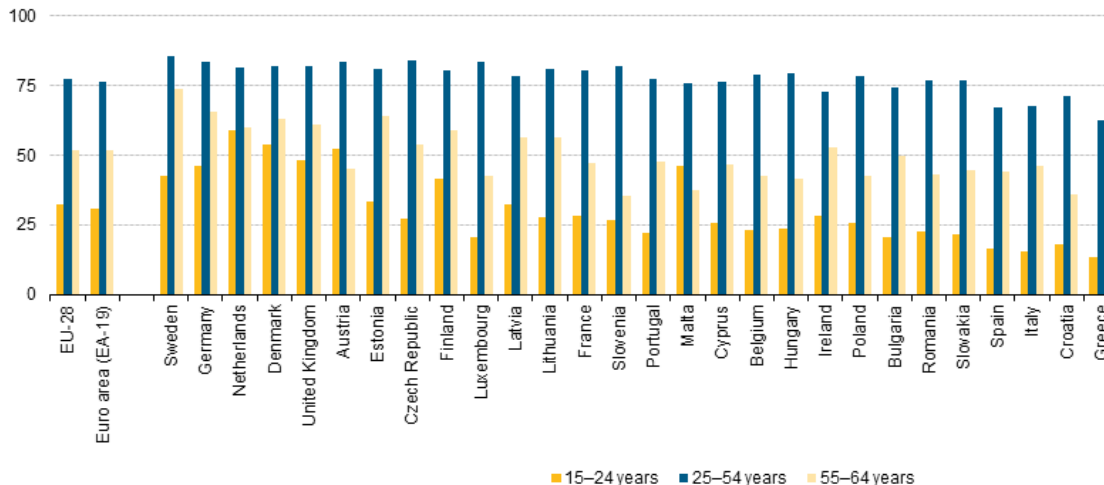
Oblast 4: Fyzické aspekty

Zaměstnanci 50+ mohou být méně fyzicky zdatní a může klesat jejich výkon. Může se snížit jejich pracovní tempo, zvyšuje se výskyt onemocnění. Může docházet k zhoršování vnímání, paměti, soustředění, rychlosti rozhodování a výkonnosti.

Postavení těchto pracovníků na trhu práce

Dle Cimbálníkové (2012) je zřejmé, že postavení lidí 50+ na trhu práce je v současné době vnímáno jako problém. Vyšší věk zásadně znesnadňuje uplatnění lidí na trhu práce a ztráta zaměstnání v tomto věku může znamenat doživotní závislost na sociálním systému.

Následující graf poukazuje na rozdílnou míru zaměstnanosti u jednotlivých věkových skupin v rámci Evropské unie.



Obrázek 7: Míra zaměstnanosti u jednotlivých věkových skupin v rámci EU
Zdroj: ČSÚ, 2014

Bočková (2011) uvádí, že ochota starších pracovníků zůstat na trhu práce může souviset s tím, jak jsou tyto pracovníci spokojeni se svou ekonomickou situací. Dle výzkumu Respekt institutu, 50+ Aktivně (2010) u sledovaných skupin (50 až 74

let) převažuje spíše spokojenost se svojí ekonomickou situací. Výrazněji nespokojení jsou pracovníci ve věkové skupině 50 až 59 let, kdy ještě tito pracovníci nemají nárok na starobní důchod a můžou pociťovat obavy ze ztráty zaměstnání na konci svého pracovního života. Nejvíc nespokojení se svou ekonomickou situací jsou přirozeně nezaměstnaní, kteří kromě nedostatku finančních prostředků vnímají i pocit vlastní nepotřebnosti. Dle Českého statistického úřadu (2010) ¾ pracujících seniorů (osoby s nárokem na starobní důchod, kteří jsou ekonomicky aktivní) jsou ekonomicky aktivní v sektoru služeb, což je ve srovnání s obvyklou skupinou pracující populace o 15 % více.

ČSÚ (2010) uvádí nejčastěji pracujícími seniory využívané pracovní obory:

- oblast vzdělávání
- profesní, vědecká a technická činnost
- administrativní a podpůrné činnosti
- kulturní, zábavní a rekreační činnost
- zdravotnictví
- sociální péče
- obchod

Vnímání označení „starší pracovník“

Stanovit věkovou hranici, která určí, kdo je pracovník „středního věku“ a kdo již starší pracovník je nevyovídající a často dochází k vytváření si předsudků a k domněnkám. Gruss (2009) uvádí, že dle Vaupela například produktivita pracovníka s rostoucím věkem může klesat ale neoznačuje tuto skutečnost za faktor, který by měl vyovídající hodnotu o výkonnosti daného zaměstnance. Některé schopnosti – zejména fyzická síla, můžou starší zaměstnanci ztrácet, na druhou stranu disponují cennými zkušenostmi, které mladší zaměstnanci postrádají. Dle Cimbálníkové (2012) je výkon starších pracovníků s celou řadou předsudků tradičně spojován a pracovníkům 50+ je obecně připisováno množství handicapů a omezení. Starší pracovníci ale zároveň bývají označováni jako stabilnější a loajálnější ke společnosti, jde jim spíše o hodnoty a jsou méně ambiciózní ve srovnání s jejich mladšími kolegy. Cimbálníková (2012) dále uvádí, že postoje k práci a fungování starších pracovníků v zaměstnání mohou mít rozmanité podoby (nadměrné pracovní úsilí nebo vyhoření, ztráta důvěry ve vlastní schopnosti, ztráta vnímání smysluplnosti své práce, zvyšující nebo snižující se motivace). Velký vliv zde sehrávají osobní faktory jako sebehodnocení, důvěra ve vlastní kompetence, očekávání ve vztahu k další životní cestě a postoje vedení společnosti spolu s pracovním prostředím.

I přes množství existujících důkazů vyvracejících handicapů a omezení starších pracovníků se v organizacích běžně setkáváme s řadou mýtů vyvolávajících předsudky o starších zaměstnancích. Rašticová (2012, s. 45 – 47) uvádí nejčastější mýty o starších zaměstnancích:

Mýtus 1: S postupujícím věkem dochází ke snižování pracovní kapacity a schopnost práci vykonávat

I přes skutečnost, že bylo provedeno mnoho průzkumů, které tento mýtus vyvrací, se v mnohých organizacích stále setkáváme s názory, které toto tvrzení podporují. Dle Rašticové (2012) se jedná o tzv. deficitní věkový model. Rašticová (2012) dále uvádí, že změny v ekonomice služeb a technologický pokrok mají za následek úbytek fyzické zátěže starším pracovníkům a pro vedení společností je jednodušší přiřadit výrazně těžkou fyzickou aktivitu mladším zaměstnancům. Dodává, že dle amerického ministerstva zdravotnictví a služeb není rozdíl v produktivitě mladých a starších zaměstnanců a inteligence jedince se nemění do věku nejméně 70 let.

Mýtus 2: Nedostatek motivace a ochoty učit se nebo se přizpůsobit

Rašticová (2012) uvádí, že při použití vhodných školicích metod a vytvoření prostředí, které podněcuje k výkonům, lze starší zaměstnance proškolit stejně jako mladší zaměstnance. Dále pokračuje, že dle Niessena neexistuje vztah mezi věkem a přizpůsobivostí změnám na pracovišti, ale jsou to pracovní zkušenosti, které způsobují zaměstnancům bez ohledu na věk problém přizpůsobit se těmto změnám. Dle Schauerové (©2005-2017) se starší pracovníci učí novým věcem delší dobu ale jsou pečlivější a díky zkušenostem jsou schopni chápat věci v širších souvislostech. Nejrychleji rostoucí skupinou uživatelů internetu jsou právě lidé nad 50 let.

Mýtus 3: Absence z důvodu nemoci nebo zranění jsou s věkem častější

Výzkumy ukazují, že poměr absencí z důvodu nemoci je u starších pracovníků vyšší než u mladých zaměstnanců. Při bližších zkoumání absencí a jejich trvání však bylo zjištěno, že starší pracovníci bývají kvůli nemocem pracovní neschopní déle než mladší zaměstnanci, na druhé straně však méně často. Počet dlouhých absencí lze snížit zavedením vhodných opatření na podporu zdraví v organizaci. Může se jednat například o snížení fyzické zátěže, včasné snížení psychosociální zátěže nebo důraz na zdravé stravování (Rašticová, 2012).

Mýtus 4: Pokles inovativnosti společnosti v důsledku stárnutí zaměstnanců

Rašticová (2012) píše, že studie popírají, že by stárnoucí zaměstnanci způsobovali pokles inovativnosti společnosti. Dále uvádí, že dle Frosch je nutností, aby si organizaci uvědomily, že personální strategie zaměřená na mladé zaměstnance nepodporuje inovaci ale je spíše potřeba udržet si ty nejvíce motivované, loajální a kreativní zaměstnance bez ohledu na jejich věk. Pokud se organizace nadále budou řídit těmito mýty, které dále vyvolávají předsudky ohledně starších zaměstnanců, nikdy nedojde k plnému využívání potenciálu, který starší pracovník nabízí.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) uvádějí, že jako základní kritérium pro pracovní způsobilost starší populace by neměl být považován fyzický věk ale jejich pracovní schopnost. Dle jejich názoru je možné v organizaci zabezpečit celý komplex opatření, který umožní zaměstnávání starších pracovníků a využití jejich potenciálu. K těmto opatřením patří nástroje spojené s obsahem práce (restrukturalizace pracovních míst, ergonomie práce, mezigenerační spolupráce, přizpůsobení vzdělávání, podpora rozvoje fyzické kondice, podpora pracovního uspokojení a zachování pracovní pohody, podpora samostatného podnikání) a nástroje spojené s organizací práce (přizpůsobení organizace práce životnímu rytmu této skupiny, částečný úvazek, jobsharing, home office, projektové zaměstnávání za účelem řešení konkrétní záležitosti v organizaci, přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo) (Cimbálníková, 2012; Ilmarinen, 2012).

3.3.2 Generace X

K zástupcům Generace X řadíme jedince narozené mezi lety 1965 (někdy uváděno 1961) a 1981. V České republice se pro tuto generaci častěji používá označení Husákovy děti.

Jednou ze studií, která se zabývá generací X je studie společnosti Proximity Worldwide z roku 2008 s názvem Lost Generation. Do výzkumu se zapojilo celkem 17 zemí na pěti kontinentech a dotazování se zúčastnilo 5208 lidí z cílových ročníků. Dle této studie život generace X ovlivnilo několik převratů – razantní změna politické a hospodářské situace, Studená válka, přechod od neglobalizovaného světa k masivnímu využívání nových technologií, život ohrožující sexuálně přenosné nemoci či zvyšující se rozvodovost. Na druhou stranu jsou příslušníci této generace přesvědčeni, že můžou dosáhnout úspěch pokud budou chtít. Při realizaci svých plánů ale naráží na nedostatek času, tuto skutečnost uvádí téměř 80% dotázaných (Hloušek, 2009). Rašticová (2011) uvádí, že generace X je první generací, která se snaží najít rovnováhu mezi prací a soukromým životem a místo hesla „zijeme pro práci“ již inklinuje k heslu „pracujeme, abychom mohli žít“.

Dle studie Lost Generation je generace X známá svým pesimistickým pohledem na svět. Jedná se o generaci, která jednak živí své děti a jednak se stará o stárnoucí rodiče. To je důvodem, proč jim zbývá méně času na realizaci pozitivních změn, které by vedly k zlepšení kvality jejich života. Až 76% zástupců Generace X se cítí v současné době více ve stresu než v minulosti. Dle Hříbala (2008) generace X sdílí více společných zážitků a zkušeností s generací svých rodičů, než s následující generací Y. To napomáhá k více pozitivnímu vnímání seniorů a k lepšímu přístupu ke starší generaci.

V zaměstnání jsou příslušníci generace X podnikaví a ochotně přijímají riziko. Rychle se rozhodují, vyhledávají příležitosti a problémy řeší inovativně a netradičně. Před přesně nastavenými procesy a postupy preferují možnost samostatně řešit úkoly. Považují se za pracovité, otevřené a nezávislé. Při práci v týmech preferují prostředí, kde každý člen týmu pracuje samostatně na určité části

komplexního projektu (Ledvinková, 2010). Ledvinková dále uvádí, že pro tuto generaci je motivací větší zodpovědnost. Zodpovědnost vnímají jako ukazatel, že jim společnost důvěřuje a oceňuje jejich růst a rozvoj. Dle Horvátové, Bláhu a Čopíkové (2016) generace X upřednostňuje pracovní život před osobním životem, má negativní postoj ke změnám, udržení si dobrého pracovního místa je pro tuto generaci důležité a preferují dlouhodobé zaměstnání. Z prací se nechtějí stěhovat, motivací je pro ně odpovědnost, jistota a stabilita. Ve vzdělávání upřednostňují tradiční způsoby (semináře, přednášky), jsou samostatní a vytrvalí. Bez problémů se přizpůsobují pravidlům a autoritám a před dnešním pracovním prostředím typu „open space“ upřednostňují klasické kanceláře.

3.3.3 Generace Y

Označení Generace Y se používá pro lidi, kteří se narodili mezi lety 1982 a 1995, toto vymezení se však v názorech může lišit. Zaužívané jsou taky označení Millennials, Generation Next, Echo Boomers či Generation Me. Kubátová a Kukulková (2013) uvádějí, že tato generace se narodila do období relativního klidu a míru. Vyrůstala s představou, že dosáhne všeho, čeho bude chtít. Došlo k potlačení komunizmu a ke zrodu demokracie. Během dětství lidí z této generace nedošlo k žádným výrazným tragickým událostem, kromě teroristického útoku v USA 11. září 2001, co ovlivnilo generaci ve smyslu nastolení atmosféry neustálého ohrožení.

Lidé z generace Y jsou vysoce ambiciózní, kladou důraz na svobodu a zajímavou práci plnou výzev, ve které se vyhnou stagnování. Vyžadují vyšší životní úroveň, zároveň však přikládají velký význam osobnímu životu, zejména partnerským a rodinným vztahům. I když chtějí naplno využít všech možností, které jim otevřená společnost nabízí, odmítají tomu obětovat osobní život (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Generace Y pracuje efektivně, zvládá své povinnosti i aktivity v naprosto flexibilním režimu a vyznačuje se spoustou nových nápadů a inovací, u kterých je pro ni důležitá realizace. Je kreativní, a její zástupci chtějí dosahovat co nejlepších výsledků (Kazdová, 2012).

Požadavky této generace na pracovní trh však mají řadu specifík, které zaměstnavatelé musí brát v úvahu. Při rozvoji a vzdělávání vyžadují individuální přístup, oceňují dlouhodobé vzdělávání a následné získávání zkušeností z různých oblastí (Rezlerová, 2009). Rezlerová (2009) dále uvádí, že tato generace klade důraz na dlouhodobý efekt a efektivní využití času a prostředků. Snaží se dosáhnout vyváženost pracovního a osobního života, oceňuje pracovní prostředí s moderním vybavením, prostředí umožňující otevřenou komunikaci, možnost konzultovat se zkušenějšími kolegy a v práci hledá spíše přátele než jen kolegy.

Pro generaci Y je důležité pracovat v týmech, sdílet své názory, využívat moderní technologie, pracovat ve svém vlastním prostředí a vlastním způsobem (home office, zkrácené úvazky, jobsharing). Od starších kolegů generaci Y nejvíce odlišuje vysoká digitální gramotnost (Kazdová, 2015). Běžnou součástí této generace jsou změny. V případě lepších podmínek v jiném zaměstnání generace Y

nemá problém pracovní místo změnit. Peníze již nevnímá jako hodnotu, ale jako prostředek. Největší motivací pro zástupce této generace je možnost dělat práci, která je baví a při které se můžou dále rozvíjet.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) uvádějí, že pro generaci Y je důležité pravidelné hodnocení a zpětná vazba od nadřízeného pracovníka. Příslušníci této generace chtějí okamžitou reakci na svůj výkon a chtějí vědět, v čem se můžou zlepšit a jak se mají dál rozvíjet. V oblasti odměňování požadují mimo finanční odměny, které nepřikládají největší význam, i další benefity. Mezi nejpreferovanější patří možnost pracovat na zajímavých úkolech, možnost zahraniční mobility, kariérní postup nebo rovnováha osobního a pracovního života. V rámci rozvoje a vzdělávání oceňuje generace Y individuální přístup (koučing, mentoring, rotace práce), upřednostňuje pracovní prostředí typu „open space“ a stále více jim záleží na společenské odpovědnosti svého zaměstnavatele.

Z průzkumu personálně-poradenské společnosti Hays s názvem Gen Y and the world of work, který byl realizován v roce 2013 ve Velké Británii mezi více než 1000 respondenty a mapoval potřeby, postoje a hodnoty mladých lidí v souvislosti s globálními změnami na trhu práce, vyplývají následující skutečnosti:

- Zástupci generace Y radí mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují výběr jejich budoucího zaměstnavatele tréninky a rozvojové programy (53 %), nabízené benefity (41 %) a flexibilitu (37 %)
- Mezi nejdůležitější očekávání respondentů ve vztahu k jejich kariéře patří zajímavá práce (60 %), jistota práce (47 %), bohatství (40 %) a prohloubení znalostí a odbornosti (38 %)
- Dle respondentů z generace Y je lídrem člověk, který umí motivovat ostatní (47 %), poskytovat jim podporu (47 %), je férový (44 %) a je odborníkem ve své oblasti (42 %)
- Dále 72 % respondentů uvedlo, že očekávají změnu zaměstnavatele v průběhu své profesní dráhy více než třikrát
- O vlastním podnikání uvažuje 42 % respondentů, 39 % tuto možnost zamítá a 7 % již podniká

Dle průzkumu IBM „Myths, Exaggerations and Uncomfortable Truths“, který byl realizován mezi více než 1 800 zaměstnanci ze společností různých velikostí ve 12 zemích v roce 2014 mají příslušníci generace Y řadu názorů shodných se staršími zaměstnanci z jiných generací. Generace Y chce podobně jako starší generace zanechat pozitivní stopu ve své organizaci, chce pomoci řešit sociální a environmentální výzvy a chce pracovat s rozmanitou skupinou lidí. Příslušníci generace Y chtějí podobně jako starší zaměstnanci pracovat s férovým a etickým manažerem, který s nimi bude sdílet informace. I přes vysokou aktivitu generace Y na sociálních sítích uvádějí zástupci této generace jako tři nejvíce využívané způsoby k získání nových dovedností tradiční metody jako konference, učení se ve třídách a od zkušenějších kolegů, nikoliv metody virtuální. Stejně jako příslušníci jiných generací, mění mileniálové místo kvůli lepší finanční nabídce nebo možnosti

pracovat v inovativnějším prostředí. Jak již bylo zmíněno, od starších generací se naopak odlišují hlavně vysokou digitální gramotností.

3.3.4 Diskriminace na trhu práce na základě věku a ageismus

Pojmem věková diskriminace, se označuje negativní způsob jednání s člověkem zakládající se na jeho kalendářním věku. Ageismus kromě věkové diskriminace zahrnuje i předsudky a zařazování člověka do určitých skupin jen na základě věku nebo příslušnosti k určité generaci (Štorová, Fukan, 2012, s. 18). I když je ageismus spojován zejména se starší generací, dnes se objevuje u všech věkových skupin včetně mladých lidí. Klasickým příkladem ageismu spojeného s mladým člověkem je případ, kdy se zaměstnavatel brání přijetí mladé ženy do zaměstnání, protože má malé děti nebo je dle jeho názoru brzy bude chtít mít.

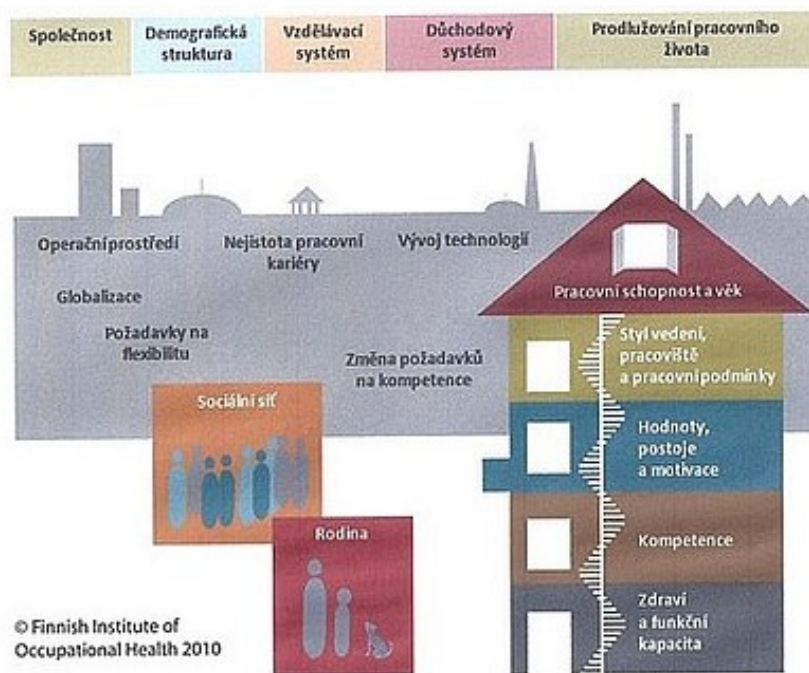
Ageismus se na pracovišti může projevovat více způsoby, přičemž nejčastější jsou malá pravděpodobnost povýšení u určité věkové skupiny zaměstnanců, vzdělávací programy pouze pro určitou věkovou skupinu zaměstnanců nebo i přílišný ochranný postoj vůči starší generaci pracovníků. Společným projevem ageismu je nerozlišování pracovníků určité věkové skupiny ale vnímání této skupiny jako celek.

3.3.5 Pracovní schopnost

„Nejdůležitějším aktivem zaměstnance v pracovním životě je jeho pracovní schopnost“ (Štorová, Fukan, 2012, s. 37). Pojetí konceptu pracovní schopnost se postupně rozvíjí a nejde už jenom o zdravotní stav pracovníka, který se promítá do výkonu profese, ale převládá multidimenzionální pohled. Ten zahrnuje otázky spojené s kompetencemi, hodnotami a postoji pracovníka, podmínkami na pracovišti a požadavky na práci (Cimbálníková, 2012).

Pracovníci Finnish Institute of Occupational Health (2010) znázornili pracovní schopnost jako vícepatrovou budovu a model nazvali Dům pracovní schopnosti. Faktory, které jsou uvnitř domu ovlivňují pracovní schopnost zaměstnanců denně a přímo. Vnější faktory mají taky vliv na pracovní schopnost ale už ne tak přímý a každodenní. Schodiště uvnitř domu znázorňuje vzájemnou propojenost jednotlivých pater.

Základem prvního patra je zdraví, fyzická, psychická a funkční kapacita. Toto patro nese celou hmotnost vyšších pater a jeho změny se zásadně projevují na pracovní schopnosti jednotlivce. Druhé patro patří oblasti kompetencí a jejich neustálý rozvoj je důležitým předpokladem pro udržení pracovní schopnosti. Třetí patro tvoří hodnoty, postoje a motivace a představuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Z tohoto patra vede taky balkon, ze kterého může zaměstnanec vidět prostředí, které je nejbližší jejímu pracovišti. Čtvrté patro sumarizuje všechny pracovní aspekty, pracovní prostředí a organizaci práce. Odpovědnost za toto patro má management organizace, který může v případě potřeby patro organizovat a měnit (Štorová, Fukan, 2012). Následující obrázek znázorňuje výše popsany model Dům pracovní schopnosti.



Obrázek 8: Dům pracovní schopnosti

Zdroj: Finnish Institute of Occupational Health, 2010

3.3.6 Work ability index

WAI neboli Index pracovní schopnosti představuje číselné skóre hodnotící pracovní schopnost daného pracovníka (Štorová, Fukan, 2012). Dle finských studií na vzorku 6 500 osob po dobu 28 let bylo prokázáno, že lidé s vysokým WAI vykazují nižší riziko časného důchodu a vysokou kvalitu života v průběhu pracovního života i po odchodu do důchodu. Vzhledem k souvislosti pracovní schopnost a míry nemocnosti a produktivity práce je WAI důležitým indikátorem produktivity současných i budoucích lidských zdrojů pro zaměstnavatele.

V současnosti se tento nástroj využívá pro komplexní posuzování pracovní schopnosti skupin i jednotlivců. Kvantitativní měření spočívá v zodpovězení standardizovaných otázek uvedených v dotazníku WAI. Výsledky jsou pak základem pro přijetí opatření pro udržení či případné zlepšení pracovní schopnosti daného pracovníka (Ilmarinen, 2007).

Tabulka 1: Work ability index

	Oblasti	Body
1	Aktuální pracovní schopnost ve vztahu k nejlepší dosavadní	0 - 10
2	Aktuální pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům	2 - 10
3	Počet lékařsky diagnostikovaných nemocí	1 - 7
4	Zhoršení pracovní schopnosti v důsledku nemoci	1 - 6
5	Pracovní absence kvůli nemoci	1 - 5
6	Odhadovaná pracovní schopnost v následujících 2 letech	1, 4, 7
7	Duševní schopnost	1 - 4
	SUMÁRNÍ SKÓRE	7 - 49

Zdroj: Štorová, Fukan, 2012, upraveno

Hodnocení odpovědí v dotazníku WAI se uskutečňuje na základě sumárního skóre v rozmezí 7 - 49 bodů, přičemž 49 bodů značí maximum pracovní schopnosti a 7 bodů představuje velmi nízkou pracovní schopnost. Pojem „nízká pracovní schopnost“ značí, že pracovní nároky a možnosti pracovníka nejsou v souladu. Tento stav může způsobit omezení na straně pracovníka, nevhodné pracovní podmínky nebo kombinace obojího (Štorová, Fukan, 2012, s. 41).

4 Metodika práce

V analytické části byla pro získání primárních dat použita kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. V rámci kvalitativního výzkumu bylo provedených 10 polostrukturovaných rozhovorů složených z otevřených otázek s manažery a personalisty společností působících v oblasti služeb. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit vnímání a aktuální úroveň využití age managementu v organizacích a odpovědět na následující otázky:

1. Do jaké míry jsou si společnosti vědomi věkového složení svých zaměstnanců?
2. Jaké mají společnosti postoje ke stárnutí zaměstnanců?
3. Jak management společností řeší individualitu a rozdílnost na pracovišti?
4. Do jaké míry společnosti využívají opatření age managementu?
5. Pracuje vedení společností s pojmem pracovní schopnost? Jakým způsobem?
6. Jakým způsobem je zajištěno vzdělávání jednotlivých věkových skupin?
7. Přizpůsobují společnosti organizaci práce a pracovní prostředí zaměstnancům jednotlivých věkových skupin dle jejich možností?
8. Dbají společnosti na bezproblémový přechod starších zaměstnanců od práce na plný úvazek do důchodu?

Polostrukturované rozhovory probíhaly ve 3 fázích: úvodní část, jádro rozhovoru – výzkumné otázky a ukončení rozhovoru. V rámci jednotlivých rozhovorů byly na základě vývoje rozhovorů některé otázky přizpůsobeny nebo vynechány.

Rozhovory byly realizovány formou pokládání předem připravených otázek upravovaných dle vývoje situace a získáváním odpovědí na tyto otázky. Po ukončení rozhovorů byla provedena jejich transkripce. Všechny odpovědi byly utříděny do kategorií, přiřazeny ke konkrétním okruhům a otázkám a následně byl zkoumán každý okruh a otázka jednotlivě.

Získaná kvalitativní data byla zpracována softwarem MAXQDA určeným k analýze kvalitativních dat. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím MAXmap v kapitole 5.1 – Kvalitativní výzkum. Ke každému zkoumanému okruhu byla vytvořena jedna MAXmapa zahrnující více relevantních oblastí. Každá MAXmapa byla slovně popsána, byly identifikovány důležité skutečnosti, vybrané hlavní poznatky, které se relevantně vztahují ke zkoumanému tématu a byly formulovány odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky. Témata pro polostrukturované rozhovory jsou přiloženy na konci této práce jako příloha A.

Kvantitativní výzkum probíhal metodou dotazníkového šetření a byl zvolen zejména pro možnost zasáhnout širší okruh respondentů. Dotazování probíhalo mezi 3 věkovými skupinami zaměstnanců: mladí lidi (věkově přibližně odpovídá generaci Y), rodiče s malými dětmi (věkově přibližně odpovídá generaci X) a starší zaměstnanci nad 50 let. Výzkumný vzorek se skládá celkem z 300 respondentů a pro výběr vzorku byla využita metoda kvótního výběru na základě dat ohledně

věkového složení obyvatelstva získaných z Českého statistického úřadu. Věkové složení obyvatelstva v souvislosti s výběrem respondentů dotazníkového šetření je zobrazeno v následující tabulce:

Tabulka 2: Výběr respondentů dotazníkového šetření

Věková kategorie	Počet obyvatel v ČR	Počet dotazovaných	Procentuální vyjádření z celku (n=300)
18 – 35 let	2 213 508	89	30%
36 – 49 let	2 325 353	94	31%
50 let a více	2 861 880	116	39%

Zdroj: ČSÚ, 2016, upraveno

Cílem dotazníkového šetření bylo určení faktorů, které ovlivňují efektivitu jednotlivých věkových skupin v zaměstnání a získání podkladů pro definici opatření, které je možné využít k tomu, aby každý zaměstnanec měl možnost projevit svůj potenciál v souladu se svým věkem. Výzkumné otázky pro kvantitativní výzkum byly formulovány následovně:

1. Do jaké míry jsou uspokojeny potřeby respondentů v současném zaměstnání?
2. Co by musel zaměstnavatel udělat pro to, aby si zaměstnanec udržel až do důchodového věku?
3. Které faktory zvyšují efektivitu zaměstnanců?
4. Které faktory odrazují zaměstnance od podávání co nejlepších výkonů?
5. Jaké další faktory z oblasti benefitů nebo vzdělávání zvyšují efektivitu práce zaměstnanců?
6. Vnímají zaměstnanci jednotlivých věkových kategorií diverzitu v pracovních týmech jako prostředek ke zvýšení efektivitu práce?

Dotazníky byly distribuovány elektronickou i papírovou formou každé věkové skupině zvlášť a následně zpracovány v programu Microsoft Excel. Pro vyhodnocování dat byly využity statistické metody, konkrétně absolutní četnost a relativní četnost. Každá výzkumná otázka byla hodnocena samostatně. Data získaná z uzavřených otázek byla importována do programu Microsoft Excel, v tomto programu byla kategorizovaná, tříděná a zpracovávána pomocí tabulek a grafů. Data získaná z otevřené otázky byla jednotlivě zkoumána z cílem vytvořit vnitřně homogenní a z vnějšku heterogenní skupiny. V rámci těchto skupin byla dále v programu Microsoft Excel zkoumána četnost jednotlivých odpovědí. U obou typů otázek bylo provedeno slovní vyhodnocení jednotlivých odpovědí, jejich grafické znázornění a byly formulovány odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky. U vybraných dat byly aplikovány parametrické testy. Nejdříve byl proveden F-test, pomocí kterého bylo ověřeno, zda je možné následně provést studentův t-test. Byly formulovány hypotézy a na základě výsledků t-testů byly tyto hypotézy zamítnuté

nebo nezamítnuté. Pomocí parametrických testů bylo možné zjistit, zda jsou odlišnosti mezi odpovědmi jednotlivých generací statisticky významné. Kompletní dotazník je přiložen na konci této práce jako příloha B.

Na základě vyhodnocení kvalitativních i kvantitativních dat byly formulovány návrhy a doporučení pro aplikaci age managementu pro management společností působících v oblasti služeb.

5 Vlastní práce

5.1 Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativního výzkumu bylo zjistit, jak manažeři a personalisty společností působících v oblasti služeb vnímají pojem age management, jaká je úroveň využití tohoto konceptu a jak společnosti pracují s jednotlivými věkovými skupinami.

V rámci polostrukturovaných rozhovorů byly otázky kladeny manažerům a personalistům vybraných společností působících v oblasti služeb s cílem získat odpovědi na výše uvedené výzkumné otázky a další doplnění k dané problematice z pohledu odborníků, kteří se s touto problematikou denně setkávají.

Celkem bylo provedených 10 rozhovorů, kvalitativního výzkumu se zúčastnilo 6 manažerů a 4 personalisty. V rámci identifikačních otázek byli dotazováni na svůj věk, na své vzdělání, na pozici, na jaké působí a jak dlouho už této pozici působí. V následující tabulce jsou shrnuty identifikační údaje respondentů hloubkových rozhovorů.

Tabulka 3: Identifikace respondentů kvalitativního výzkumu

Respondent	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Pozice	Doba působení na pozici
1	žena	24	bakalářské	týmový manažer	1 rok
2	muž	28	bakalářské	týmový manažer	3 roky
3	žena	59	vysokoškolské	ředitel společnosti	10 roků
4	žena	44	středoškolské	týmový manažer	4 roky
5	žena	31	vysokoškolské	HR specialista	1 rok
6	muž	27	bakalářské	HR specialista	2 roky
7	muž	29	vysokoškolské	týmový manažer	2 roky
8	žena	47	středoškolské	manažer oddělení	5 let
9	žena	25	bakalářské	HR specialista	2 roky
10	žena	24	středoškolské	HR specialista	1 rok

5.1.1 Znalost problematiky věku

V rámci prvního tematického okruhu byli respondenti dotazováni, zda se setkali s pojmem age management a jestli vědí, co tento pojem zahrnuje. 6 respondentů odpovědělo, že pojem znají, a že se jedná o řízení zaměstnanců na základě věku. Jeden z respondentů uvedl, že pod pojmem age management si představuje řízení

zaměstnanců na základě věku a tomu odpovídajících schopností a potenciálu. U starších zaměstnanců na jedné straně pracovní i životní zkušenosti, na druhé straně únava, opotřebenost, důsledky dlouhodobého působení stresu a hrozící syndrom vyhoření. Další respondent si uměl představit, co tento pojem zahrnuje ale v praxi se s ním nesešel. Dva respondenti přiznali, že pojem neznají a nikdy se s ním nesešli. Těmto respondentům byl pojem age management vysvětlen.

9 respondentů považuje aplikaci age managementu ve společnosti za konkurenční výhodu, pouze jeden uvedl, že jelikož s tímto konceptem nepřišel do styku, nedokáže to posoudit. První respondent vidí konkurenční výhodu v skutečnosti, že většina mladých lidí svou pozici po čase opustí. Kdyby byla vytvořena koncepce další práce s nimi, bylo by jednodušší si tyto zaměstnance udržet. Druhý vidí výhodu v možnosti zacílení HR kampaně na věkové skupiny, se kterými konkurence nepracuje a získat a udržet si tak schopné zaměstnance. Třetí respondent si myslí, že zaměstnanci ocení, pokud se k nim přistupuje individuálně a spíše budou pracovat u zaměstnavatele, který vnímá jejich potřeby. Další uváděné důvody, proč by age management mohl být konkurenční výhodou, byly podobné předešlým:

- každá generace má jiné potřeby, pokud s tím zaměstnavatel umí pracovat, může si přitáhnout schopné zaměstnance od společností, které s tímto konceptem nepracují
- zaměstnanci ocení, když se k nim přistupuje individuálně, přizpůsobuje se jim pracovní náplň a dává se jim vědomí toho, že jsou pro společnost důležití

Dalším bodem v rámci prvního tématického okruhu byl dotaz na aktuální věkovou strukturu ve svém týmu (týmový manažeři), ve svém oddělení (manažer oddělení) nebo ve společnosti (ředitel společnosti a HR specialisté). Dotazovaní odpověděli následovně:

- první respondent uvedl, že nejvíc je ve společnosti mladých zaměstnanců, starší jsou víceméně na vedoucích pozicích, 80% zaměstnanců je do 30 let, 15% do 45 let a 5% nad 45 let
- druhý respondent odhadl, že v týmu má 40% lidí do 30 let a 60 procent lidí nad 30 let, nejstarší člen týmu má 50 let
- třetí respondent odpověděl přesně, dva zaměstnanci mají nad 55 let, jeden má přesně 50 let, dále 47, 36, 36, 31 a nejmladší má 28 let
- čtvrtý respondent řekl, že většina jeho týmu má do 35 let a jeden zaměstnanec půjde příští rok do důchodu
- pátý respondent uvedl, že společnost tvoří spíše mladý kolektiv, průměr je přibližně 30 let a většina pozic ve společnosti je vhodná právě pro mladší zaměstnance, starší zaměstnanci pracují na odborných pozicích vyžadujících hodně zkušeností, těch je ale méně a nejstarší zaměstnanec má 50 let
- šestý respondent odpověděl, že aktuální věkovou strukturu nedokáže přesně určit ale ve vedení jsou spíše starší zaměstnanci, střední

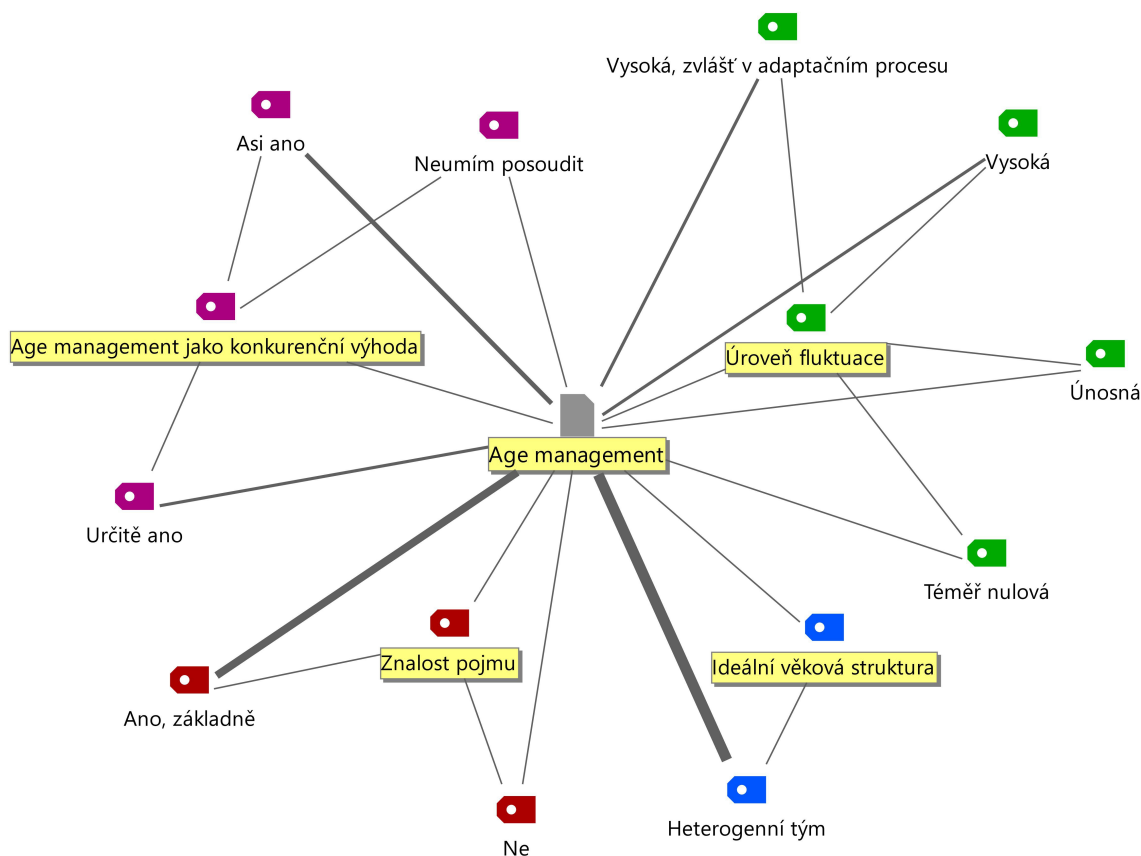
management má průměr přibližně 30 let a co se týče radových zaměstnanců, tak je věková struktura heterogenní od čerstvých absolventů až po zaměstnance kolem 50 roku života

- sedmý respondent neuměl odhadnout procenta a pouze uvedl, že jsou ve společnosti spíše zaměstnanci mladého a středního věku, na odborných pozicích a ve vedení je několik starších zaměstnanců
- osmý respondent rozdělil zaměstnance ve svém oddělení na 30% do 30 let, 50% do 50 let a 20% nad 50 let
- devátý respondent řekl, že na nižších pozicích jsou spíše mladší zaměstnanci do 35 let, v rámci vedení jsou pracovníci ve věku 35 až 45 let a starších pracovníků je minimum
- desátý respondent uvedl věkovou strukturu v procentech – 40% zaměstnanců do 30 let, 40% do 50 let a zbytek jsou starší zaměstnanci pracující většinou na odborných kvalifikovaných pozicích

Další dotaz zjišťoval názor respondentů na ideální věkovou strukturu ve společnosti. 3 respondenti by uvítali více starších pracovníků. Jeden z nich uvedl, že mladší pracovníci ještě nemají požadované pracovní návyky a zodpovědnost a uvítal by, kdyby měl v týmu více starších pracovníků, kteří mohou mít v tomto ohledu pozitivní vliv. 2 respondenti odpověděli, že aktuální složení je vyhovující. Všichni respondenti souhlasili s tvrzením, že heterogenní tým je pro společnost přínosem.

Na dotaz ohledně úrovně fluktuace pouze 3 respondenti uvedli, že fluktuace není problémem. Jeden z nich se vyjádřil, že je téměř nulová, další dva, že je v rámci normy. Dalších 7 respondentů odpovědělo, že fluktuace je u nich ve společnosti (na odděleních, v týmech) na vysoké úrovni. Jeden z respondentů vysokou fluktuaci zdůvodnil tím, že mladí zaměstnanci nejsou loajální, nemají ještě úplně jasno v tom, čemu se chtějí věnovat a z tohoto hlediska by bylo prospěšné, kdyby měl v týmu více starších pracovníků. Další 2 respondenti uvedli, že fluktuace u mladších zaměstnanců je výrazně vyšší než u starších. Mladší zaměstnanci získají určité zkušenosti a jdou za kvalifikovanějšími pozicemi. 4 respondenti označili za hlavní důvod odchodu pracovníků nezvládnutí adaptačního procesu.

Tématický okruh Znalost problematiky věku, který zahrnuje povědomí o pojmu age management, názor na age management jako konkurenční výhodu, ideální věkovou strukturu zaměstnanců a úroveň fluktuace je znázorněn v následující MAXmapě.



Obrázek 9: MAXmapa problematiky age managementu

5.1.2 Postoje ke stárnutí

První dotaz v rámci druhého tématického okruhu se týkal přístupu managementu a vedoucích pracovníků ke stárnoucím zaměstnancům. 4 respondenti odpověděli, že u nich ve společnosti se toto téma vzhledem k převaze mladších zaměstnanců neřeší. Dalších 6 respondentů uvedlo, že přístup managementu a vedoucích pracovníků ke stárnoucím zaměstnancům je kladný. Jeden z těchto respondentů uvedl, že přistupuje k starším zaměstnancům jako ke zkušeným kolegům s množstvím pracovním i životních zkušeností a že se jim snaží pomáhat zejména v oblasti nových technologií. Další respondenti odpověděli, že starší zaměstnanci jsou v jejich společnostech (odděleních, týmech) respektovaní a mladší zaměstnanci k nim chodí konzultovat pracovní úkoly. Jsou si vědomí přínosu starších zaměstnanců a snaží se jim vycházet vstříc. Jeden z respondentů uvedl, že pracovní náplň v jejich týmu je specifická a novému zaměstnanci trvá často i rok, než celé pracovní náplni zcela porozumí a je schopný stoprocentně vykonávat svou práci. Proto si zaměstnanců, kteří zůstávají v týmu dlouhodobě, váží. Jde převážně o starší zaměstnance a jsou jim umožňovány například častější návštěvy lékařů (u mladších zaměstnanců je vyžadovaná návštěva lékaře mimo pracovní dobu).

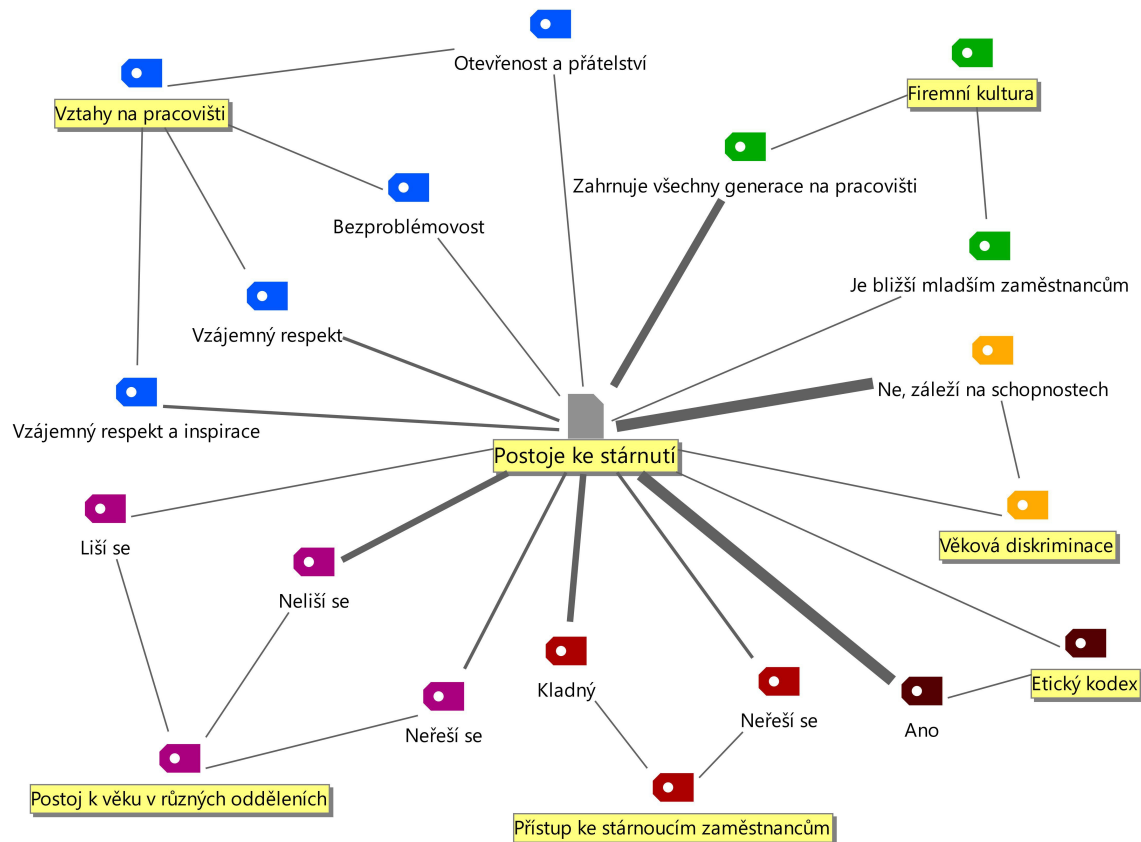
Další dotaz směřoval k zjištění, zda se postoj k věku v různých odděleních společnosti liší. 3 respondenti uvedli, že neví, protože tato problematika se u nich ve společnosti neřeší. 6 respondentů uvedlo, že si myslí, že postoje k věku jsou na všech odděleních stejné. Pouze jeden respondent uvedl, že se postoje v rámci společnosti liší. Pokračoval, že na oddělení, kde pracuje, je nejmladší věkové složení, oddělení je nejvíc živé a energické a taky nejvíc zaměřené na výkon. Na oddělení je hluk, vysoký tlak na dosahování výsledků a věkový průměr přibližně 25/26 let. Většina starších pracovníků, kteří na tomto oddělení pracují, odchází buď na jiné oddělení nebo úplně opouští společnost. Na jiných odděleních této společnosti pracují i starší zaměstnanci.

Dotaz na vztahy mladších a starších pracovníků a vzájemné chování měl za úkol zjistit, zda na pracovišti vznikají konflikty způsobené rozdílným věkem zaměstnanců. Ani jeden z dotazovaných neuvedl, že by rozdílný věk zaměstnanců byl příčinou případných konfliktů. 3 respondenti odpověděli, že vztahy na pracovišti jsou otevřené a přátelské. Jeden z nich uvedl jako příklad, že po práci jdou spolu do kavárny 24ročná slečna a 38ročná paní. Mladší zaměstnanci si cení zkušeností a názorů starších kolegů a starší respektují mládí a nechají se vtáhnout do aktivit, které by už sami nedělali. Všichni respondenti, kteří popsali vztahy mezi mladšími a staršími zaměstnanci jako otevřené a přátelské taky uvedli, že na pracovišti panuje neformální atmosféra a všichni si vzájemně tykají. Další 3 respondenti označili za nejvíc výstižný pojem respekt. Mladší i starší zaměstnanci se navzájem respektují ale nevytvářejí mezi sebou silná pouta. Starší pracují samostatně, většinou jsou ve společnosti déle nebo zastávají pozice nevyžadující spolupráci. Mimo práci se formují skupiny, které jsou si věkově bližší. 3 respondenti k respektu přidali inspiraci. Mladší zaměstnanci si chodí pro rady ke starším, čerpají z jejich zkušeností a berou je jako mentory. Starší si nechají poradit od mladších hlavně v oblasti trendů a nových technologií. 1 respondent označil vztah mezi staršími a mladšími pracovníky za bezproblémový. Doplnil, že zatímco mladší zaměstnanci jsou i přátelé, starší se společných akcí účastní minimálně.

Na dotaz ohledně zahrnutí všech generací do firemní kultury odpovědělo 8 respondentů, že firemní kultura jejich společnosti zohledňuje všechny generace na pracovišti. 2 respondenti uvedli, že je bližší mladším generacím.

Posledním dotazem v rámci druhého tématického okruhu bylo, zda ve společnosti existuje nějaká forma věkové diskriminace a zda společnost disponuje nějakou formou opatření proti diskriminaci na pracovišti. Všechny 10 respondentů odpovědělo, že žádná forma věkové diskriminace v jejich společnosti neexistuje. Odpovědi byly doplňované informacemi, že pokud má uchazeč o práci předpoklady a schopnosti potřebné pro danou pozici, na věku jim nezáleží. Jeden z respondentů uvedl, že v minulosti společnost inzerovala stylem „Do mladého kolektivu přijmeme...“ ale v současnosti se tomuto vyhýbá. Přímo opatřeními proti diskriminaci nedisponuje žádná společnost, všech 10 respondentů ale uvedlo, že jejich společnost má etický kodex, který problematiku diskriminace zahrnuje.

Tématický okruh Postoje ke stárnutí, zahrnující postoj ke stárnoucím zaměstnancům, postoj k věku v různých odděleních, vztahy na pracovišti, firemní kulturu a věkovou diskriminaci je znázorněn v následující MAXmapě.



Obrázek 10: MAXmapa problematiky postojů ke stárnutí

5.1.3 Porozumění individualitě a rozdílnosti

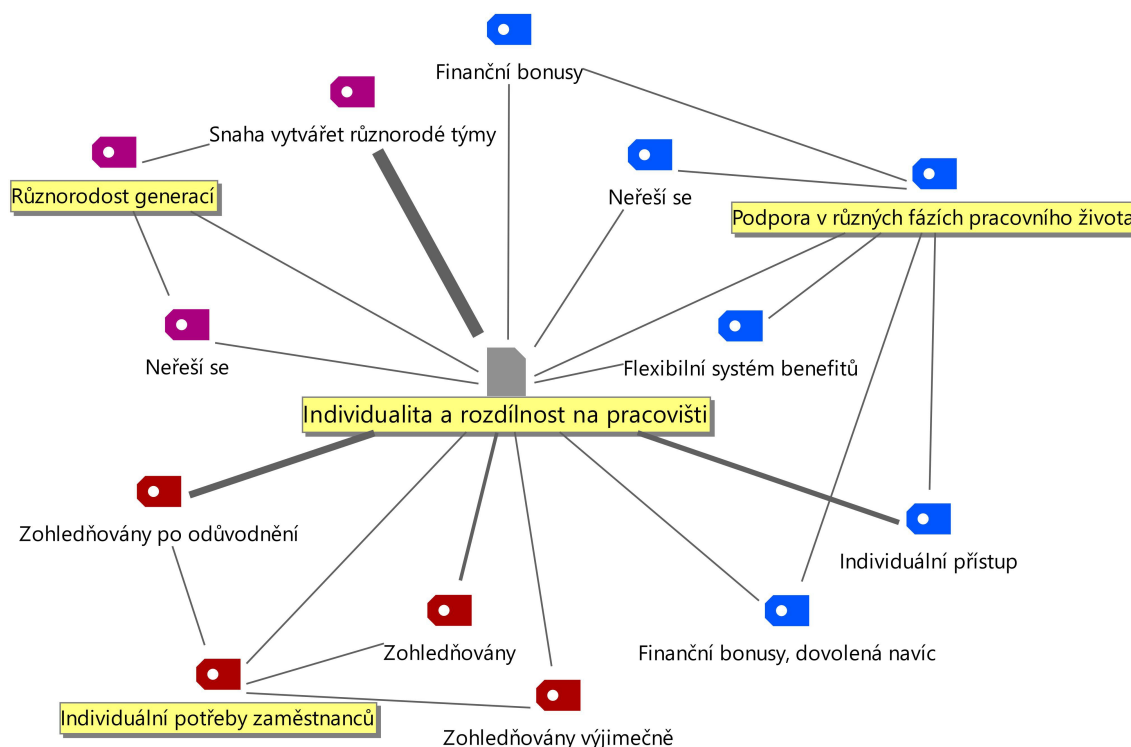
Třetí tématický okruh se týká porozumění individualitě a rozdílnosti na pracovišti ze strany vedoucích pracovníků. Na dotaz ohledně zohledňování individuálních potřeb zaměstnanců odpovídali respondenti převážně kladně. Společnosti se snaží vyjít zaměstnancům vstříc a na pozicích, které to umožňují, jim poskytnout možnost flexibilní formy práce nebo jiné úpravy. 8 respondentů řeklo, že přistupuje k zaměstnancům individuálně a pokud zaměstnanec potřebuje jiný přístup, jsou schopni se domluvit. Nejčastější flexibilní forma práce je pohyblivá pracovní doba a částečný úvazek, u pozic, které to umožňují, home office. 5 z těchto respondentů ale uvedlo, že k úpravě pracovní doby musí mít zaměstnanec vážný důvod (dítě, škola...). Pouze 2 respondenti uvedli, že jim ze strany vedení není poskytnutý prostor k větším výjimkám.

Respondenti byli dále dotazováni, jak pracují s různorodostí generací. 2 respondenti různorodost ve svém zaměstnání neřeší, jeden z nich řekl, že i když má v týmu několik starších zaměstnanců, v mladém kolektivu se spíše přizpůsobí a

různorodost se vytrácí. 8 respondentů odpovědělo, že se snaží dělat různorodé týmy, které pracují dlouhodobě efektivněji, vzájemně se doplňují a předávají si poznatky a zkušenosti.

Poslední dotaz v rámci tohoto tématického okruhu se týkal podpory zaměstnanců v různých fázích pracovního života. Zde 4 respondenti uvedli, že za nejdůležitější považují individuální přístup. První respondent poskytuje mladším zaměstnancům větší individuální podporu a častější zpětné vazby, starším zaměstnancům poskytuje více prostoru, důvěřuje jim a méně je kontroluje. Druhý respondent uvedl, že má v týmu studenty pracující na částečný úvazek a matku pracující z domu. Zaměstnanci, kteří pracují na plný úvazek jsou motivováni finančně a různými benefity. Další 2 respondenti odpověděli, že každý jedinec stárne rozdílně a má jiné potřeby. Proto se snaží komunikovat s každým zaměstnancem a nacházet řešení vyhovující obou stranám. Jiným typem podpory zaměstnanců, který zmínili 2 respondenti, jsou finanční bonusy vyplácené zaměstnancům na jubilea nebo při narození dítěte. Používaným nástrojem pro podporu zaměstnanců jsou flexibilní formy benefitů, kde si každý zaměstnanec může vybrat jemu vyhovující službu. 1 respondent uvedl, že všichni zaměstnanci jsou motivováni a podporováni stejným způsobem.

Tématický okruh Porozumění individualitě a rozdílnosti, který zahrnuje individuální potřeby zaměstnanců, různorodost generací a podporu v různých fázích pracovního života je znázorněn v následující MAXmapě.



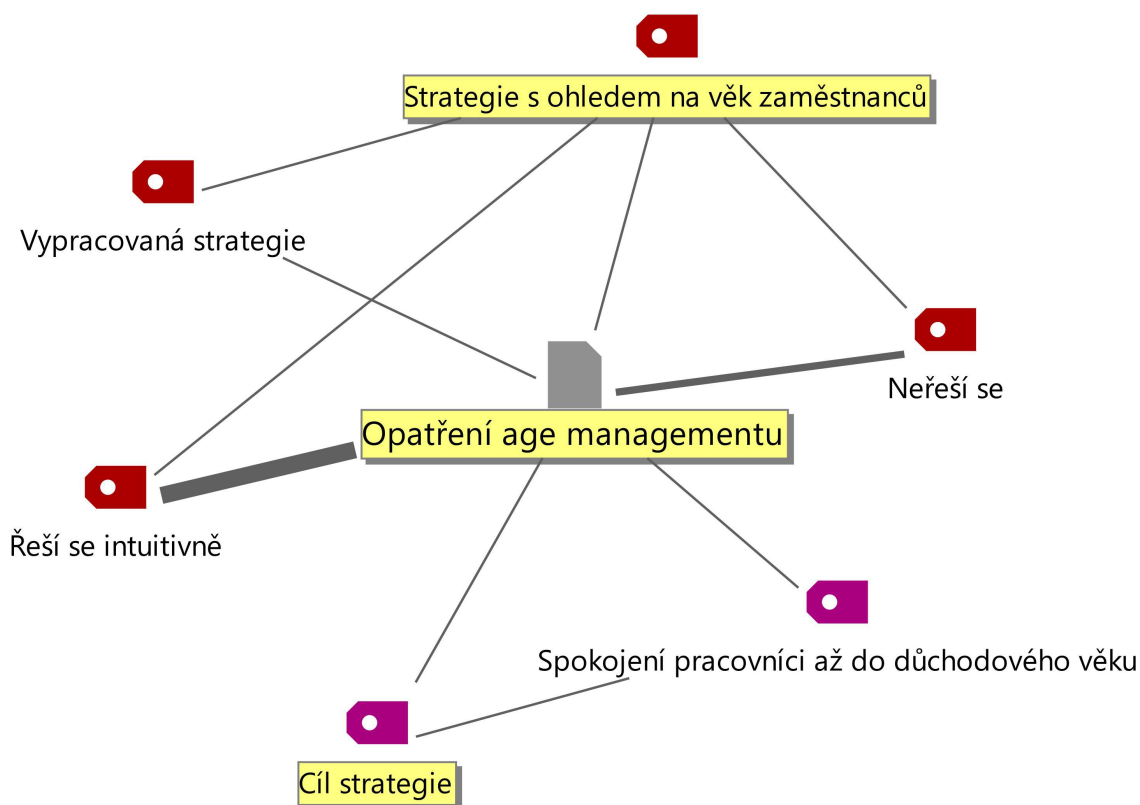
Obrázek 11: MAXmapa problematiky porozumění individualitě a rozdílnosti

5.1.4 Využívání opatření age managementu

Čtvrtý tématický okruh je věnován existenci opatření age managementu ve společnostech. První dotaz byl směřován k zjištění, zda jsou si pracovníci vědomi smyslu strategie, která bere do úvahy věk zaměstnanců. Všechny 10 respondentů odpovědělo, že jejich společnost nemá vypracovanou žádnou strategii zohledňující věk zaměstnanců. První respondent uvedl, že vzhledem k povaze práce se nepočítá s možností, že zaměstnanci budou ve společnosti zůstávat dlouhodobě a proto i vědomí o smyslu strategie zohledňující věk zaměstnanců chybí. Dodal, že v případě, že by se na této strategii zapracovalo, je možné, že by zaměstnanci zůstávali ve společnosti delší dobu. Další 6 respondentů uvedlo, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi skutečnosti, že každá věková kategorie potřebuje rozdílný přístup a spíše se předpokládá, že vedoucí pracovníci budou schopni individuálně posoudit potřeby svých podřízených. Otázka řízení s ohledem na věk zaměstnanců se tedy řeší spíše intuitivně a je plně v rukách jednotlivých vedoucích pracovníků. Pouze 1 respondent uvedl, že si je jist, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi smyslu strategie s ohledem na věk zaměstnanců, a že hlavním cílem této strategie je udržet si spokojené pracovníky až do důchodového věku.

Na dotaz, zda je k zaměstnancům různého věku přistupováno ve společnosti rovnocenně odpovědělo všech 10 respondentů kladně.

Tématický okruh Opatření age managementu, který zahrnuje strategii s ohledem na věk zaměstnanců a její cíl je znázorněn v následující MAXmapě.



Obrázek 12: MAXmapa problematiky opatření age managementu

5.1.5 Zajištění dobré pracovní schopnosti

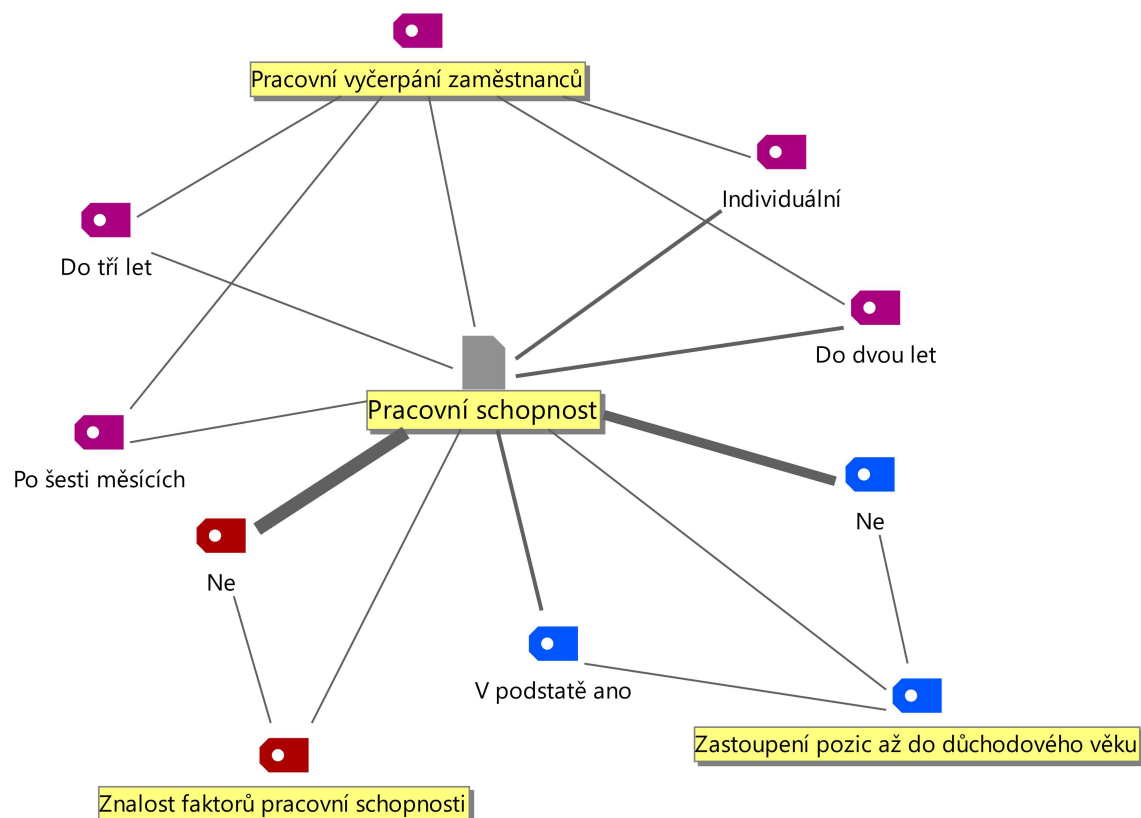
Pátý tématický okruh řešil otázku pracovní schopnosti. Cílem prvního dotazu bylo zjistit, zda vedoucí pracovníci znají faktory ovlivňující pracovní schopnost. Všech 10 respondentů uvedlo, že s pojmem pracovní schopnost nepracují a nevědí, jaké faktory ji ovlivňují.

Na dotaz ohledně pracovního vyčerpání zaměstnanců odpověděli respondenti různě. První uvedl, že na jeho oddělení je práce psychicky náročná ale kompenzována nadprůměrným výdělkem. Pokračoval, že si je společnost vědoma, že peníze jsou motivací pouze do určitého bodu a pracovní vyčerpání se snaží řešit individuálně s konkrétním zaměstnancem. Průměrně zaměstnanci zůstávají na svých pozicích 2 roky. Druhý respondent řekl, že pracovní vyčerpání u většiny zaměstnanců přichází po šesti měsících, kdy opadne nadšení z nadprůměrného výdělku. Individuálně se řeší další postup a krajní možností je přesun na jiné oddělení. 3 respondenti uvedli, že hrozby pracovního vyčerpání si jsou vědomi a snaží se vyčerpání předejít. Ředitel jedné ze společností pravidelně organizuje supervizní sezení, kde se rozebírají jednotlivé projekty a zaměstnanci je společně řeší a navzájem si pomáhají. Vedoucí pracovníci dalších dvou společností se svými podřízenými ohledně tohoto tématu pravidelně komunikují. 5 respondentů odpovědělo, že doba, po které dojde k pracovnímu vyčerpání zaměstnanců je

individuální a u jednotlivých zaměstnanců se hodně liší. V době, kdy k pracovnímu vyčerpání dojde, vedoucí pracovníci situaci se zaměstnancem řeší úpravou pracovní náplně, odpovědnosti nebo přesunem na jiné oddělení.

Na dotaz, zda zaměstnanci zůstávají na svých pozicích až do důchodového věku, odpověděli kladně 3 respondenti. Jeden z nich dodal, že se zaměstnanci případně přesouvají na jiné, zpravidla vyšší pozice. Dalších 7 respondentů uvedlo, že jejich zaměstnanci na svých pozicích do důchodového věku nezůstávají.

Tématický okruh Zajištění pracovní schopnosti, zahrnující znalost faktorů pracovní schopnosti, pracovní vyčerpání zaměstnanců a zastoupení pozic do důchodového věku je znázorněn v následující MAXmapě.



Obrázek 13: MAXmapa problematiky pracovní schopnosti

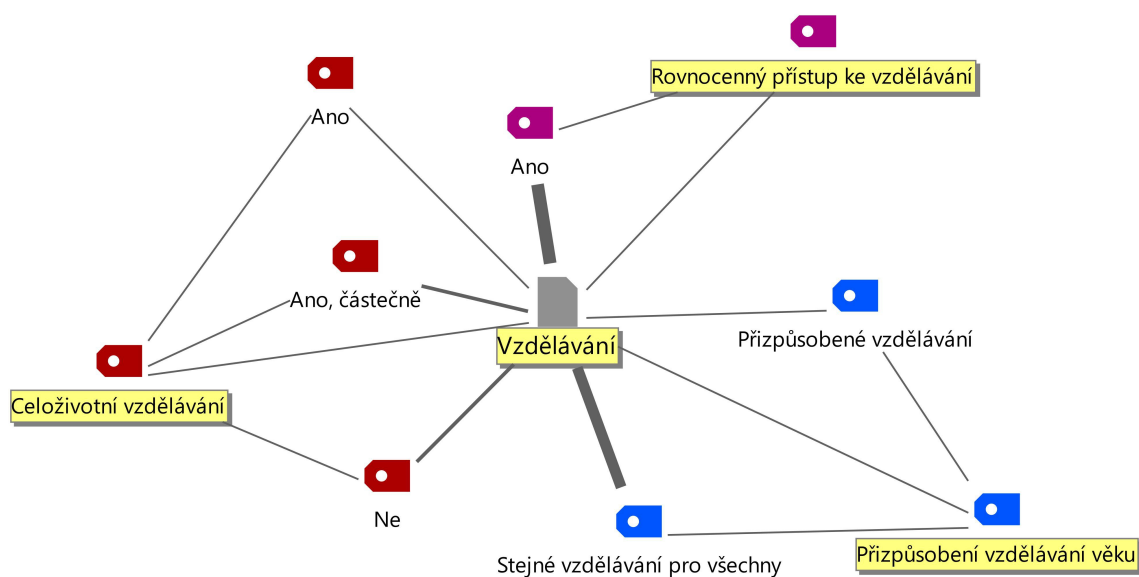
5.1.6 Úroveň kompetencí

Šestý tématický okruh řešil úroveň kompetencí. Na dotaz, zda společnost zná význam konceptu celoživotního učení odpovědělo kladně 7 respondentů. 2 z nich uvedli, že si vytipují zaměstnance, se kterými chtějí počítat do budoucna, a ty si dále vychovávají. Koncept celoživotního učení je dle většiny respondentů aplikován částečně, nejčastěji se jedná o manažerské kurzy pro vedoucí pracovníky nebo jazykové kurzy a kurzy komunikace a dalšího osobního rozvoje. Pouze 2

respondenti uvedli, že v jejich společnostech je pro všechny zavedené kontinuální vzdělávání.

Všech 10 respondentů uvedlo, že starší zaměstnanci mají stejný přístup ke vzdělávání, jako mladší zaměstnanci. U 9 respondentů probíhají školení stejně pro všechny zaměstnance. 7 z nich ale uvedlo, že je brán ohled na schopnosti a potřeby jednotlivých zaměstnanců bez ohledu na věk a pokud někdo se zaměstnanců vyžaduje individuální přístup (objasnění, vysvětlení), je mu vyhověno. 1 z respondentů uvedl, že mladší pracovníci absolvují více základních školení, starší pracovníci mají specifické vzdělávání. Starší pracovníci se můžou účastnit základních školení a mladší specifických, pokud to nebrání chodu organizace. Specifické metody přímo zohledňující věk zaměstnanců v rámci vzdělávání ale nejsou využívány.

Tématický okruh Úroveň kompetencí, který zahrnuje celoživotní vzdělávání, rovnocenný přístup ke vzdělávání a přizpůsobení vzdělávání věku je znázorněn v následující MAXmapě.



Obrázek 14: MAXmapa problematiky vzdělávání

5.1.7 Organizace práce a pracovního prostředí

Sedmý tématický okruh řeší otázku organizace práce a pracovního prostředí. Respondenti byli dotazováni, zda byly při organizaci práce brány v úvahu předpoklady a potřeby zaměstnanců různého věku. 2 respondenti odpověděli, že věk zaměstnanců nehraje při organizaci práce v jejich společnosti žádnou roli. 1 respondent řekl, že věk zaměstnanců hraje při organizaci práce roli částečnou a jako pozitivní příklad uvedl, že na pracovní cesty nevázané na konkrétní osoby chodí spíše mladší zaměstnanci. Jako negativní příklad uvedl skutečnost, že v případech pozdních směn, které mohou být pro starší zaměstnance náročnější, se rozdíl nedělají a starší zaměstnanci musí odpracovat ten samý počet odpoledních

a nočních směn, jako mladší zaměstnanci. 6 respondentů odpovědělo, že při organizaci práce nebyly brány v úvahu předpoklady a potřeby zaměstnanců různého věku ale existuje možnost pozdější individuální úpravy a přizpůsobení. 1 respondent řekl, že skutečnost rozdílných předpokladů a potřeb zaměstnanců různého věku je brána v úvahu. Jako příklady uvedl, že starší zaměstnanci řeší projekty vyžadující zkušenosti a nadhled ale menší počet než mladší zaměstnanci. Pracovní cesty absolvují spíše mladší zaměstnanci.

Další dotaz se týkal úpravy pracovní doby na žádost zaměstnanců. 2 respondenti odpověděli, že úprava pracovní doby je možná pouze ve výjimečných případech s relevantním odůvodněním ze strany zaměstnance. Další 3 respondenti uvedli, že úprava pracovní doby je možná běžně ale taky po individuální domluvě. 1 z těchto respondentů uvedl, že se svým zaměstnancům snaží vyjít vstříc a rád udělá výjimku, pokud to zaměstnanec nezneužívá. 5 respondentů uvedlo, že jejich společnosti poskytují flexibilní formy práce a nejčastěji se jedná o částečný úvazek, pohyblivou pracovní dobu a u pozic, které to umožňují, home office.

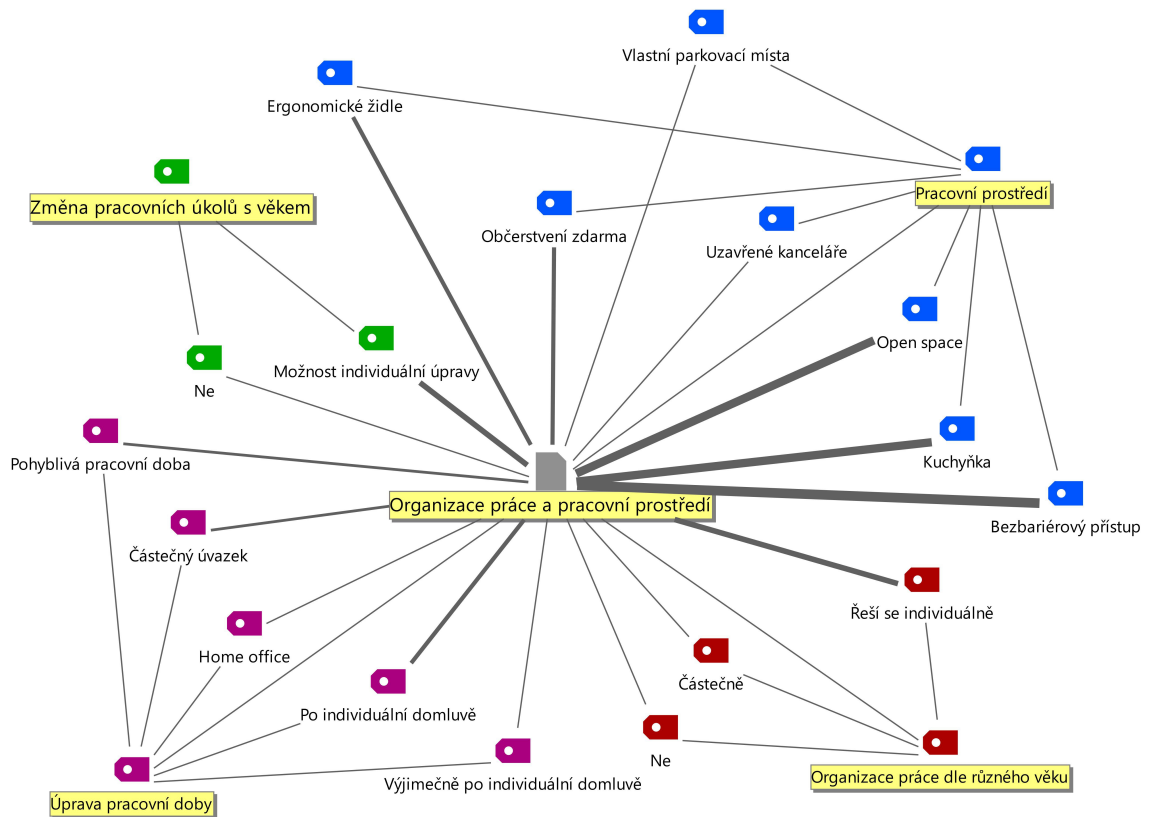
Dále byli respondenti dotazováni, zda pracovní prostředí vyhovuje všem věkovým kategoriím zaměstnanců. Ve většině případů společnosti zajišťují vyhovující pracovní prostředí pro všechny věkové skupiny zaměstnanců. 8 respondentů odpovědělo, že pracoviště je zajištěno bezbariérovým přístupem. Většina společností disponuje kuchyňkou, ergonomickými židlemi a občerstvením na pracovišti zdarma. 2 respondenti uvedli, že společnosti disponují vlastními parkovacími místy, jedna společnost má zajištěné vlastní stravování a jedna má relax zónu. 8 respondentů řeklo, že jejich společnosti využívají kanceláře typu open space, kde se zaměstnanci musí přizpůsobit teplotě i ovzduší, okolí je může rušit a můžou mít problém soustředit se na svoji práci. Tento typ kanceláře bývá často překážkou právě pro starší zaměstnance.

Posledním dotazem tohoto tématického okruhu bylo, zda se mění pracovní úkoly spolu s věkem. 1 respondent uvedl, že vzhledem k věkovému složení zaměstnanců nebyla tato otázka ve společnosti řešena. 2 respondenti odpověděli, že pracovní úkoly se s věkem zaměstnanců nemění. Jeden z nich doplnil, že v případě potřeby je možné přesunout zaměstnance na jiné oddělení. 6 respondentů řeklo, že pracovní úkoly se s věkem zaměstnanců nemění ale je možné tuto záležitost řešit individuálně. Odpověděli následovně:

- na žádost zaměstnance je možné se domluvit na úpravě pracovní náplně, nemusí to ani souviset s věkem
- pokud je zaměstnanec šikovný, má možnost dostat se na vyšší pozici typickou pro starší zaměstnance i dřív, když někdo svou pozici nezvládá, společnost se snaží najít řešení, ukončení pracovního poměru je poslední možností
- v případě problému s nezvládnutím pracovních úkolů souvisejícím s věkem je na místě snaha najít řešení vyhovující obou stranám

1 z respondentů uvedl, že pracovní úkoly se s věkem zaměstnanců mění.

Tématický okruh Organizace práce a pracovního prostředí, který zahrnuje organizaci práce dle různého věku, úpravu pracovní doby, pracovní prostředí a změnu pracovních úkolů s věkem je znázorněn v následující MAXmapě.



Obrázek 15: MAXmapa problematiky organizace práce a pracovního prostředí

5.1.8 Přechod z pracovního života do důchodu

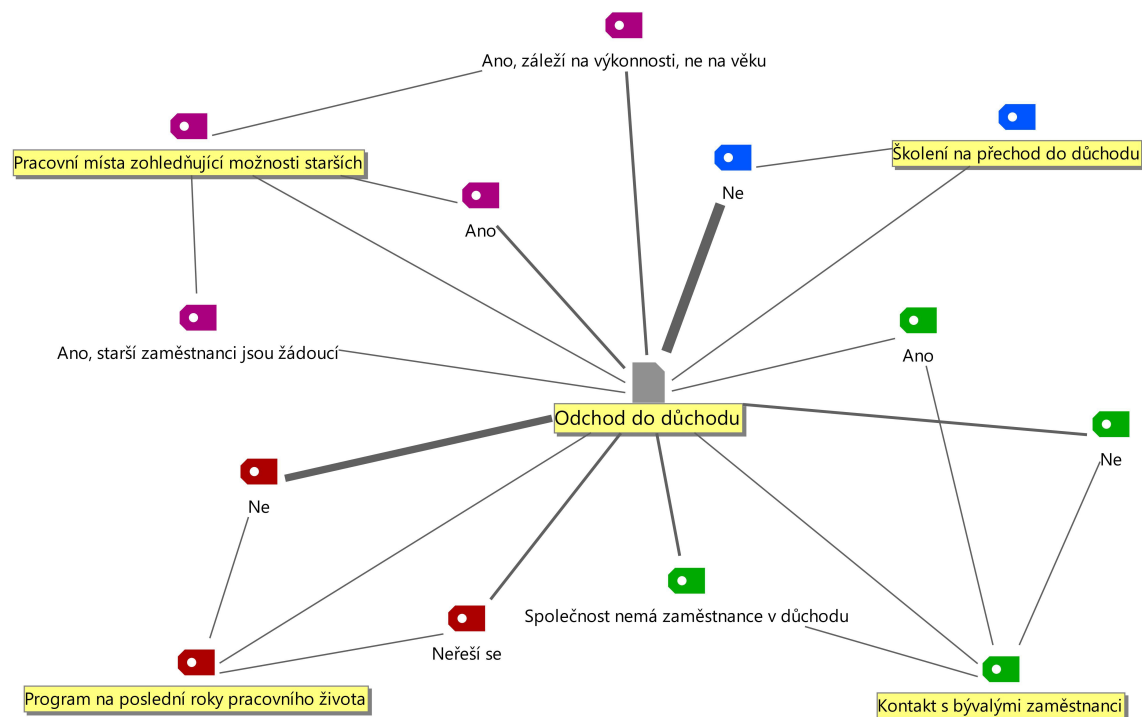
Poslední tématiký okruh je věnován přechodu zaměstnanců z pracovního života do důchodu. První dotaz zjišťoval, zda mají společnosti programy podporující zaměstnance během posledních let jejich pracovního života. Na tuto otázku neodpověděl kladně ani jeden z respondentů. Školení s cílem přípravy na přechod z pracovního života do důchodu taky neposkytuje společnost ani jednoho z respondentů.

Další dotaz se týkal pracovních míst, které zohledňují možnosti starších zaměstnanců. 4 respondenti uvedli, že jim nezáleží na věku ale na schopnostech a výkonnosti. Další 4 respondenti odpověděli, že mají jak pozice, které jsou vhodné spíše pro starší zaměstnance, tak pozice, které vyhovují spíše mladším zaměstnancům. 2 respondenti se vyjádřili, že si starších zaměstnanců váží a mají pracovní pozice přímo pro ně.

Na poslední dotaz, zda je společnost v kontaktu s bývalými zaměstnanci, kteří jsou nyní v důchodu, odpověděli kladně 2 respondenti. První uvedl příklad, že bývalý ředitel se pravidelně účastí pracovních obědů. Druhý respondent uvedl, že

pracovníci, kteří jsou nyní v důchodu, jsou zvaní na vybrané firemní akce a mnozí jsou v kontaktu s bývalými kolegy a poskytují jim konzultace.

Tématický okruh Přechod z pracovního života do důchodu, zahrnující program na poslední roky pracovního života, školení na přechod do důchodu, pracovní pozice zohledňující možnosti starších a kontakt s bývalými zaměstnanci je znázorněn v následující MAXmapě.



Obrázek 16: MAXmapa problematiky přechodu do důchodu

5.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum probíhal formou dotazníkového šetření. Jeho cílem bylo zodpovězení výzkumných otázek uvedených v kapitole 4 – Metodika a určení faktorů, které ovlivňují efektivitu jednotlivých věkových skupin v zaměstnání.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 300 respondentů. Dotazník obsahoval 4 identifikační otázky v rámci kterých byli respondenti dotazováni na svůj věk, na pohlaví, na nejvyšší dosažené vzdělání a na své převažující povolání.

V následující tabulce jsou uvedeny absolutní a relativní četnosti segmentace respondentů dle pohlaví, věku, vzdělání a převažujícího povolání.

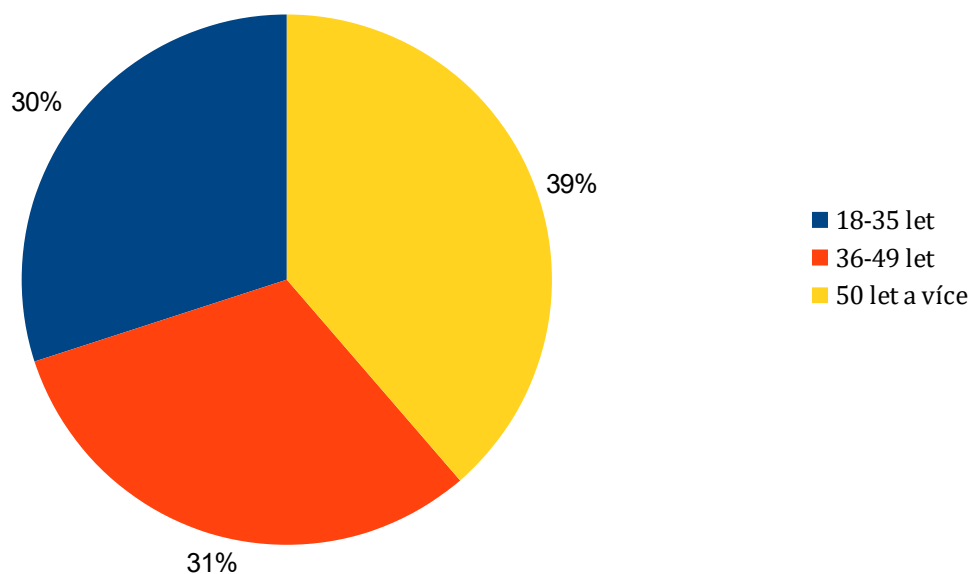
Tabulka 4: Identifikace respondentů kvantitativního výzkumu

Identifikační údaj		Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví	Žena	181	60%
	Muž	119	40%
Věk	18 – 26 let	40	13%
	27 – 35 let	50	17%
	36 – 42 let	54	18%
	43 – 49 let	40	13%
	50 – 57 let	85	28%
	58 – 65 let	23	8%
	66 let a více	8	3%
Vzdělání	Základní	6	2%
	Středoškolské bez maturity	53	18%
	Středoškolské z maturitou	137	46%
	Vyšší odborné	6	2%
	Vysokoškolské	98	33%
Povolání	Zaměstnanec	235	78%
	Podnikatel/OSVČ	0	0%
	Student	8	3%
	Nezaměstnaný	0	0%
	Rodičovská dovolená	23	8%
	Důchodce	34	11%

Z tabulky je zřejmé, že mezi respondenty bylo více žen (60%) než mužů (40%). V rámci věkové kategorie přibližně odpovídající generaci Y odpovědělo 90 lidí (30%), věková kategorie přibližně odpovídající generaci X je zastoupená 94 respondenty (31%) a věkovou kategorií respondentů nad 50 let reprezentuje 116 jedinců (39%). V následujících grafech je znázorněna struktura respondentů v rámci všech věkových kategorií.

První graf znázorňuje věkovou strukturu všech respondentů.

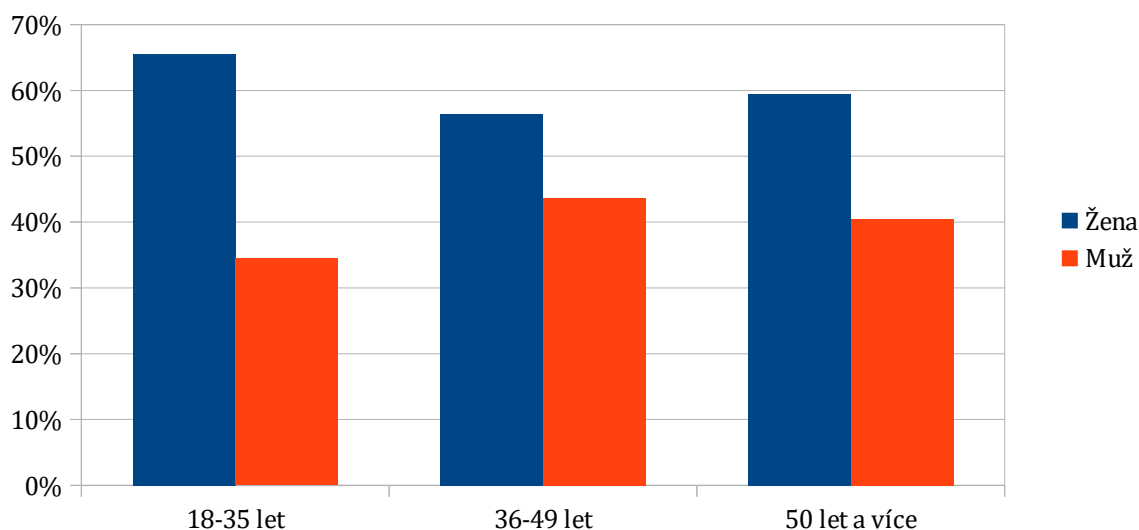
Věková struktura respondentů



Obrázek 17: Věková struktura respondentů, n=300

Další graf znázorňuje pohlaví respondentů v jednotlivých věkových kategoriích v absolutním vyjádření. Ve všech věkových kategoriích jsou více zastoupené ženy (66% u věkové kategorie 18 – 35 let, 56% u věkové kategorie 36 – 49 let a 59% u věkové kategorie nad 50 let).

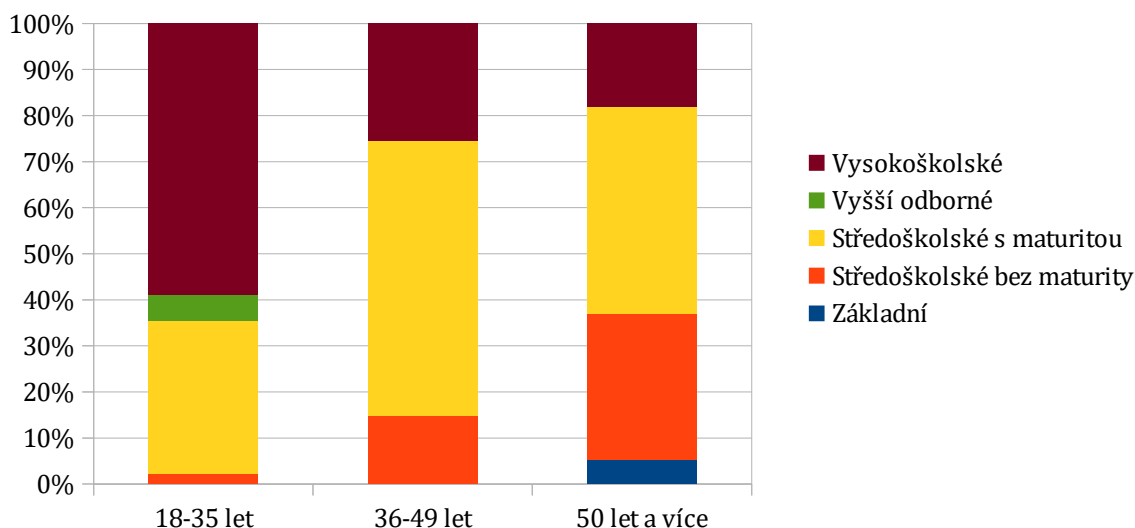
Pohlaví respondentů v jednotlivých věkových kategoriích



Obrázek 18: Pohlaví respondentů, n=300

Z následujícího grafu je patrné, že zatímco u věkové kategorie 18 – 35 let převažuje vysokoškolské vzdělání (59%), u dalších dvou věkových kategorií převažuje středoškolské vzdělání s maturitou (60% u věkové kategorie 36 – 49 let a 45% u věkové kategorie nad 50 let). Procentuální vyjádření vzdělání v jednotlivých věkových kategoriích je uvedeno v tabulce pod grafem.

Vzdělání respondentů v jednotlivých věkových kategoriích



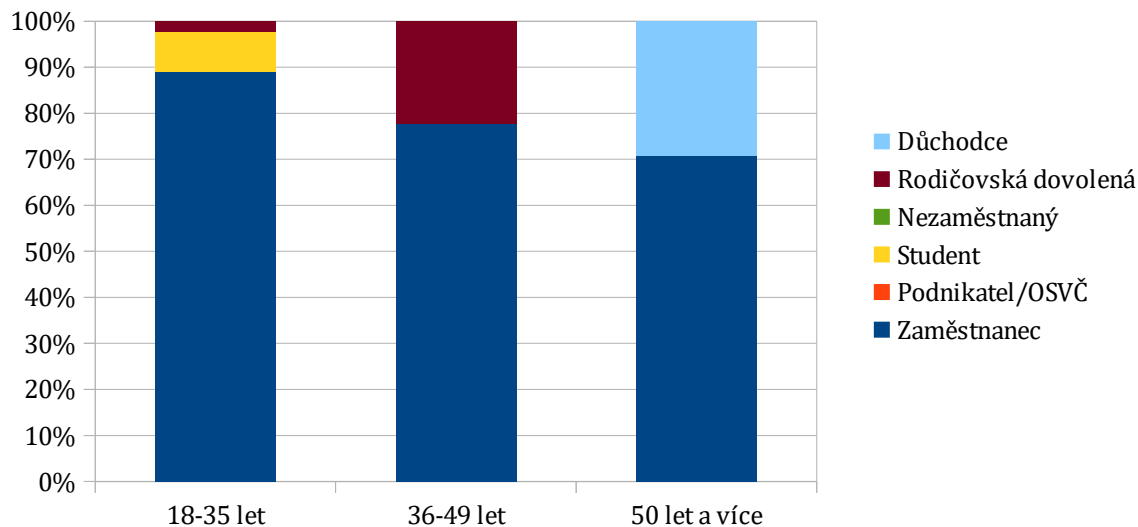
Obrázek 19: Vzdělání respondentů, n=300

Tabulka 5: Vzdělání respondentů kvantitativního výzkumu

Vzdělání	18-35 let	36-49 let	50 let a více
Základní	0%	0%	5%
Středoškolské bez maturity	2%	15%	32%
Středoškolské s maturitou	33%	60%	45%
Vyšší odborné	6%	0%	0%
Vysokoškolské	59%	26%	18%

Následující graf znázorňuje převažující povolání respondentů v jednotlivých kategoriích. Ve všech kategoriích převažuje zaměstnání (89% u věkové kategorie 18 – 35 let, 78% u věkové kategorie 36 – 49 let a 71% u věkové kategorie nad 50 let. Procentuální vyjádření převažujícího povolání v jednotlivých věkových kategoriích je uvedeno v tabulce pod grafem.

Převažující povolání respondentů v jednotlivých věkových kategoriích



Obrázek 20: Převažující povolání respondentů, n=300

Tabulka 6: Převažující povolání respondentů kvantitativního výzkumu

Povolání	18-35 let	36-49 let	50 let a více
Zaměstnanec	89%	78%	71%
Podnikatel/OSVČ	0%	0%	0%
Student	9%	0%	0%
Nezaměstnaný	0%	0%	0%
Rodičovská dovolená	2%	22%	0%
Důchodce	0%	0%	29%

5.2.1 Spokojenost v současném zaměstnání

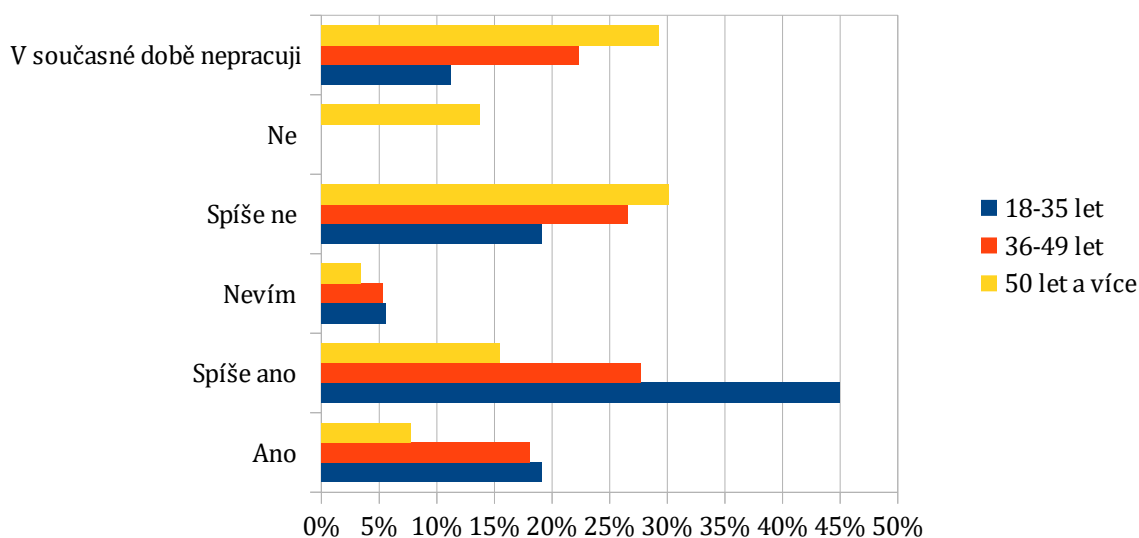
První výzkumní otázka se zaměřovala na zjištění aktuální situace na trhu práce v rámci jednotlivých věkových kategorií. Cílem bylo zjistit aktuální stav, aby bylo možné později navrhnout opatření, které odstraní mezeru mezi stavem aktuálním a stavem požadovaným.

Respondenti byli dotazováni, zda se v současném zaměstnání cítí motivovaně, zda jim je poskytnuté odpovídající pracovní prostředí a odpovídající vzdělání. V rámci vzdělávání byl zjišťován jejich názor na celoživotní učení. Další dotaz odhaloval, proč respondenti zastávají aktuální pracovní pozici a zda si umí

představit situaci, že v současném zaměstnání zůstanou až do dosažení důchodového věku.

Na otázku, zda se v aktuálním zaměstnání cítí motivovaně, odpověděli respondenti následovně: alespoň do jisté míry se motivovaně v současném zaměstnání cítí 64% respondentů z věkové kategorie 18-35 let, 49% respondentů z věkové kategorie 36-49 let a 24% respondentů z věkové kategorie 50 let a více. Z této věkové kategorie až 30% dotazovaných označilo možnost „spíše ne“ a 14% možnost „ne“. V rámci dvou mladších věkových kategorií neoznačil možnost „ne“ ani jeden respondent. Popsané výsledky shrnuje následující graf:

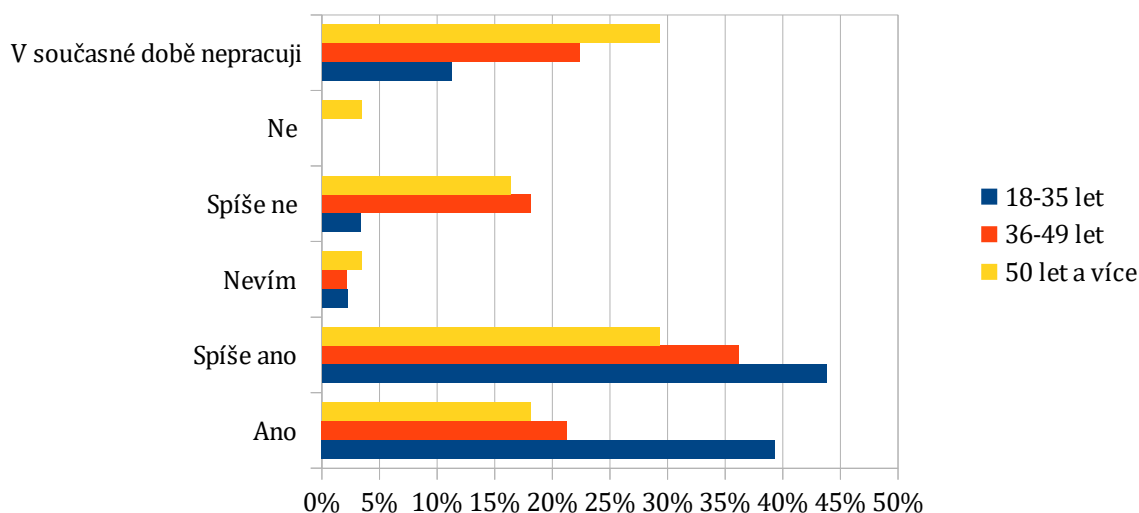
Řekl/a byste, že se ve Vašem současném zaměstnání cítíte motivovaně?



Obrázek 21: Motivace respondentů v současném zaměstnání

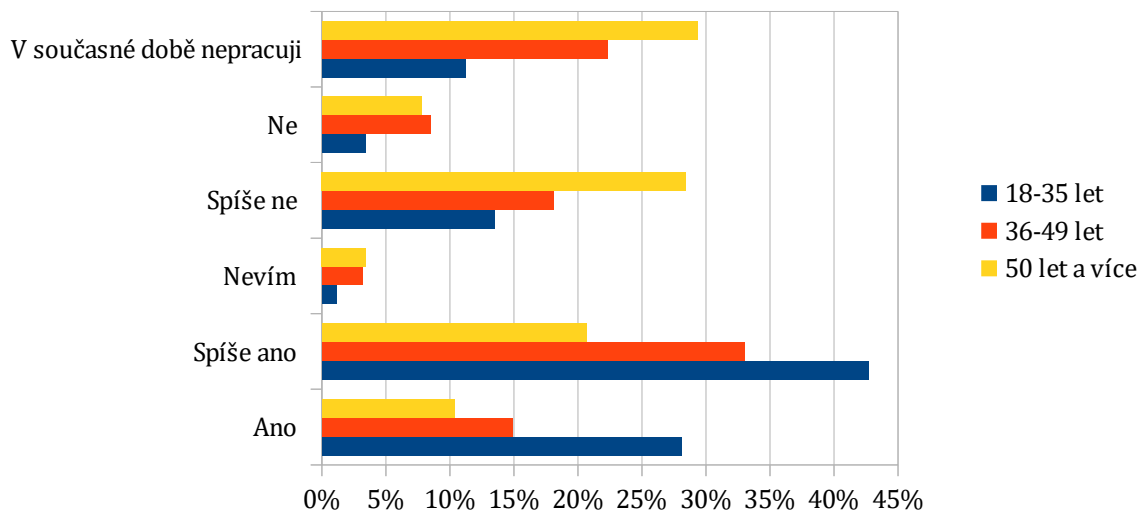
Další 2 otázky řeší, zda je respondentům v současném zaměstnání poskytnuté pracovní prostředí a vzdělání odpovídající jejich potřebám. Odpovídající pracovní prostředí je alespoň do jisté míry poskytováno 83 procentům respondentů z věkové kategorie 18-35 let, 57 procentům respondentů z věkové kategorie 36-49 let a 47 procentům z věkové kategorie nad 50 let. S pracovním prostředím není spokojeno 18% respondentů z kategorie 36-49 let a 19% respondentů z kategorie nad 50 let. V rámci poskytovaného vzdělávání v zaměstnání se situace liší. Zatímco u mladší věkové kategorie (18-35 let) je spokojených 71% respondentů (28% zcela a 43% spíše spokojených), u věkové kategorie 36-49 let označilo poskytované vzdělávání za odpovídající 48% respondentů (15% zcela a 33% spíše) a u věkové kategorie nad 50 let pouze 31% respondentů (10% zcela a 21% spíše). Odpovědi respondentů jsou znázorněny v následujících grafech:

Je Vám v současném zaměstnání poskytnuté pracovní prostředí odpovídající Vaším potřebám?



Obrázek 22: Pracovní prostředí respondentů v současném zaměstnání

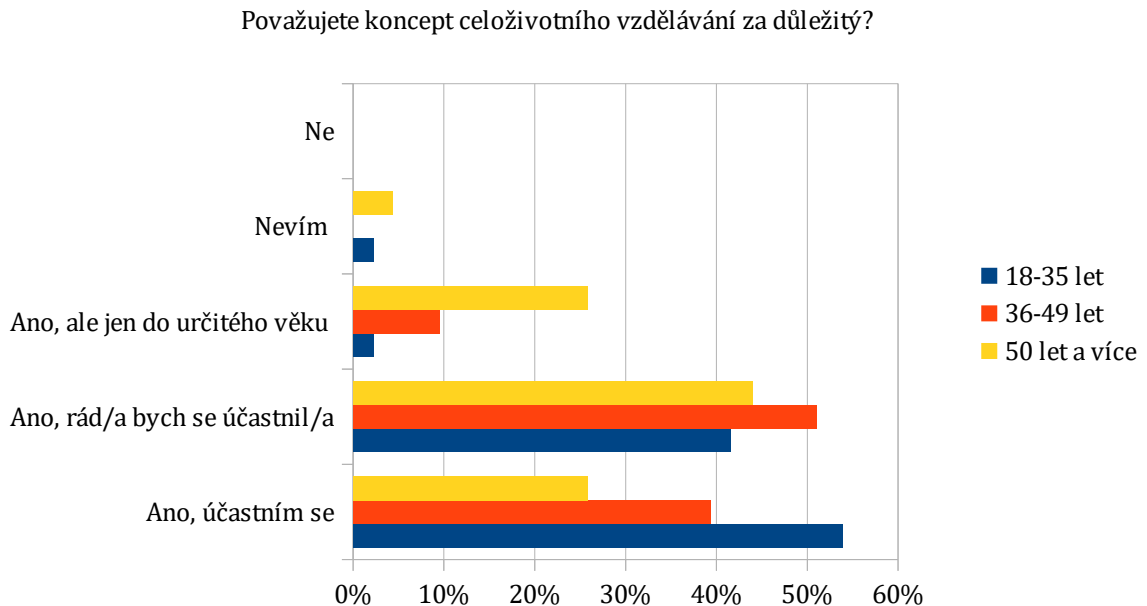
Je Vám v současném zaměstnání poskytnuté vzdělávání odpovídající Vaším potřebám?



Obrázek 23: Vzdělávání respondentů v současném zaměstnání

Respondenti byli dále dotazováni, zda považují koncept celoživotního vzdělávání za důležitý. V rámci tohoto dotazu jsou odpovědi poměrně vyrovnané u všech

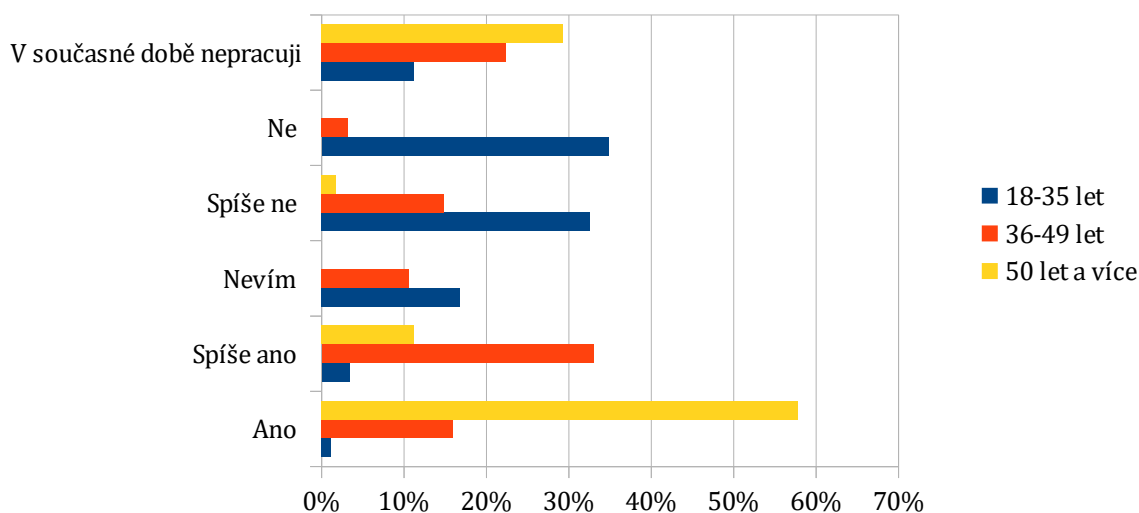
věkových skupin. Ani jeden z respondentů neodpověděl, že celoživotní vzdělávání nepovažuje za důležité. Celkem 13% ze všech respondentů si myslí, že vzdělávání je důležité pouze do určitého věku. 2% ze všech respondentů neumí odpovědět a zbylých 85% ze všech respondentů se buď účastní nebo by se chtělo účastnit nějaké z forem celoživotního vzdělávání. Popsané skutečnosti jsou patrné z následujícího grafu:



Obrázek 24: Názor respondentů na celoživotní vzdělávání

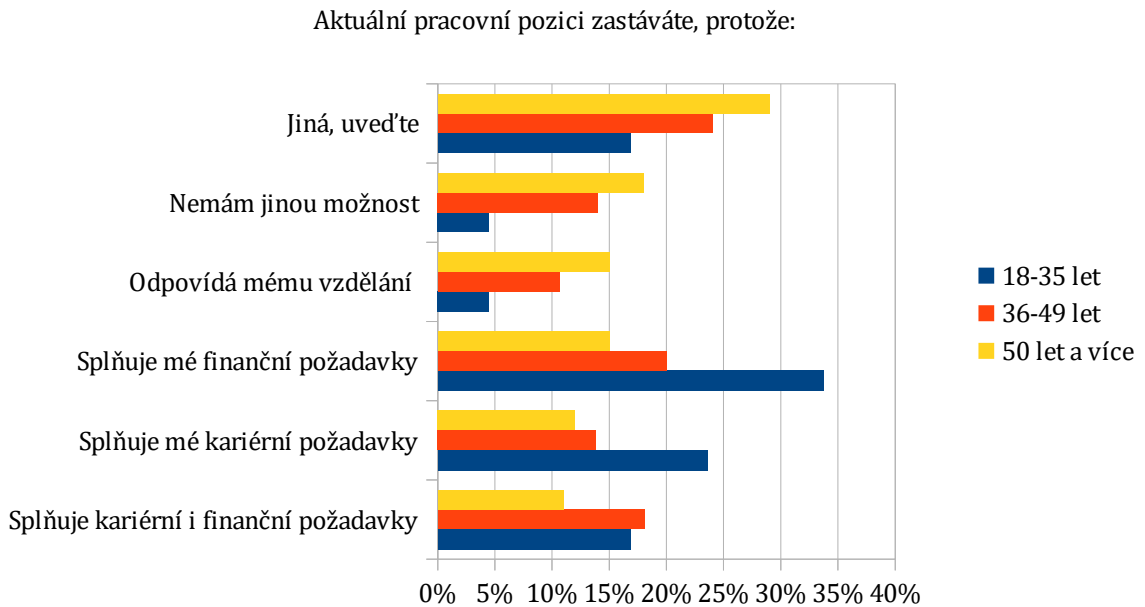
Další dotaz zjišťoval, zda si respondenti umí představit situaci, že v současném zaměstnání zůstanou až do dosažení důchodového věku. Tady se odpovědi značně liší dle věkových kategorií. V rámci věkové kategorie 18-35 let si tuto skutečnost umí představit pouze 4% dotazovaných, 17% neumí odpovědět, 33% si spíše neumí představit, že by zůstalo v současném zaměstnání až do důchodového věku a 35% respondentů zcela ne. V rámci věkové kategorie 36-49 let označilo odpověď „ano“ 16% respondentů, „spíše ano“ 33% respondentů, „nevím“ 11% respondentů, „spíše ne“ 15% respondentů a „ne“ 3% respondentů. Respondenti věkové kategorie nad 50 let nejčastěji označovali možnost „ano“ (58%). 11% respondentů odpovědělo „spíše ano“ a pouze 2% respondentů zahrlo odpověď „ne“. Tento výsledek je možné zdůvodnit tím, že starší zaměstnanci jsou loajálnější vůči svému zaměstnavateli a taky skutečností, že pokud by se rozhodli změnit zaměstnání, je pro ně mnohem obtížnější nalezení nové pracovní pozice než pro jejich mladší kolegy. Výsledky jsou shrnuty v následujícím grafu:

Umíte si představit situaci, že ve Vašem současném zaměstnání zůstanete až do dosažení důchodového věku?



Obrázek 25: Víle zaměstnanců setrvat ve svém zaměstnání až do důchodového věku

Posledním dotazem v rámci první výzkumné otázky bylo, proč respondenti zastávají aktuální pracovní pozici. V rámci věkové skupiny 18-35 let nejvíc respondentů (34%) označilo možnost „odpovídá mým představám o finančním ohodnocení“. 24% těchto respondentů vykonává práci, které se chtělo v životě věnovat, a 17% respondentů zastává pozici, kterou chtěli v životě zastávat a navíc splňuje jejich finanční požadavky. Pouze 4% těchto respondentů zůstávají ve svém současném zaměstnání proto, že nemají jinou možnost než vykonávat aktuální profesi. Další 4% respondentů z této věkové kategorie vykonává současnou profesi, protože odpovídá jejich vzdělání. 14% dotazovaných označilo odpověď „jiná“. Nejčastěji uváděli, že v aktuálním zaměstnání zůstávají z toho důvodu, že jim umožňuje popří práci studovat. Věková kategorie 36-49 let nejčastěji označovala možnost „odpovídá mým představám o finančním ohodnocení“ (20%). 14% těchto respondentů vykonává profesi, které se chtěli v životě věnovat a 18% má zaměstnání, které splňuje jejich kariéerní cíl i představu o finančním ohodnocení. 11% dotazovaných uvedlo, že aktuální pozici zastávají, protože odpovídá jejich vzdělání a 14% z toho důvodu, že nemá jinou možnost než zůstat v současném zaměstnání. V rámci věkové kategorie nad 50 let označilo nejvíc dotazovaných (18%) možnost „nemám jinou možnost než vykonávat aktuální profesi“. 11% těchto respondentů odpovědělo, že jejich současné zaměstnání splňuje jejich představy o tom, co chtěli v životě dělat i o finančním ohodnocení. 15% vykonává aktuální profesi protože splňuje jejich finanční požadavky a 15% protože odpovídá jejich vzdělání. 12% těchto respondentů vykonává profesi, které se chtěli v životě věnovat. Výsledky shrnuje následující graf:



Obrázek 26: Důvody respondentů k zastávání současné pracovní pozice

5.2.2 Faktory ovlivňující udržení zaměstnanců až do důchodového věku

Cílem druhé výzkumné otázky bylo zjistit, co může zaměstnavatel udělat pro to, aby si zaměstnance udržel dlouhodobě, ideálně až do dosažení jejich důchodového věku.

Na základě slovních odpovědí respondentů všech věkových kategorií bylo vytvořeno 7 skupin obsahujících stejné nebo podobné odpovědi na otázku, jakými faktory může zaměstnavatel ovlivnit motivaci zaměstnance dlouhodobě zůstat v současném zaměstnání. Jednotlivé skupiny jsou charakterizovány následovně:

Skupina 1: Odpovídající finanční ohodnocení

Dle respondentů by zaměstnavatel musel poskytnout zaměstnanci, kterého si chce udržet až do důchodového věku, odpovídající finanční ohodnocení po celou dobu jeho pracovního života. Společně se získáváním pracovních i životních zkušeností a řešením stále složitějších problémů zaměstnanci očekávají zvyšování mzdy. Pokud tomu tak není, spíše je to motivuje k hledání nového zaměstnání.

Skupina 2: Možnost vzdělávání

Pro zaměstnance je důležité, aby se v rámci svého pracovního i osobního života neustále vzdělávali a aby posouvali své znalosti a schopnosti na nové úrovně. Jazykové kurzy, komunikační kurzy, manažerské kurzy nebo další kurzy osobního

rozvoje zaměstnanci vnímají jako jeden z faktorů, díky kterým zůstanou u daného zaměstnavatele dlouhodobě.

Skupina 3: Možnost růstu

Respondenti odpovídali, že dalším faktorem, který je udrží u jejich zaměstnavatele dlouhodobě, je možnost růstu. Vidina kariérního postupu, rozšíření působnosti a nových zodpovědností motivuje zaměstnance k lepším výkonům a loajalitě k danému zaměstnavateli. Na druhou stranu stagnování u současného zaměstnavatele je impulzem k hledání možnosti růstu u jiného zaměstnavatele.

Skupina 4: Přizpůsobování pracovní náplně

Dalším faktorem, který respondenti zmiňovali jako faktor ovlivňující délku působení u jednoho zaměstnavatele bylo přizpůsobování pracovní náplně. Se získáváním nových zkušeností, rozšiřováním obzorů, zvyšováním kvalifikace a nakonec i s ubýváním sil, opotřebovaností a důsledky dlouhodobého působení stresu je pro zaměstnance důležité, aby jejich zaměstnavatel bral v úvahu jejich aktuální možnosti a aby jim v rámci jejich profesní dráhy náplň práce a místo působení přizpůsoboval.

Skupina 5: Lidský a motivující přístup

Respondenti dále uváděli, že u svého zaměstnavatele oceňují lidský a motivující přístup a pokud je jim poskytnutý, spíše u daného zaměstnavatele zůstanou dlouhodobě.

Skupina 6: Ocenění přínosu

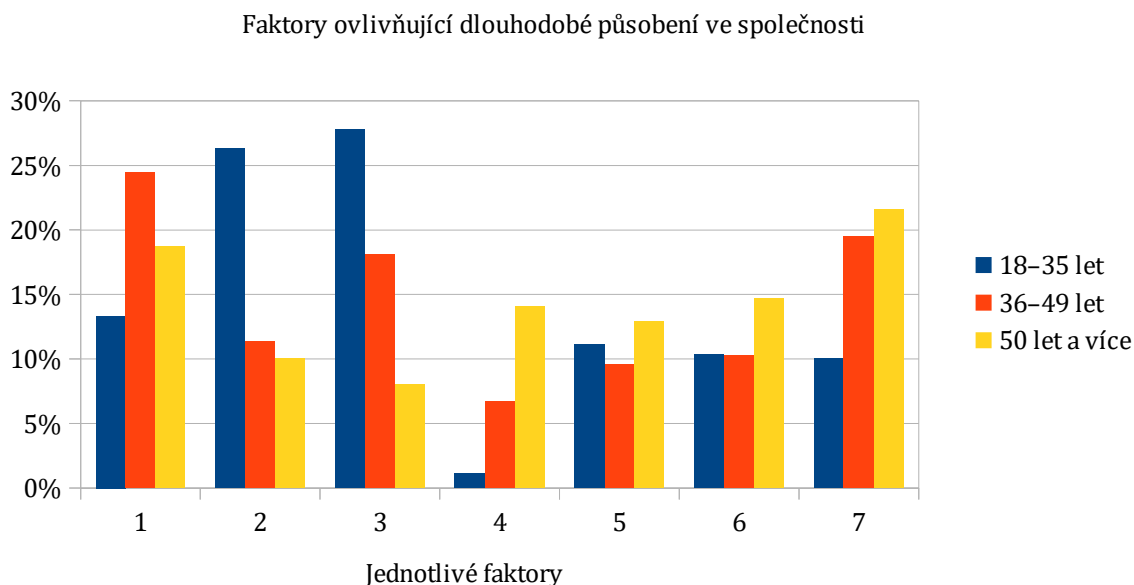
Ocenění přínosu úzce souvisí se skupinou 5. Respondenti uváděli, že potřebují vědět, že jsou pro danou organizaci prospěšní a důležití. V rámci této skupiny se často vyskytovaly odpovědi jako pochvala, uznání, ocenění, veřejná pochvala a odměna za dobře odvedenou práci.

Skupina 7: Vlídne pracovní podmínky

Další opakující se odpovědí bylo zajištění vlídných pracovních podmínek. Pro všechny věkové kategorie zaměstnanců je důležité, aby se v práci cítili příjemně, aby jim byl zajištěn bezproblémový přístup na pracoviště, pohodlné pracovní místo, možnost občerstvení, místo pro odpočinek a pozitivní pracovní atmosféra. Do této kategorie byly také zařazeny odpovědi týkající se přizpůsobování pracovní doby individuálním potřebám zákazníků.

Následující graf znázorňuje relativní četnost odpovědí jednotlivých věkových kategorií. Z grafu je patrné, že věkovou kategorii 18-35 let motivuje k dlouhodobému zaměstnání nejvíc možnost vzdělávání a kariérního postupu. Věková kategorie 36-49 let nejvíc oceňuje odpovídající finanční ohodnocení,

možnost růstu a vlídné pracovní podmínky. U věkové kategorie zaměstnanců nad 50 let jsou faktory nejvíc vyrovnané a tito zaměstnanci vyžadují zejména odpovídající finanční ohodnocení, přizpůsobování pracovní náplně, lidský a motivující přístup, ocenění jejich přínosu a vlídné pracovní podmínky. Relativní četnosti jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v tabulce pod grafem.



Obrázek 27: Faktory ovlivňující dlouhodobé působení ve společnosti, n=300

Tabulka 7: Relativní četnosti faktorů ovlivňujících dlouhodobé působení ve společnosti

Faktory	18-35 let	36-49 let	50 let a více
1 - Odpovídající finanční ohodnocení	13%	24%	19%
2 - Možnost vzdělávání	26%	11%	10%
3 - Možnost růstu	28%	18%	8%
4 - Přizpůsobování pracovní náplně	1%	7%	14%
5 - Lidský a motivující přístup	11%	10%	13%
6 - Ocenění přínosu	10%	10%	15%
7 - Vlídne pracovní podmínky	10%	20%	22%

V oblasti faktorů ovlivňujících dlouhodobé působení ve společnosti byly testovány následující hypotézy:

- H₀: Možnost růstu ovlivňuje dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 18-35 let ve společnosti stejně jako dlouhodobé působení věkové kategorie zaměstnanců nad 50 let
- H₁: Možnost růstu neovlivňuje dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 18-35 let ve společnosti stejně jako dlouhodobé působení věkové kategorie zaměstnanců nad 50 let
- H₀: Odpovídající finanční ohodnocení ovlivňuje dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 18-35 let ve společnosti stejně jako dlouhodobé působení věkové kategorie zaměstnanců nad 50 let
- H₁: Odpovídající finanční ohodnocení neovlivňuje dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 18-35 let ve společnosti stejně jako dlouhodobé působení věkové kategorie zaměstnanců nad 50 let
- H₀: Možnost vzdělávání ovlivňuje dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 18-35 let ve společnosti stejně jako dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 36-49 let
- H₁: Možnost vzdělávání neovlivňuje dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 18-35 let ve společnosti stejně jako dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 36-49 let

Na základě výsledků výpočtů **byla** na hladině významnosti 0,05 zamítnuta hypotéza H₀, že „možnost růstu ovlivňuje dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 18-35 let ve společnosti stejně jako dlouhodobé působení věkové kategorie zaměstnanců nad 50 let“ ve prospěch hypotézy, že tento faktor má na obě generace odlišný vliv. Dále **nebyla** na hladině významnosti 0,05 zamítnuta hypotéza H₀, že „odpovídající finanční ohodnocení ovlivňuje dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 18-35 let ve společnosti stejně jako věkové kategorie zaměstnanců nad 50 let“. Třetí testovaná hypotéza H₀, že „možnost vzdělávání ovlivňuje dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 18-35 let ve společnosti stejně jako dlouhodobé působení zaměstnanců věkové kategorie 36-49 let“ taky **nebyla** na hladině významnosti 0,05 zamítnuta.

V následující tabulce je možné vidět p-hodnoty jednotlivých t-testů:

Tabulka 8: P-hodnoty provedených t-testů

Faktor	18-35 let/50 let a více	18-35 let/36-49 let
Možnost růstu	0,00200	
Odpovídající finanční ohodnocení	0,55000	
Možnost vzdělávání		0,06277

5.2.3 Faktory zvyšující efektivitu zaměstnanců

Další výzkumní otázky řeší problematiku faktorů, které pozitivně působí na efektivitu zaměstnanců. Respondenti hodnotili důležitost jednotlivých faktorů na Likertově škále a vybírali z benefitů, forem vzdělávání a forem práce ty, které preferují a považují za motivující.

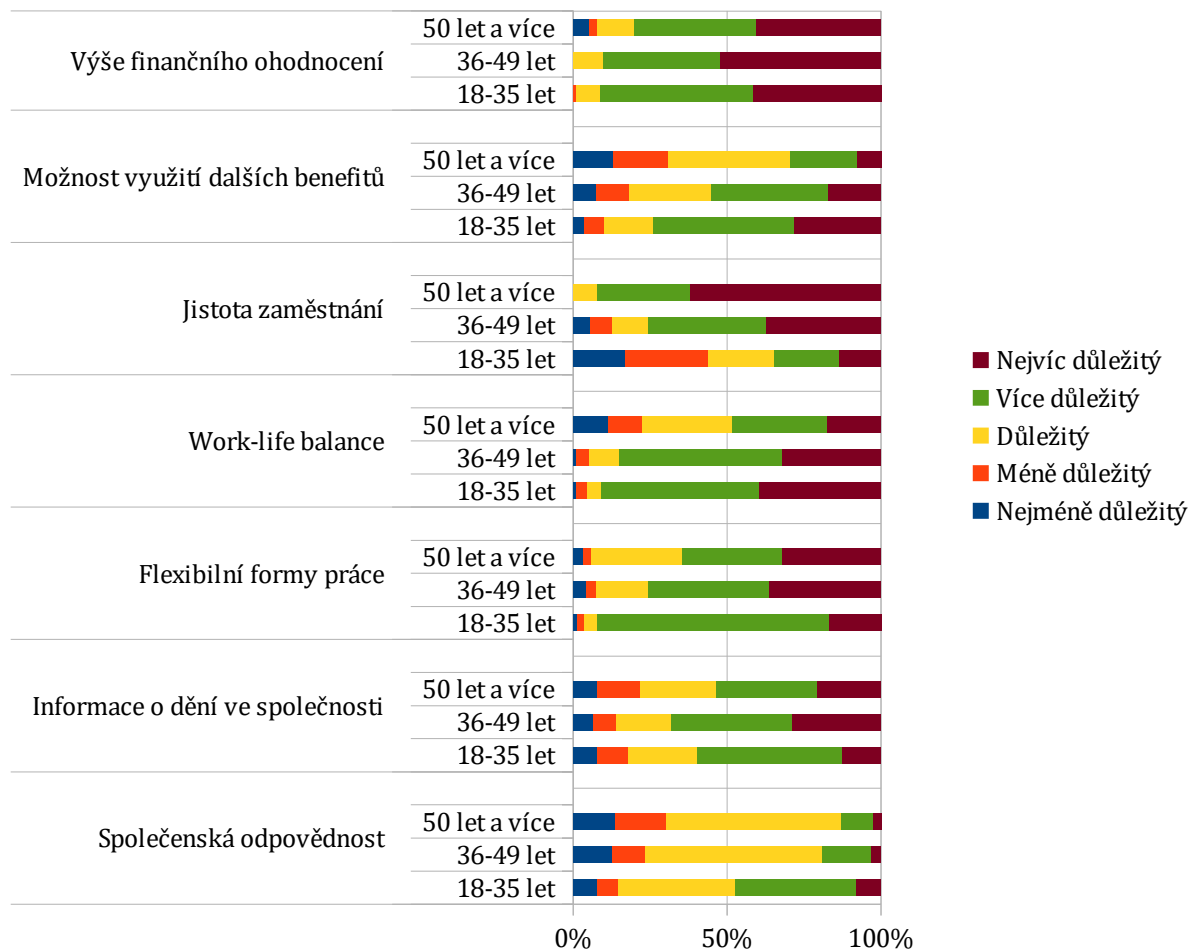
První otázka řešila pozitivní vliv jednotlivých faktorů na efektivitu zaměstnanců. Úlohou respondentů bylo na Likertově škále označit, jak moc je daný faktor motivuje k vyšším výkonům. 18 faktorů bylo rozdělených do 3 vnitřně podobných skupin a byly zkoumány odpovědi všech věkových kategorií společně.

První skupinu týkající se **pracovního života** tvoří 7 faktorů:

1. Výše finančního ohodnocení
2. Možnost využití dalších benefitů
3. Jistota zaměstnání
4. Rovnováha pracovního a osobního života
5. Možnost využití flexibilních forem práce
6. Dobrá informovanost o aktuálním dění ve společnosti
7. Společenská odpovědnost organizace

Výše finančního ohodnocení je důležitá pro všechny věkové kategorie, možnost „nejvíce důležitý“ ale označovali hlavně respondenti z věkové skupiny 36-49 let. Tuto skutečnost lze vysvětlit tím, že tato věková kategorie často splácí hypotéku a jiné půjčky, živí své děti a stará se o své rodiče. Pro tuto věkovou skupinu je dále motivující možnost využití flexibilních forem práce, rovnováha pracovního a osobního života, jistota zaměstnání a informace o dění ve společnosti. Na základě odpovědí respondentů z věkové kategorie nad 50 let lze konstatovat, že tuto skupinu motivuje k vyšším výkonům nejvíce jistota v zaměstnání. Tuto skutečnost lze zdůvodnit tvrzením, že pokud starší zaměstnanec přijde o práci, je pro něj mnohem náročnější najít si nové zaměstnání než pro jeho mladší kolegy. Když je mu poskytnutá jistota v současném zaměstnání, není vystavený takovému stresu jako v opačném případě a pracuje líp a efektivněji. Další motivující faktory pro tuto věkovou skupinu jsou výše finančního ohodnocení a možnost využití flexibilní formy práce. Respondenty věkové kategorie 18-35 let nejvíce motivuje možnost využití flexibilních forem práce a rovnováha pracovního a osobního života. Těsně za těmito faktory dále výše finančního ohodnocení a možnost využití dalších benefitů. Následující graf znázorňuje míru důležitosti jednotlivých faktorů z hlediska jejich motivace k vyšším výkonům v zaměstnání:

Důležitost faktorů - oblast pracovního života



Obrázek 28: Názory respondentů na faktory motivující k vyššímu výkonu - oblast pracovního života, n=300

V rámci vlivu jednotlivých faktorů na efektivitu zaměstnanců z oblasti pracovního života byly testovány následující hypotézy:

- H₀: Rovnováha pracovního a osobního života jako faktor motivující k vyšším výkonům v zaměstnání působí stejně na zaměstnance věkové kategorie 18-35 let a zaměstnance věkové kategorie 50 let a více
- H₁: Rovnováha pracovního a osobního života jako faktor motivující k vyšším výkonům v zaměstnání nepůsobí stejně na zaměstnance věkové kategorie 18-35 let a zaměstnance věkové kategorie 50 let a více

Na základě provedeného t-testu **nebyla** hypotéza H_0 na hladině významnosti 0,05 zamítnuta. Vypočítaná p-hodnota je uvedena v následující tabulce:

Tabulka 9: P-hodnota provedeného t-testu

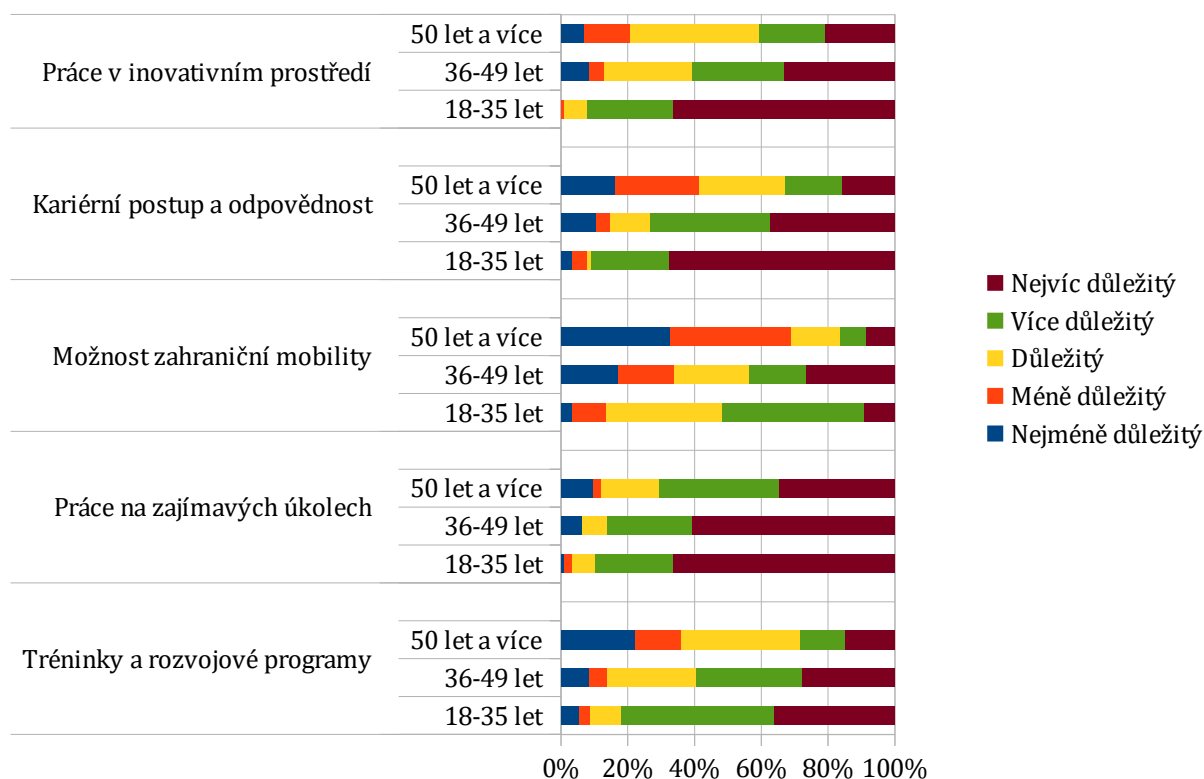
Faktor	18-35/50 let a více
Work-life balance	0,13804

Druhá skupina se týká **osobního rozvoje** a tvoří jí 5 faktorů:

1. Existence tréninků a rozvojových programů
2. Možnost pracovat na zajímavých úkolech
3. Možnost zahraniční mobility
4. Možnost kariérního postupu a vyšší zodpovědnosti
5. Práce v inovativním prostředí

Na základě odpovědí respondentů z věkové kategorie nad 50 let je možné vyvodit závěr, že pro tyto zaměstnance je v oblasti osobního rozvoje nejvíce motivující práce na zajímavých úkolech a ocenění i práci v inovativním prostředí. Věková kategorie 36-49 let pro podávání co nejlepších výkonů taky vyžaduje práci na zajímavých úkolech, dále možnost kariérního postupu a rozšiřování zodpovědností, tréninky a rozvojové programy a práci v inovativním prostředí. Pro věkovou kategorie 18-35 let je celá oblast osobního rozvoje velmi důležitá. Jako nejdůležitější faktory, které je motivují k vyšším výkonům v zaměstnání označili tito respondenti možnost kariérního postupu a rozšíření zodpovědností a práci na zajímavých úkolech. Vyžadují tréninky a rozvojové programy, chtějí pracovat v inovativním prostředí a pro více než polovinu je alespoň do jisté míry důležitá i možnost zahraniční mobility. Následující graf ukazuje, jak moc jsou důležité jednotlivé faktory pro zaměstnance z různých věkových skupin:

Důležitost faktorů - oblast osobního rozvoje



Obrázek 29: Názory respondentů na faktory motivující k vyššímu výkonu - oblast osobního rozvoje, n=300

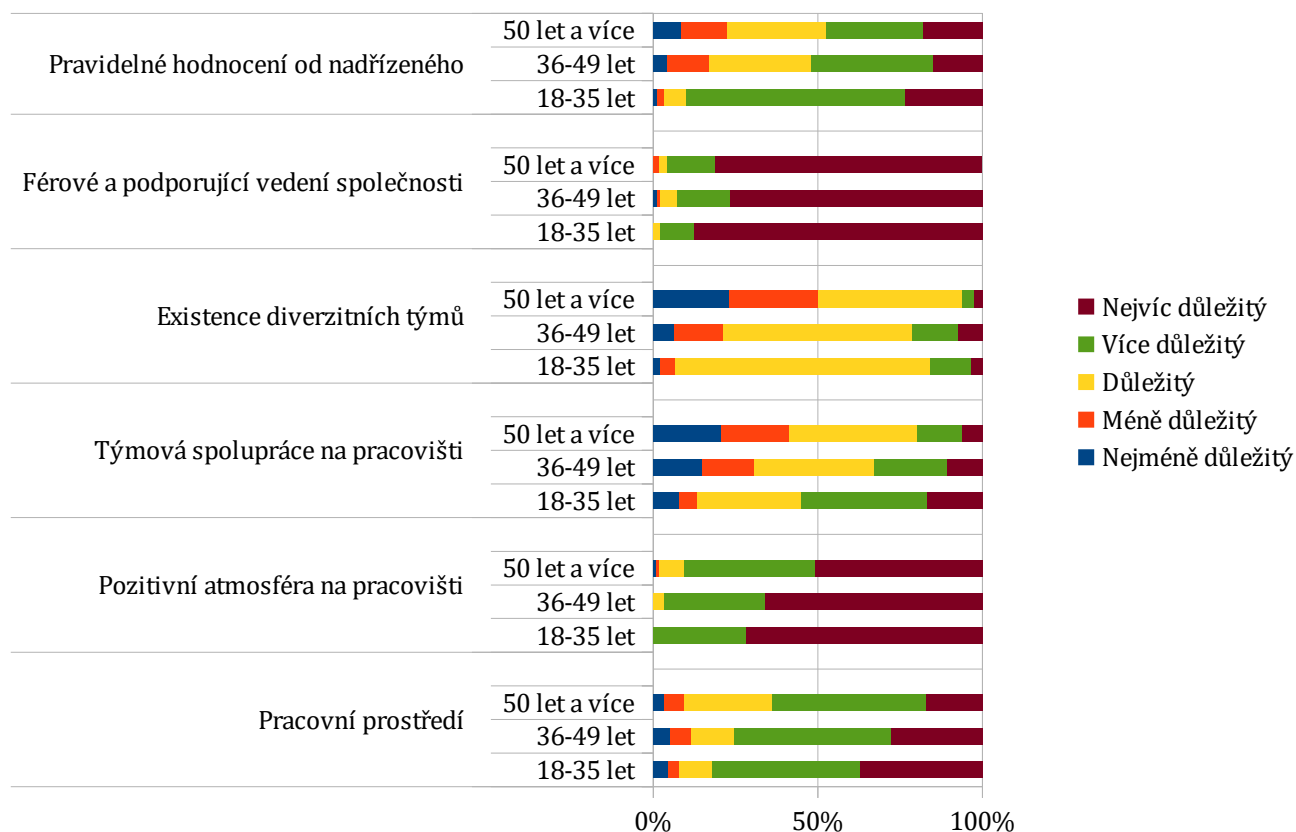
Třetí skupina faktorů zahrnuje faktory týkající se **atmosféry na pracovišti a pracovního prostředí**. Tato skupina obsahuje 6 faktorů:

1. Pracovní prostředí (moderní vybavení, estetické prostředí)
2. Pozitivní atmosféra na pracovišti
3. Týmová spolupráce na pracovišti
4. Existence diverzních týmů
5. Férové a podporující vedení společnosti
6. Pravidelné hodnocení a zpětná vazba od nadřízeného

V rámci atmosféry na pracovišti a pracovního prostředí je pro všechny věkové kategorie nejvíc motivující férové a podporující vedení společnosti, pozitivní atmosféra na pracovišti a odpovídající pracovní prostředí. Týmová spolupráce na pracovišti je důležitá spíše pro mladší zaměstnance (18-35 let). Tito zaměstnanci také vyžadují pravidelné hodnocení a zpětnou vazbu od nadřízeného. Z následujícího grafu je patrná míra důležitosti jednotlivých faktorů z hlediska jejich

motivace k vyšším výkonům v zaměstnání pro jednotlivé věkové skupiny zaměstnanců.

Důležitost faktorů - oblast pracovního prostředí

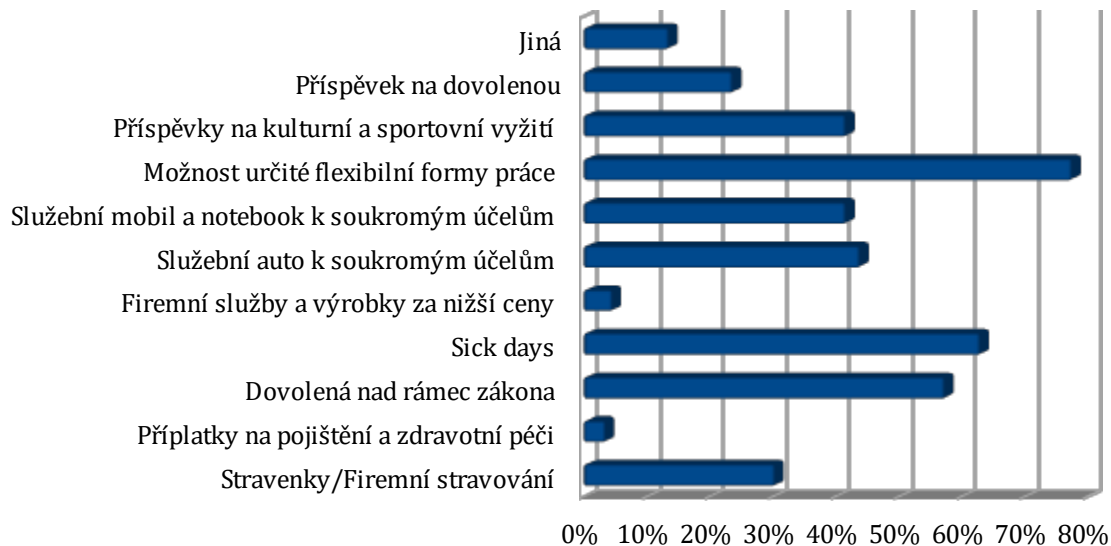


Obrázek 30: Názory respondentů na faktory motivující k vyššímu výkonu - oblast pracovního prostředí, n=300

Další otázka se týkala benefitů. Respondenti měli za úkol vybrat čtyři benefity, které by je v zaměstnání motivovaly k vyšším výkonům. Z následujících grafů jsou patrné rozdílné preference jednotlivých věkových skupin v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Mladší zaměstnanci (18-35 let) nejčastěji označovali možnost určité flexibilní formy práce (78%). Na druhém místě jsou sick days (63%) a dovolená nad rámec zákona (57%). Na základě preferencí v oblasti benefitů je možné pozorovat důležitost rovnováhy pracovního a osobního života u této generace. Dále byla označována možnost „služební auto k soukromým účelům“ (44%), „služební mobil a notebook k soukromým účelům“ (42%) a „příspěvky na kulturní a sportovní vyžití“ (42%). Respondenti této věkové kategorie si nejméně cení příplatky na pojištění a zdravotní péči a nežádají ani firemní služby a výrobky za nižší ceny. 13% respondentů označilo možnost „jiná“ a nejčastěji uváděli

příspěvky na vzdělávání, možnost vzít si do práce psa a podíly ve společnosti. Popsané skutečnosti jsou patrné z následujícího grafu:

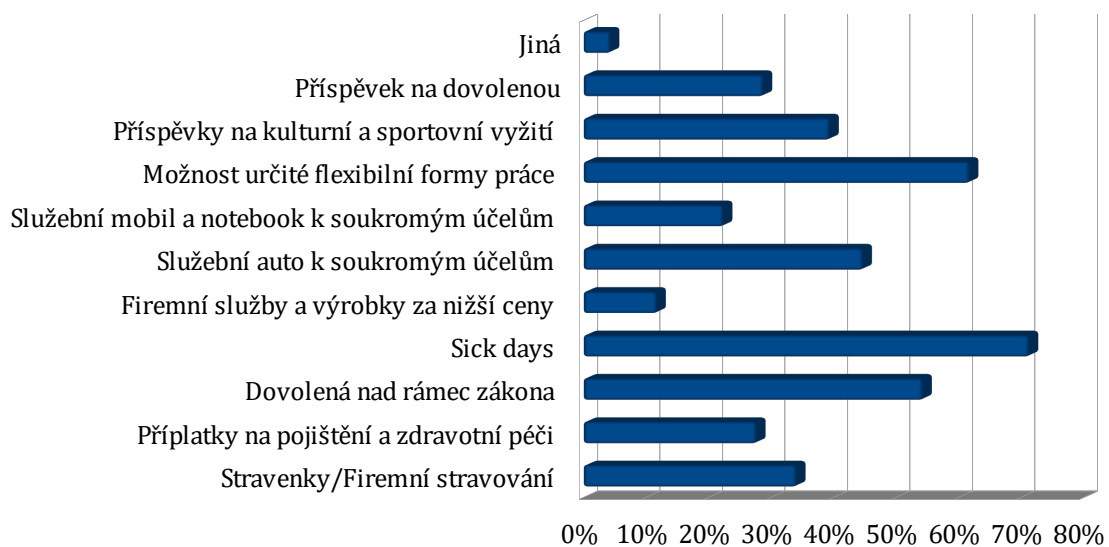
Které z benefitů by Vás v zaměstnání motivovaly k vyšším výkonům?



Obrázek 31: Preference zaměstnaneckých benefitů, věková kategorie 18-35 let

Respondenti věkové kategorie 36-49 let odpovídali podobně jako mladší skupina dotazovaných. Nejvíce ocení sick days (71%), možnost určité flexibilní formy práce (62%), dovolenou nad rámec zákona (54%), služební auto k soukromým účelům (45%), příspěvky na kulturní a sportovní vyžití (39%) a firemní stravování/stravenky (34%). Oproti mladší generaci více ocení příplatky na pojištění a zdravotní péči (28%) a méně vyžadují služební mobil a notebook k soukromým účelům. Respondenty z této věkové kategorie nejméně zajímá benefit „firemní služby a výrobky za nižší ceny“. Výsledky jsou shrnuty do následujícího grafu:

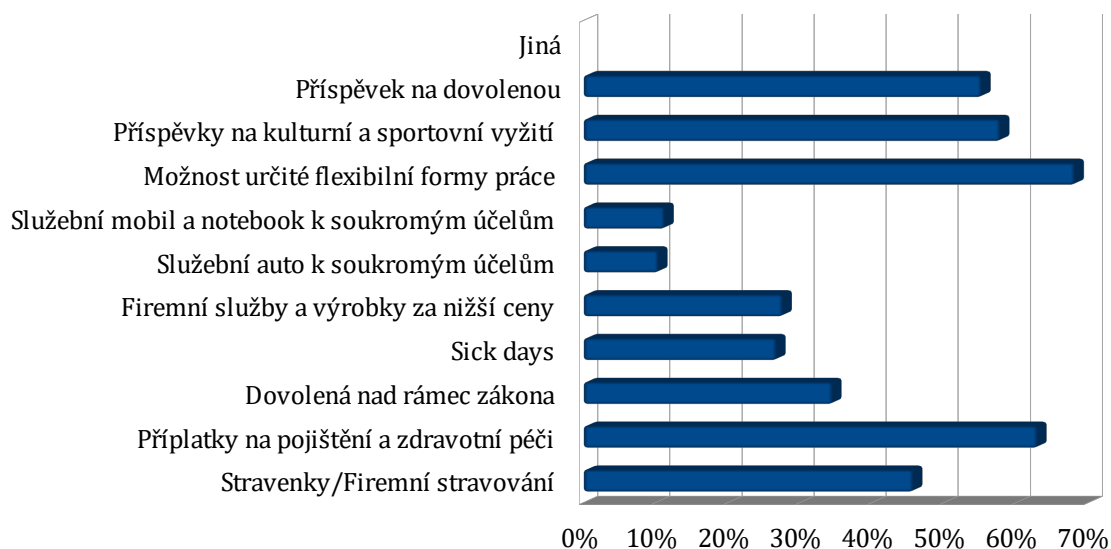
Které z benefitů by Vás v zaměstnání motivovaly k vyšším výkonům?



Obrázek 32: Preference zaměstnaneckých benefitů, věková kategorie 36-49 let

Odpovědi věkové skupiny nad 50 let se od odpovědí předešlých svou skupin liší. Tito zaměstnanci jsou nejvíce motivováni možností určité flexibilní formy práce (68%), příplatky na pojištění a zdravotní péči (63%), příspěvky na kulturní a sportovní vyžití (58%) a příspěvkem na dovolenou (55%). Dále ocení firemní stravování/stravenky (46%) a dovolenou nad rámec zákona (34%). Respondenti z této věkové skupiny nejméně označovali možnosti „služební mobil a notebook k soukromým účelům“ a „služební auto k soukromým účelům“. Výsledky je možné vidět v následujícím grafu:

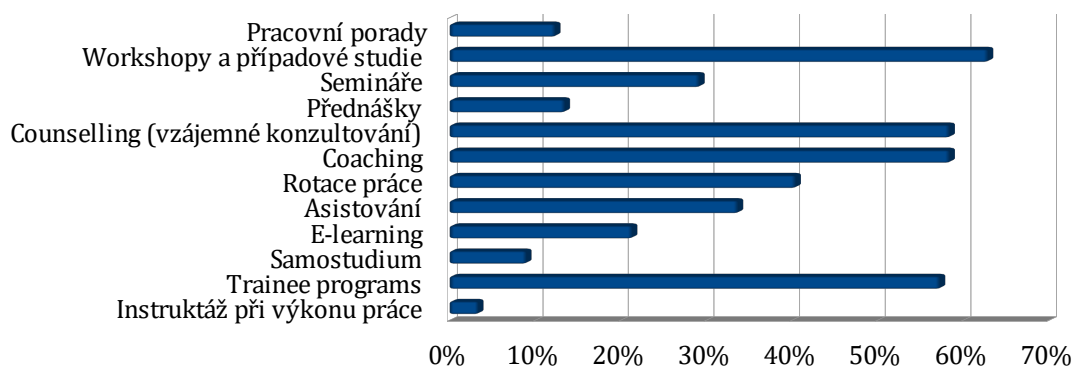
Které z benefitů by Vás v zaměstnání motivovaly k vyšším výkonům?



Obrázek 33: Preference zaměstnaneckých benefitů, věková kategorie nad 50 let

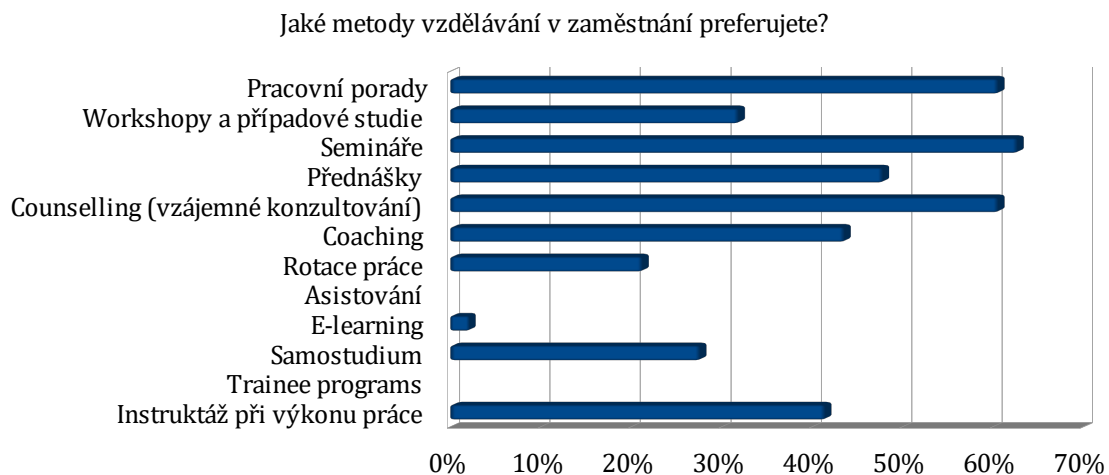
V rámci otázky ohledně vzdělávání respondenti jednotlivých věkových kategorií vybírali 4 formy vzdělávání, které by jim v zaměstnání nejvíc vyhovovaly. Věková skupina respondentů 18-35 let nejčastěji označovala workshopy a případové studie (63%), counselling (58%), coaching (58%), trainee programy (57%) a rotace práce (40%). Nejméně jim vyhovuje instruktáž při výkonu práce (3%), samostudium (9%), pracovní porady (12%) a přednášky (13%). Výsledky jsou patrné z následujícího grafu:

Jaké metody vzdělávání v zaměstnání preferujete?



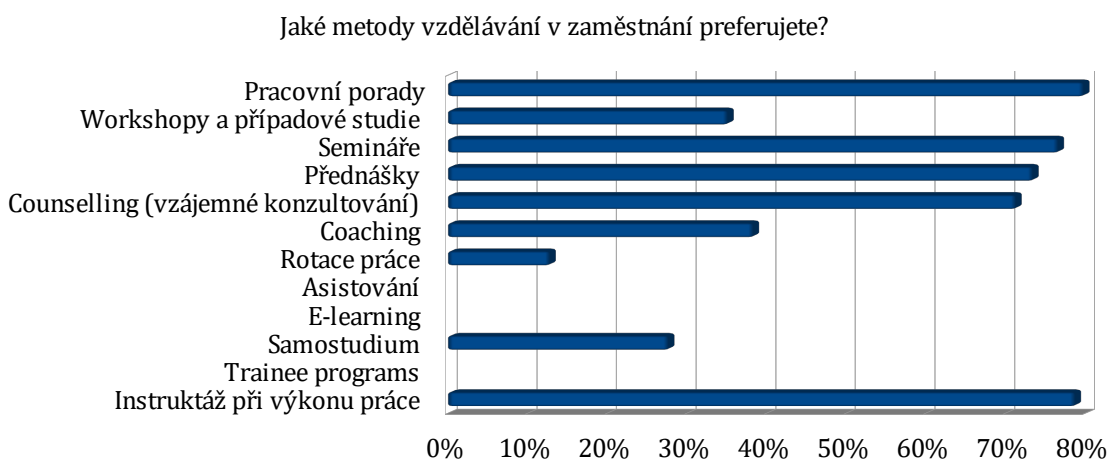
Obrázek 34: Preference metod vzdělávání, věková kategorie 18-35 let

Respondenti z věkové kategorie 36-49 let v rámci vzdělávání nejvíc preferují semináře (63%), pracovní pořady (61%), counselling (61%), přednášky (48%) a coaching (44%). Za nejméně preferovanou formu vzdělávání považují respondenti z této věkové kategorie asistování, trainee programy a e-learning. Popsané výsledky je možné vidět v následujícím grafu:



Obrázek 35: Preference metod vzdělávání, věková kategorie 36-49 let

V rámci věkové kategorie nad 50 let respondenti považují za nejvhodnější formy vzdělávání pracovní porady (80%), instruktaž při výkonu práce (79%), semináře (77%), přednášky (73%) a counselling (71%). Stejně jako předešlá generace nemají zájem o asistování, e-learning a trainee programy. Výsledky jsou shrnuty v následujícím grafu:

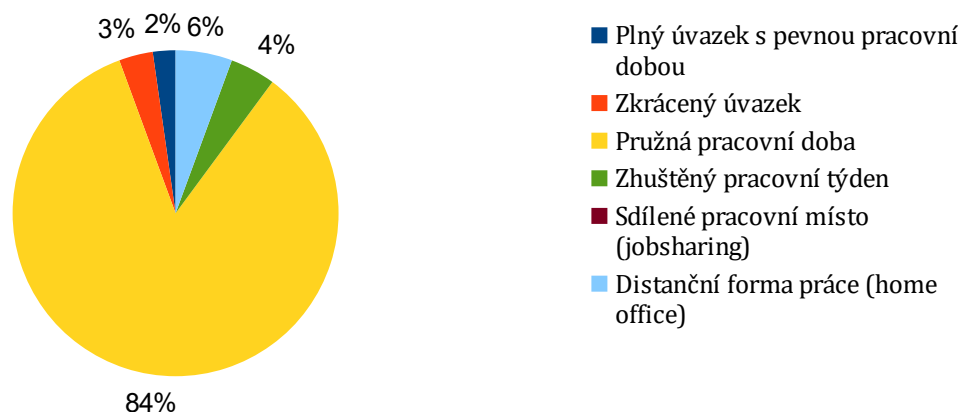


Obrázek 36: Preference metod vzdělávání, věková kategorie nad 50 let

Poslední otázka v rámci této oblasti řeší preference v oblasti forem práce. Dotazovaní měli za úkol označit tu formu práce, kterou by využili, kdyby měli možnost výběru. Z následujících 3 grafů je patrné, že u respondentů všech věkových kategorií převažuje možnost „pružná pracovní doba“. Zatímco u mladších respondentů (18-35 let) označilo možnost „home office“ pouze 6% respondentů, u věkové kategorie 36-49 let je to 15% a u věkové kategorie nad 50 let 11% respondentů. Důvodem může být preference mladších lidí pracovat v týmu a skutečnost, že v práci hledají spíše přátele, než jen kolegy. Starší věkové skupiny na této formě práce oceňují úplnou svobodu v rozvržení svého času dle svých potřeb (starost o děti, o rodiče, návštěva lékařů...). U věkové kategorie nad 50 let je možné si všimnout, že 27% respondentů by si jako formu práce vybralo zkrácený úvazek. Může to být způsobené tím, že tito jedinci už mají většinou splacenou hypotéku, jejich děti už jsou pryč z domu a ve prospěch volného času nebo mírnějšího přechodu z pracovního života do důchodového věku jsou schopni obětovat část svého příjmu. Druhým důvodem může být skutečnost, že jedinci, kteří jsou již v důchodu, by rádi ještě pracovali, ale jejich zdravotní stav jim nedovoluje pracovat na plný úvazek.

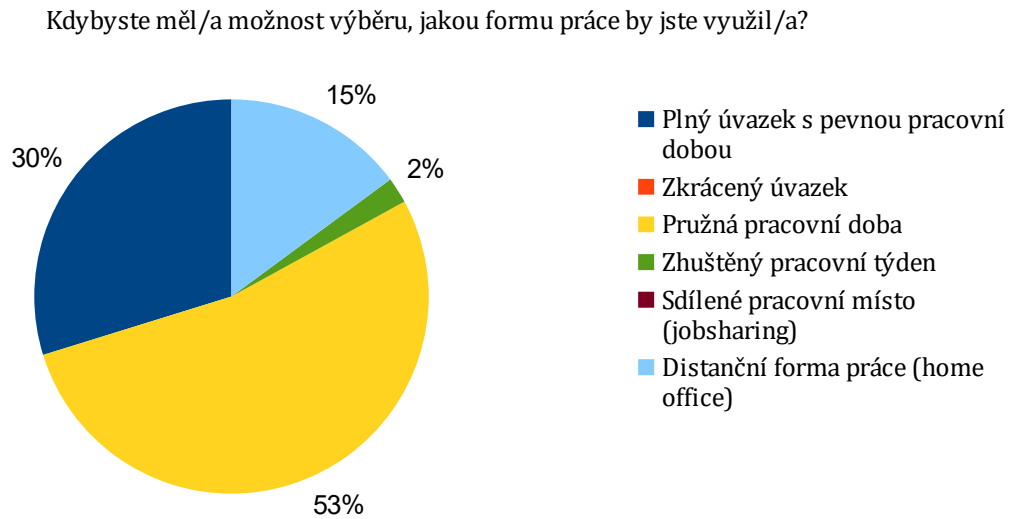
Následující graf zobrazuje preference formy práce u věkové kategorie 18-35 let:

Kdybyste měl/a možnost výběru, jakou formu práce by jste využil/a?



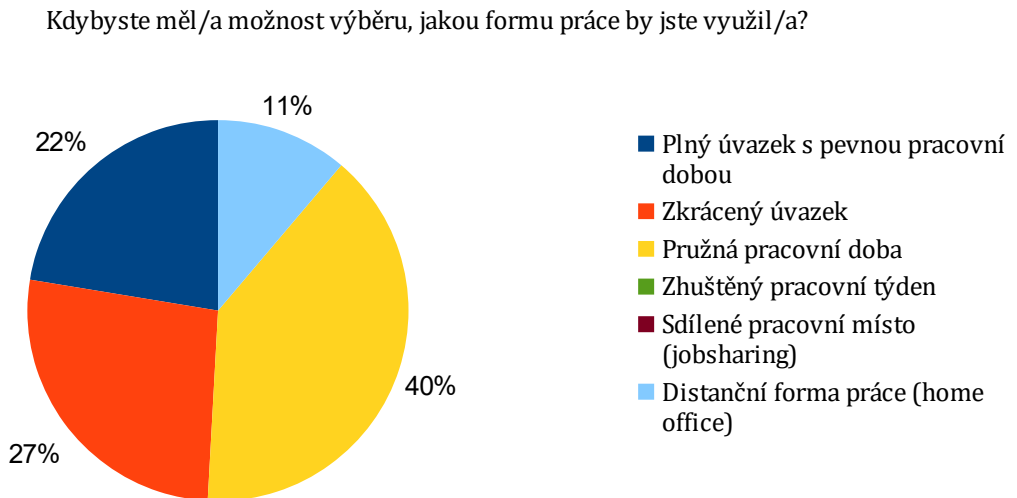
Obrázek 37: Preference forem práce, věková kategorie 18-35 let

Z následujícího grafu jsou patrné preference formy práce u věkové kategorie 36-39 let:



Obrázek 38: Preference forem práce, věková kategorie 36-49 let

Následující graf ukazuje preference formy práce u věkové kategorie nad 50 let:



Obrázek 39: Preference forem práce, věková kategorie nad 50 let

5.2.4 Faktory snižující efektivitu zaměstnanců

Čtvrtá výzkumní otázka zjišťuje faktory, které odrazují zaměstnance od podávání co nejlepšího výkonu v zaměstnání. Respondenti měli za úlohu na Likertově škále

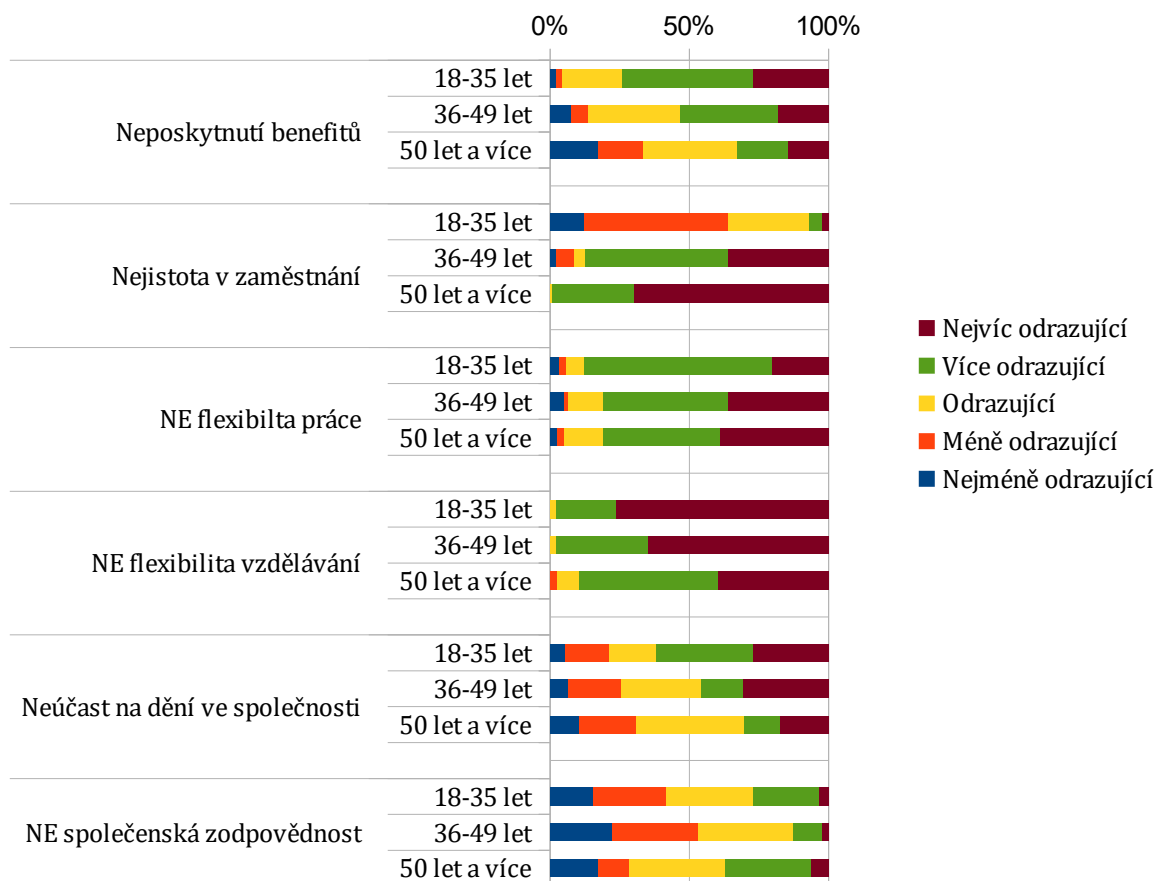
hodnotit, jak moc by je daný faktor odradil od podávání co nejlepšího výkonu v zaměstnání. Jednotlivé faktory byly rozděleny do 3 vnitřně podobných skupin a byly hodnoceny odpovědi všech věkových skupin současně.

První skupinu faktorů týkající se **pracovního života** tvoří 6 faktorů:

1. Neposkytování benefitů
2. Nejistota v zaměstnání
3. Vedení společnosti by nebralo ohled na individuální potřeby zaměstnance v rámci flexibility práce
4. Vedení společnosti by nebralo ohled na individuální potřeby zaměstnance v rámci vzdělávání
5. Absence účasti na dění ve společnosti
6. Neúčast organizace na společensky prospěšných aktivitách

V rámci první skupiny faktorů je pro věkovou skupinu zaměstnanců nad 50 let nejvíce odrazujícím faktorem při podávání výkonů v práci nejistota v zaměstnání. Tento faktor odrazuje taky věkovou skupinu 36-49 let. Všechny 3 věkové kategorie odrazuje, když zaměstnavatel nebere ohled na jejich individuální potřeby v oblasti flexibility práce a vzdělávání. Mladší zaměstnanci (18-35 let) vnímají negativně neúčast na dění ve společnosti a nemožnost využívat zaměstnanecké benefity. Z následujícího grafu je patrné, do jaké míry jednotlivé faktory odrazují zaměstnance od podávání co nejlepšího výkonu v zaměstnání pro jednotlivé věkové skupiny zaměstnanců.

Odrážující faktory - oblast pracovního života



Obrázek 40: Názory respondentů na faktory odrazující od vyššího výkonu - oblast pracovního života, n=300

V rámci vlivů jednotlivých faktorů z oblasti pracovního života na snižování efektivity zaměstnanců byly testovány následující hypotézy:

- H_0 : Nejistota v zaměstnání jako faktor odrazující od podávání co nejvyšších výkonů v zaměstnání působí stejně na zaměstnance věkové kategorie 18-35 let a zaměstnance věkové kategorie 50 let a více
- H_1 : Nejistota v zaměstnání jako faktor odrazující od podávání co nejvyšších výkonů v zaměstnání nepůsobí stejně na zaměstnance věkové kategorie 18-35 let a zaměstnance věkové kategorie 50 let a více

Na základě provedeného t-testu **byla** na hladině významnosti 0,05 hypotéza H_0 zamítnuta. Vypočítaná p-hodnota je patrná z následující tabulky:

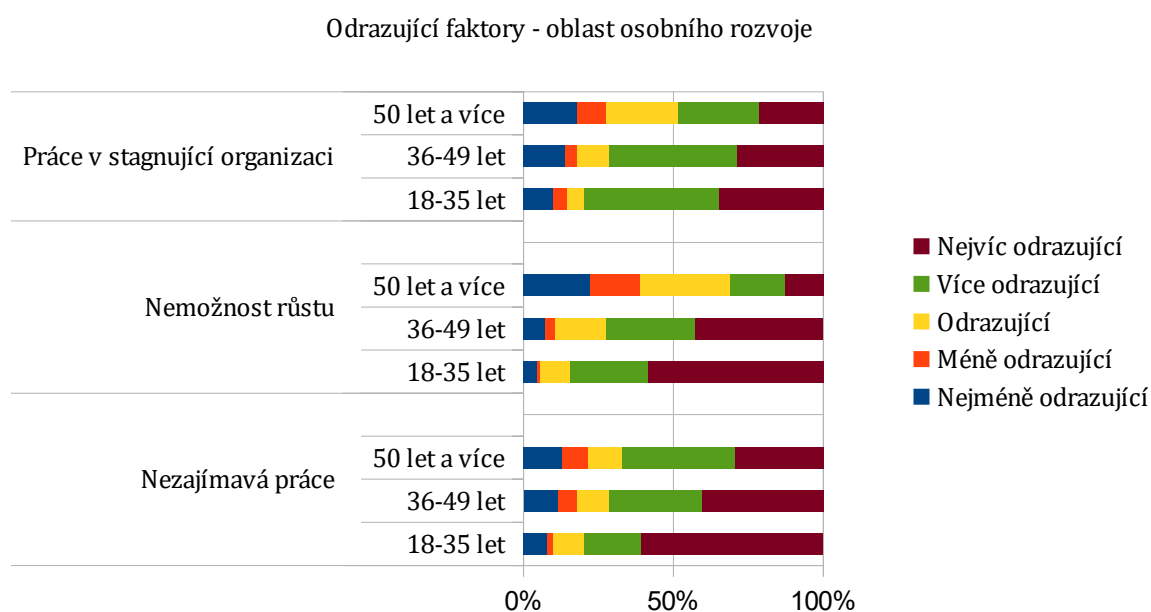
Tabulka 10: P-hodnota provedeného t-testu

Faktor	18-35 let/50 let a více
Nejistota v zaměstnání	0,00001

Druhá skupina faktorů zahrnuje **osobní rozvoj** a tvoří jí 3 faktory:

1. Nezajímavá a homogenní práce
2. Nemožnost nebo jen malá možnost kariérního růstu
3. Práce v stagnující organizaci

V rámci osobního rozvoje jsou názory respondentů na faktory odrazující od podávání výkonů v zaměstnání podobné. Všechny věkové kategorie vnímají negativně nezajímavou a homogenní práci i práci v stagnující organizaci. Nemožnost nebo jen malá možnost kariérního růstu odrazuje hlavně věkové kategorie 18-35 a 35-49 let. Následující graf udává, do jaké míry jednotlivé faktory odrazují zaměstnance od podávání co nejlepšího výkonu v zaměstnání pro jednotlivé věkové skupiny zaměstnanců.



Obrázek 41: Názory respondentů na faktory odrazující od vyššího výkonu - oblast osobního rozvoje, n=300

V rámci vlivů jednotlivých faktorů z oblasti osobního rozvoje na snižování efektivity zaměstnanců byly testovány následující hypotézy:

- H₀: Práce v stagnující organizaci jako faktor odrazující od podávání co nejvyšších výkonů v zaměstnání působí stejně na zaměstnance věkové kategorie 36-49 let a zaměstnance věkové kategorie 50 let a více

- H₁: Práce v stagnující organizaci jako faktor odrazující od podávání co nejvyšších výkonů v zaměstnání nepůsobí stejně na zaměstnance věkové kategorie 36-49 let a zaměstnance věkové kategorie 50 let a více

Na základě provedeného t-testu **nebyla** na hladině významnosti 0,05 hypotéza H₀ zamítnuta. Vypočítaná p-hodnota je patrná z následující tabulky:

Tabulka 11: P-hodnota provedeného t-testu

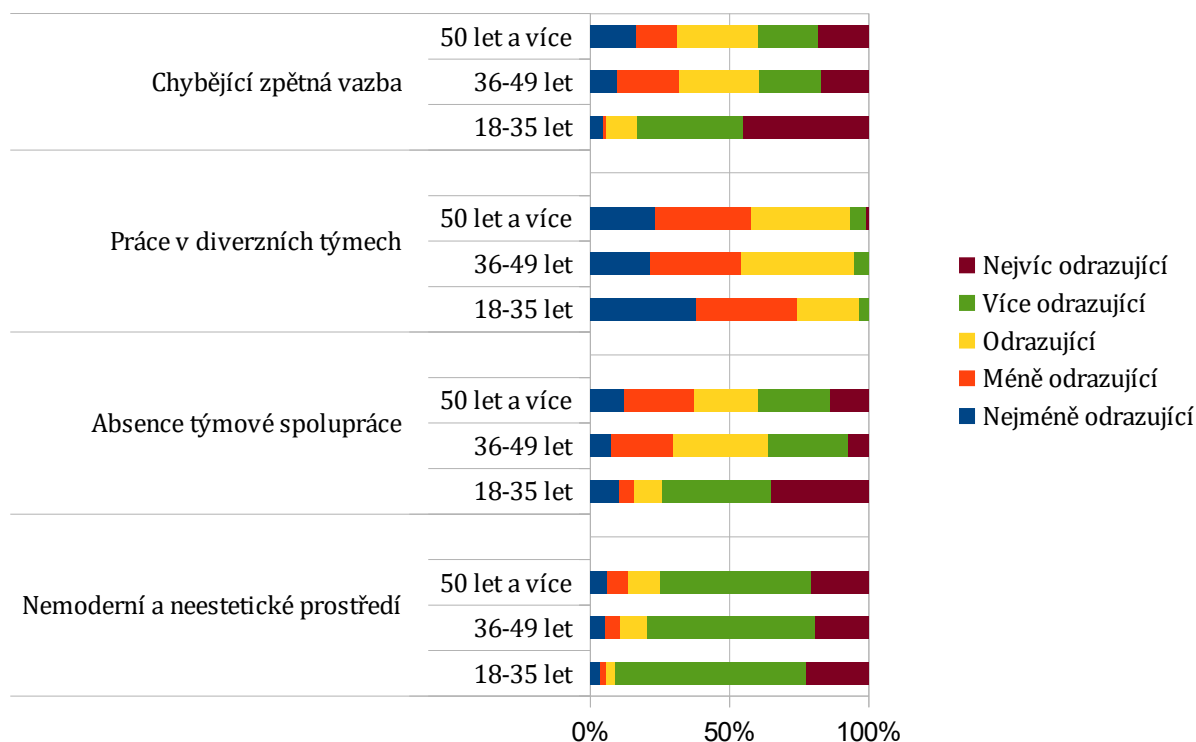
Faktor	36-49 let/50 let a více
Práce v stagnující organizaci	0,37479

Faktory ve třetí skupině se týkají **atmosféry na pracovišti a pracovního prostředí**. Tato skupina obsahuje 4 faktory:

1. Nemoderní, neestetické prostředí
2. Absence týmové spolupráce na pracovišti
3. Práce v diverzním týmu
4. Chybějící zpětná vazba od nadřízeného

Nemoderní a neestetické pracovní prostředí je odrazujícím faktorem pro všechny věkové skupiny respondentů. Mladší zaměstnance (18-35 let) odrazuje navíc absence týmové spolupráce a chybějící zpětná vazba od nadřízeného pracovníka. Následující graf znázorňuje, do jaké míry jednotlivé faktory odrazují zaměstnance od podávání co nejlepšího výkonu v zaměstnání pro jednotlivé věkové skupiny zaměstnanců.

Odrazující faktory - oblast pracovního prostředí



Obrázek 42: Názory respondentů na faktory odrazující od vyššího výkonu - oblast prac. prostředí, n=300

5.2.5 Vnímání věkové diverzity ze strany zaměstnanců

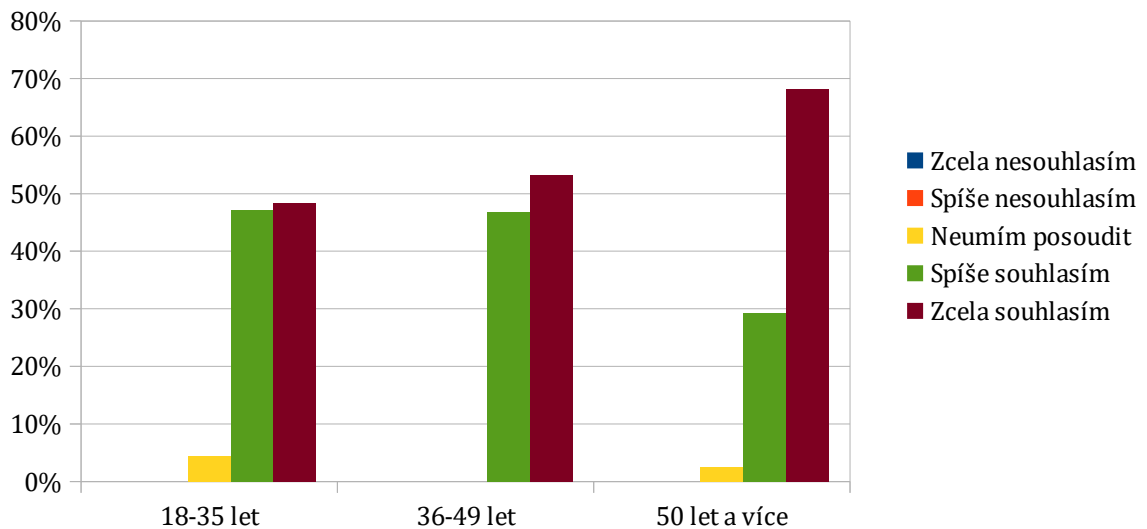
Cílem poslední výzkumné otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci jednotlivých věkových kategorií vnímají věkovou diverzitu na pracovišti. Respondenti prostřednictvím Likertovy škály hodnotili, nakolik se ztotožňují s jednotlivými tvrzeními:

1. Zkušenosti starších zaměstnanců jsou pro společnosti přínosem
2. Starší zaměstnanci jsou schopni řešit problémy s nadhledem a v širších souvislostech
3. Starší zaměstnanci pracují stejně efektivně jak mladší zaměstnanci
4. Starší zaměstnanci reagují na změny stejně jak mladší zaměstnanci
5. Vyhledávám mezigenerační spolupráci
6. Postoj zaměstnavatelů ke starším zaměstnancům je spíše pozitivní
7. Věková diverzita týmu podporuje efektivitu
8. Při povyšování a odměňování nejsou obecně zvýhodňovány určité skupiny zaměstnanců na základě věku nebo pohlaví

Výsledky jsou následující:

S tvrzením, že **zkušenosti starších zaměstnanců jsou pro společnosti přínosem**, zcela souhlasí 48% a spíše souhlasí 47% dotazovaných ve věkové kategorii 18-35 let. 4% dotazovaných v rámci této věkové kategorie toto neumí posoudit. V rámci věkové kategorie 36-49 let s tímto tvrzením zcela souhlasí 53% a spíše souhlasí 47%. 68% respondentů z věkové kategorie nad 50 let s tvrzením zcela souhlasí a 29% spíše souhlasí. Z této věkové kategorie toto neumí posoudit 3% respondentů. Výsledky jsou patrné z následujícího grafu:

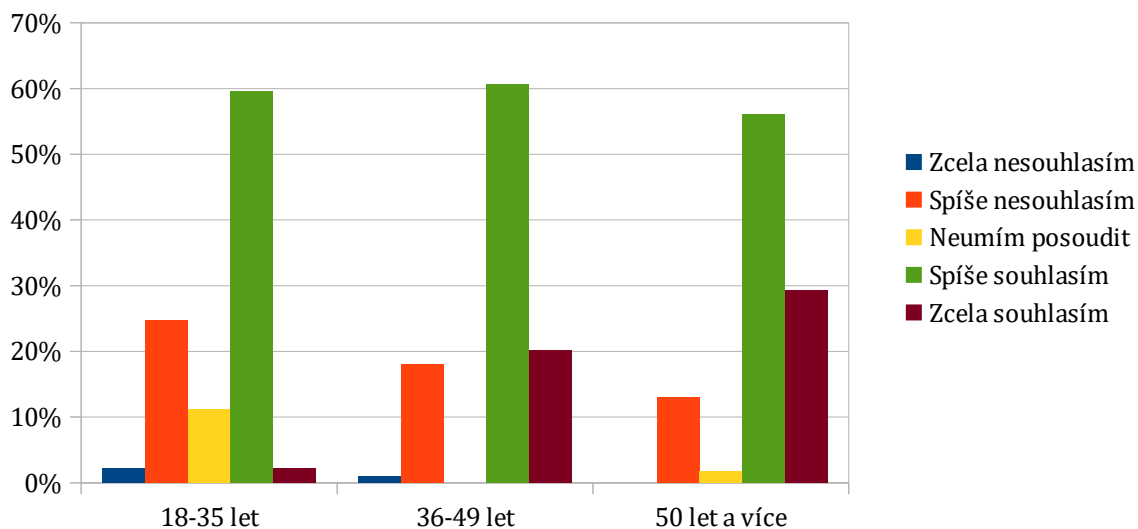
Zkušenosti starších zaměstnanců jsou pro společnosti přínosem:



Obrázek 43: Postoje respondentů ke zkušenostem starších zaměstnanců, n=300

V dalším bodu byl zjišťován postoj respondentů k tvrzení, že **starší zaměstnanci jsou schopni řešit problémy s nadhledem a v širších souvislostech**. S tímto tvrzením zcela souhlasí 2% respondentů, spíše souhlasí 60% respondentů, spíše nesouhlasí 25% a zcela nesouhlasí 2% respondentů z věkové kategorie 18 -35 let. 11% respondentů z této věkové kategorie toto neumí posoudit. V rámci věkové kategorie 36-49 let většina respondentů (61%) s tvrzením spíše souhlasí. Zcela souhlasí 20%, zcela nesouhlasí 1% a spíše nesouhlasí 18% respondentů. V rámci věkové kategorie nad 50 let opět většina respondentů s tvrzením spíše souhlasí (56%). Zcela souhlasí 29%, spíše nesouhlasí 13% a neumí toto posoudit 4% respondentů. Postoje respondentů k tomuto tvrzení jsou znázorněny v následujícím grafu:

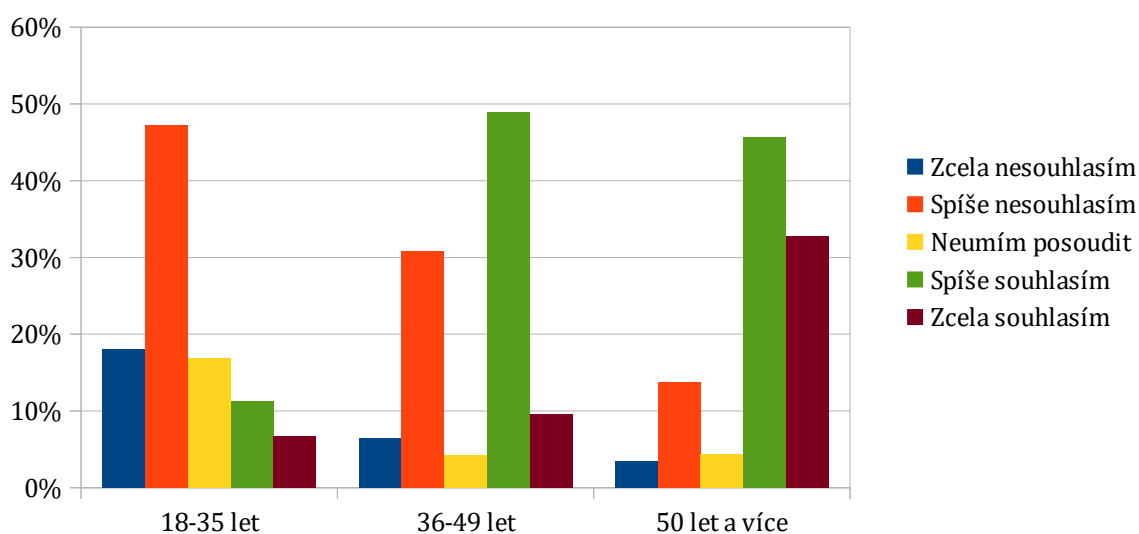
Starší zaměstnanci řeší problémy s nadhledem a v širších souvislostech:



Obrázek 44: Postoje respondentů k řešení problémů staršími zaměstnanci, n=300

S tvrzením, že **starší zaměstnanci pracují stejně efektivně** zcela souhlasí pouze 18% respondentů z věkové kategorie 18-35 let (11% spíše souhlasí a 7% zcela souhlasí). 18% respondentů z této věkové kategorie zcela nesouhlasí, 47% spíše nesouhlasí a 17% toto neumí posoudit. V rámci věkové kategorie 36-49 let se výsledky liší. 59% respondentů si myslí, že starší zaměstnanci pracují stejně efektivně jak mladší zaměstnanci (49% spíše souhlasí a 10% zcela souhlasí). 4% respondentů toto neumí posoudit, 31% respondentů spíše nesouhlasí a 6% respondentů zcela nesouhlasí s tvrzením. U respondentů nad 50 let s tvrzením spíše souhlasí 46% a zcela souhlasí 33% respondentů. Nesouhlasí 17% respondentů (3% zcela nesouhlasí a 14% spíše nesouhlasí). Tvrzení neumí posoudit 4% respondentů z věkové kategorie nad 50 let. Výsledky jsou znázorněné v následujícím grafu:

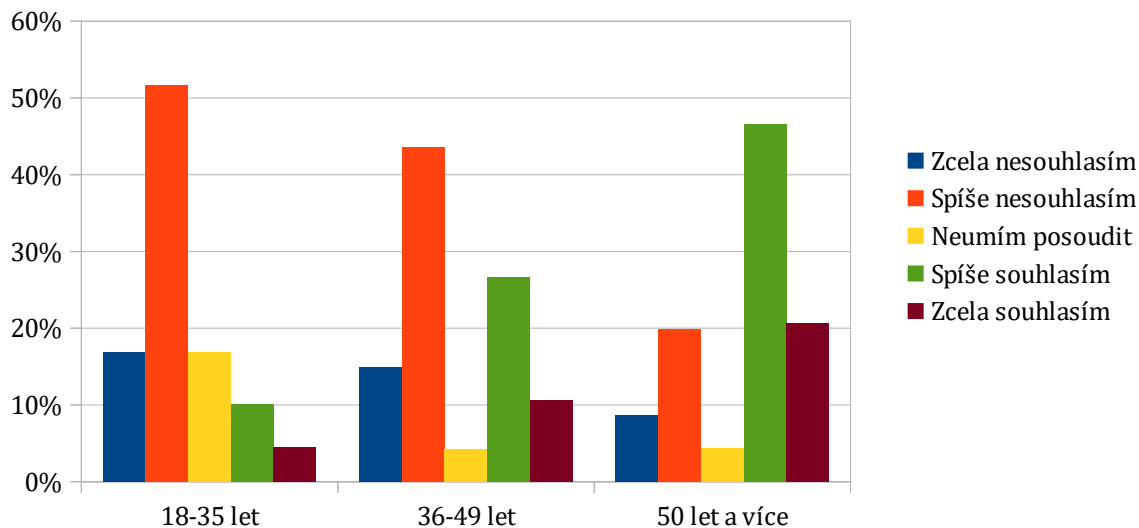
Starší zaměstnanci pracují stejně efektivně jak mladší zaměstnanci:



Obrázek 45: Postoje respondentů k efektivitě práce starších zaměstnanců, n=300

V dalším bodě byl zjišťován názor respondentů na tvrzení, že **starší zaměstnanci reagují na změny stejně jak mladší zaměstnanci**. Výsledky se u jednotlivých věkových kategorií liší. Mladší zaměstnanci (18-35 let) nejčastěji odpovídali, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí (52%). Zcela nesouhlasí 17%, spíše souhlasí 10% a zcela souhlasí pouze 4% respondentů. Z této věkové kategorie toto tvrzení neumí posoudit 17% respondentů. Respondenti z věkové kategorie 36-49 let taky nejčastěji označovali možnost „spíše nesouhlasím“ (44%). 15% těchto respondentů zcela nesouhlasí s tvrzením, 27% spíše souhlasí a 11% zcela souhlasí. Toto tvrzení neumí posoudit 4% respondentů z této věkové kategorie. Zaměstnanci nad 50 let nejčastěji odpovídali, že s daným tvrzením spíše souhlasí (47%). 21% respondentů zcela souhlasí, 9% zcela nesouhlasí a 20% spíše nesouhlasí s tvrzením. 4% respondentů toto neumí posoudit. Výsledky jsou patrné z následujícího grafu:

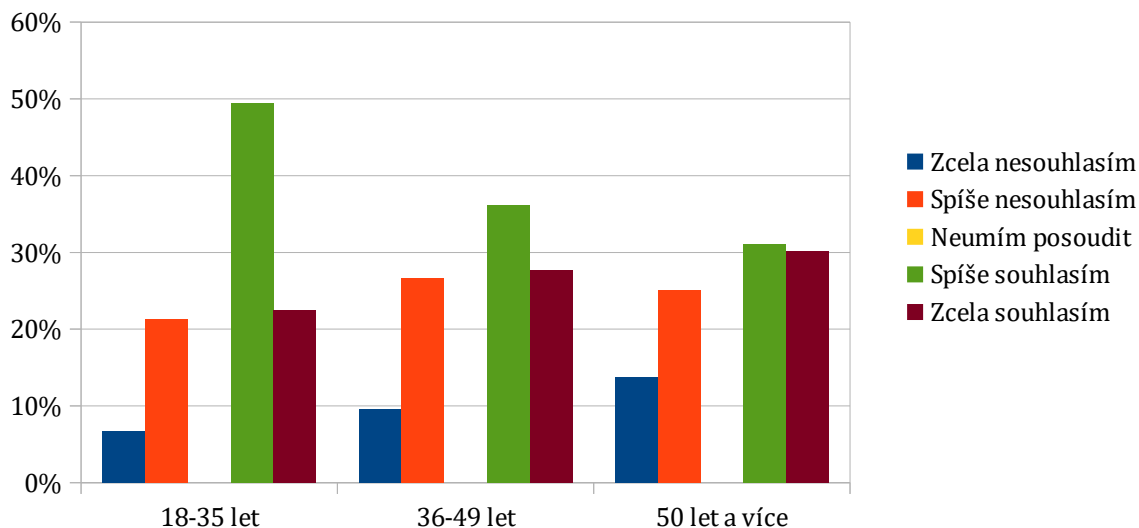
Starší zaměstnanci reagují na změny stejně jak mladší zaměstnanci:



Obrázek 46: Postoje respondentů k reakci na změny ze strany starších zaměstnanců, n=300

Další bod byl reprezentován tvrzením „**Vyhledávám mezigenerační spolupráci**“. V rámci věkové kategorie 18-35 let respondenti odpovídali následovně: 7% zcela nesouhlasí, 21% spíše nesouhlasí, 49% spíše souhlasí a 22% zcela souhlasí s tvrzením. Co se týče věkové kategorie 36-49 let, mezigenerační spolupráci vyhledává 64% respondentů (36% s tvrzením spíše souhlasí a 28% s tvrzením zcela souhlasí). 10% respondentů mezigenerační spolupráci vůbec nevyhledává a 27% ji spíše nevyhledává. V rámci věkové kategorie nad 50 let odpovědělo 31% respondentů, že s tvrzením spíše souhlasí a 30% respondentů, že s tvrzením zcela souhlasí. 14% respondentů mezigenerační spolupráci vůbec nevyhledává a 25% spíše nevyhledává. Postoje respondentů k tvrzení „Vyhledávám mezigenerační spolupráci“ jsou patrné z následujícího grafu:

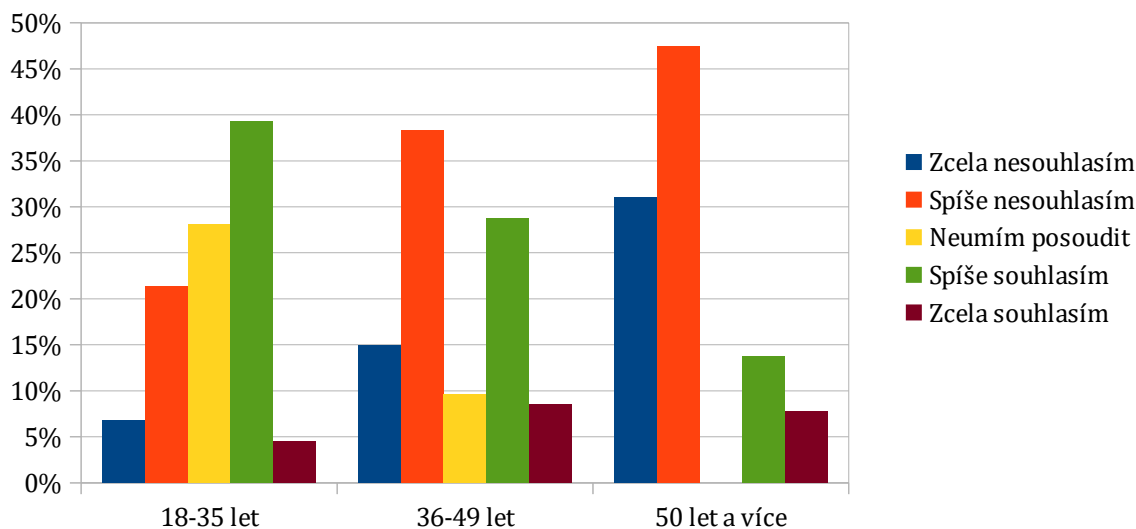
Vyhledávám mezigenerační spolupráci:



Obrázek 47: Postoje respondentů k mezigenerační spolupráci, n=300

Další bod zahrnuje **vnímání přístupu zaměstnavatelů ke starším zaměstnancům** zaměstnanci. 39% respondentů z věkové kategorie 18-35 let vnímá přístup zaměstnavatelů ke starším pracovníkům spíše pozitivně. 4% respondentů zcela pozitivně, 7% respondentů zcela negativně a 21% respondentů spíše negativně. 28% respondentů z této věkové kategorie toto neumí posoudit. V rámci věkové kategorie 36-49 let si 15% respondentů myslí, že přístup zaměstnavatelů ke starším pracovníkům je zcela negativní, 38% označilo, že je spíše negativní, 29% vnímá tento přístup spíše pozitivně a 9% zcela pozitivně. 10% respondentů z této věkové kategorie toto neumí posoudit. V rámci věkové kategorie nad 50 let označilo 78% respondentů přístup zaměstnavatelů ke starším zaměstnancům jako negativní (31% zcela a 47% spíše negativní). 14% starších respondentů vnímá tento přístup spíše pozitivně a pouze 8% zcela pozitivně. Vnímání přístupu zaměstnavatelů ke starším zaměstnancům respondenty je znázorněné v následujícím grafu:

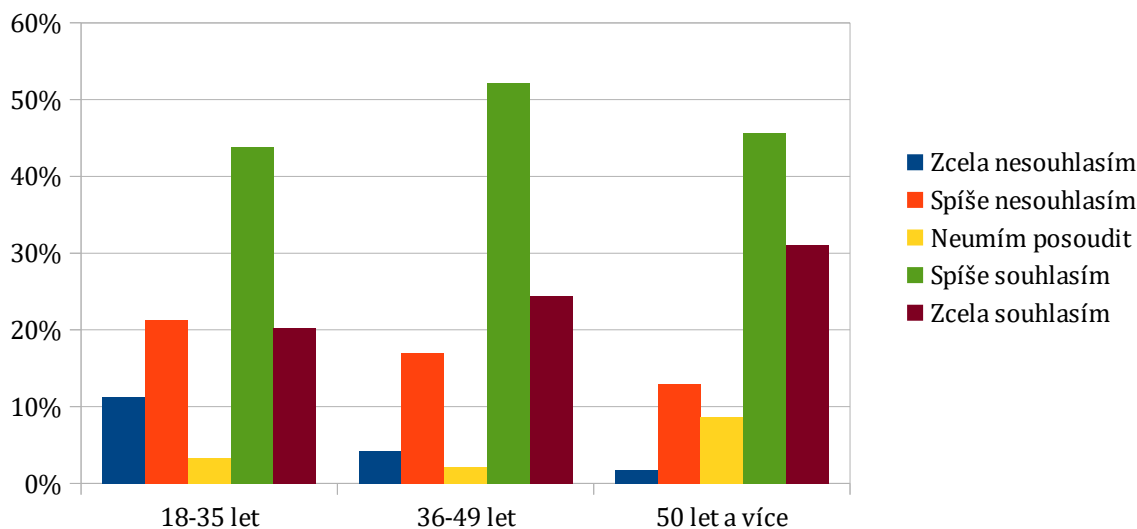
Postoj zaměstnavatelů ke starším zaměstnancům je spíše pozitivní



Obrázek 48: Názory respondentů na postoje zaměstnavatelů ke starším zaměstnancům, n=300

S tvrzením, že **věková diverzita týmu podporuje efektivitu** souhlasí většina respondentů v rámci každé věkové kategorie. Respondenti z věkové kategorie 18-35 let nejčastěji vybírali možnost „spíše souhlasím“ (44%). 20% respondentů z této věkové kategorie s tvrzením zcela souhlasí, 11% zcela nesouhlasí, 21% spíše nesouhlasí a 3% toto neumí posoudit. V rámci věkové kategorie 36-49 let s tvrzením spíše souhlasí 52%, zcela souhlasí 24%, zcela nesouhlasí 4% a spíše nesouhlasí 17% respondentů. 2% respondentů toto tvrzení neumí posoudit. Respondenti z věkové kategorie nad 50 let opět nejčastěji označovali možnost „spíše souhlasím“ (46%). 31% respondentů z této věkové kategorie z tvrzením zcela souhlasí, 2% zcela nesouhlasí, 13% spíše nesouhlasí a 9% toto neumí posoudit. Popsané postoje respondentů vyjadřuje následující graf:

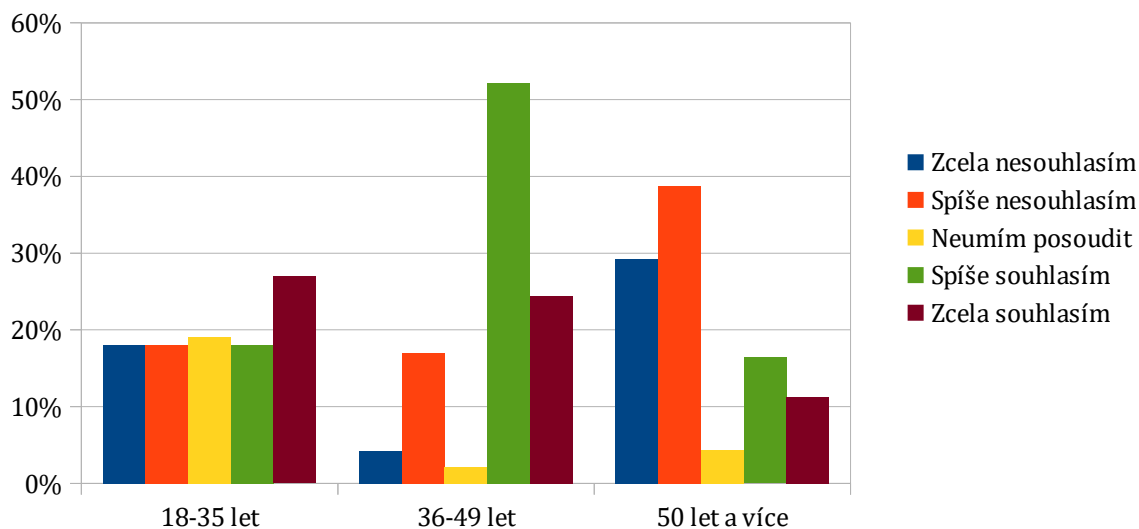
Věková diverzita týmu podporuje efektivitu:



Obrázek 49: Názory respondentů na věkovou diverzitu týmu, n=300

V posledním bodu této výzkumné otázky byl zjišťován názor respondentů na **zvýhodňování určitých skupin zaměstnanců na základě věku nebo pohlaví při povyšování a odměňování**. V rámci věkové skupiny 18-35 let si 18% respondentů myslí, že určité skupiny jsou zcela zvýhodňovány a 18% že jsou spíše zvýhodňovány. Dalších 18% respondentů je toho názoru, že určité skupiny spíše nejsou zvýhodňovány a 27% že určitě nejsou. 19% respondentů této věkové kategorie toto nedokáže posoudit. Druhá generaci respondentů (36-49 let) odpověděla následovně: 13% respondentů se domnívá, že určité skupiny jsou zcela zvýhodňovány, 33% že jsou spíše zvýhodňovány. 31% si myslí, že určité skupiny spíše nejsou zvýhodňovány a 19% že určitě nejsou. 4% respondentů z této věkové kategorie toto nedokáže posoudit. U věkové skupiny nad 50 let jsou výsledky předešlé skupiny ještě víc zdůrazněné. Až 29% respondentů je toho názoru, že určité věkové skupiny jsou zcela zvýhodňovány a 39% že jsou spíše zvýhodňovány. 16% zastává názor, že určité skupiny spíše nejsou zvýhodňovány a 11% si myslí, že podmínky jsou pro všechny skupiny zaměstnanců stejné. 4% respondentů z této věkové kategorie toto tvrzení neumí posoudit. Postoje respondentů k tomuto tvrzení je možné vidět v následujícím grafu:

Při povyšování a odměňování nejsou zvýhodňováni zaměstnanci na základě věku nebo pohlaví:



Obrázek 50: Postoje respondentů ke zvýhodňování skupin zaměstnanců na základě věku a pohlaví, n=300

5.3 Shrnutí kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Tato podkapitola obsahuje shrnutí výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu do odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky uvedené v kapitole 5 – Metodika práce. V rámci kvalitativního výzkumu byly na základě odpovědí jednotlivých manažerů a personalistů zjištěny následující skutečnosti.

Většina dotazovaných společností zná pojem age management pouze teoreticky, v praxi tento koncept nevyužívají, nebo se s ním vůbec neseckaly. Po vysvětlení pojmu považují respondenti koncept age managementu za konkurenční výhodu oproti společnostem, které ho neaplikují. Domnívají se, že pokud by byla vytvořena koncepce dlouhodobé spolupráce se zaměstnanci, bylo by jednodušší si je udržet a taky přetáhnout od konkurence, která s tímto konceptem nepracuje.

Společnosti mají relativně dobrý přehled o věkové struktuře svých zaměstnanců. Všichni respondenti souhlasili s tvrzením, že heterogenní tým je pro společnost přínosem a většina by uvítala více starších pracovníků.

Problémem u téměř všech dotazovaných společností je vyšší fluktuace zejména ze strany mladších zaměstnanců.

Většina společností má ke starším zaměstnancům kladný přístup, váží si jejich pracovní i životní zkušenosti a snaží se jim vycházet vstříc. Postoje k věku v různých odděleních jsou téměř u všech společností stejné.

Zaměstnanci různých věkových kategorií se vůči sobě chovají s respektem a ani jeden z dotazovaných neoznačil rozdílný věk za příčinu konfliktů na pracovišti. Firemní kultura taky ve většině případů zahrnuje všechny generace na pracovišti.

Všichni respondenti odmítli možnost, že by v jejich společnostech existovala nějaká z forem věkové diskriminace.

Většina společností přistupuje ke svým zaměstnancům individuálně a na pozicích, které to umožňují, se jim snaží vycházet vstříc flexibilní formou práce. Snahu o vytváření různorodých týmů projevili všichni respondenti. Za nejdůležitější nástroj v rámci podpory zaměstnanců v různých fázích pracovního života považují respondenti individuální přístup, dále finanční bonusy a flexibilní formu benefitů.

Žádná ze společností nemá vypracovanou strategii zohledňující věk zaměstnanců. Vedoucí pracovníci si jsou vědomi individuálních potřeb zaměstnanců různých věkových skupin ale pracují s nimi spíše intuitivně a na úrovni jednotlivých týmů nebo oddělení, nikoliv komplexně. Zástupci všech společností uvedli, že k zaměstnancům různého věku je přistupováno rovnocenně.

Ani jedna ze společností nepracuje s pojmem pracovní schopnost a ani jeden z respondentů neodpověděl na otázku, jaké faktory pracovní schopnost ovlivňují.

K pracovnímu vyčerpání zaměstnanců dochází u jednotlivých společností po různé době ale většina z nich se situaci snaží řešit a zabránit ztrátě zaměstnance. Pouze třetina respondentů uvedla, že se této situaci snaží předejít pravidelnou komunikací se svými zaměstnanci. Zaměstnanci většiny dotazovaných nezůstávají na svých pozicích až do dosažení důchodového věku.

Kontinuální vzdělávání je zavedeno pouze u pětiny dotazovaných společností. Další společnosti využívají koncept celoživotního vzdělávání částečně nebo vůbec. Přístup ke vzdělávání mají rovnocenný všechny věkové kategorie a u většiny probíhají školení stejně, bez ohledu na věk zaměstnanců.

Při organizaci práce většina společností nebrala v úvahu předpoklady a potřeby zaměstnanců různého věku ale nebrání se individuální úpravě a přizpůsobení. Flexibilní formy práce poskytuje polovina dotazovaných společností, třetina pouze po individuální domluvě a pětina výjimečně. Téměř všichni dotazovaní uvedli, že jejich společnosti poskytují vyhovující pracovní prostředí pro všechny věkové skupiny zaměstnanců.

Ani jedna ze společností nemá vytvořený program, který by podporoval zaměstnance během posledních let jejich pracovního života a neposkytuje školení s cílem přípravy na přechod z pracovního života do důchodu. Pracovní místa, které zohledňují možnosti starších zaměstnanců, poskytují všechny společnosti. Co se týče kontaktu se svými bývalými zaměstnanci, je toto spíše neobvyklé. Na vybrané akce společností jsou bývalí zaměstnanci zváni pouze v pětině případů.

V rámci kvantitativního výzkumu byly na základě odpovědí zaměstnanců nebo bývalých zaměstnanců zjištěny následující skutečnosti.

V současném zaměstnání se cítí motivovaně spíše mladší generace zaměstnanců. Zástupci této generace taky odpovídali, že jim jejich současný zaměstnavatel poskytuje odpovídající pracovní prostředí i vzdělávání. Starším zaměstnancům motivace spíše chybí a častěji odpovídali, že pracovní prostředí a vzdělávání, které jim zaměstnavatel poskytuje, neodpovídá jejich potřebám.

Většina respondentů všech věkových kategorií považuje koncept celoživotního vzdělávání za důležitý. Část zástupců starší generace označovala možnost, že

celoživotní vzdělávání důležité je, ale pouze do určitého věku. Většina dotazovaných z mladší generace si neumí představit situaci, že by v současném zaměstnání zůstala až do dosažení důchodového věku. Naproti tomu pouze minimum starších zaměstnanců ještě počítá s možností, že zaměstnání změní. Svou aktuální pracovní pozici nejvíc respondentů z mladších generací vykonává z toho důvodu, že finanční ohodnocení této pozice odpovídá jejich představě. U starších zaměstnanců převažuje tvrzení „Nemám jinou možnost než vykonávat aktuální pozici“.

Aby zaměstnanci zůstávali ve svém zaměstnání až do důchodového věku, musel by jim jejich zaměstnavatel poskytovat odpovídající finanční ohodnocení, možnost vzdělávání, možnost růstu a musel by přizpůsobovat pracovní náplň jejich potřebám. Zaměstnanci dále vyžadují lidský a motivující přístup, ocenění přínosu a vlídné pracovní podmínky.

Mladší zaměstnance k vyšším výkonům v zaměstnání motivuje zejména možnost využití flexibilních forem práce, rovnováha pracovního a osobního života, odpovídající výše finančního ohodnocení, možnost využití benefitů, práce v inovativním prostředí a na zajímavých úkolech, vidina kariérního růstu, možnost zahraniční mobility, tréninky a rozvojové programy, férové a podporující vedení společnosti, pozitivní atmosféra na pracovišti, vlídné pracovní prostředí a pravidelné hodnocení od nadřízeného. Odradí je nedostatečné přizpůsobování vzdělávání a formy práce jejich potřebám, neúčast na dění ve společnosti, nemožnost osobního rozvoje, absence týmové spolupráce a zpětné vazby od nadřízeného a nmoderní a neestetické pracovní prostředí. V rámci benefitů preferují již zmíněnou možnost určité flexibilní formy práce, sick days, dovolenou nad rámec zákona, příspěvky na kulturní a sportovní vyžití a služební auto, služební notebook nebo služební mobil k soukromým účelům. V oblasti vzdělávání ocení formy, kde se mohou do procesu vzdělávání aktivně zapojit – workshopy a případové studie, counselling, coaching, trainee programy a rotace práce.

Zaměstnanci střední věkové kategorie označují za nejvíc motivující faktory v zaměstnání výši finančního ohodnocení, možnost využití flexibilních forem práce, rovnováhu pracovního a osobního života, jistotu zaměstnání, informace o dění ve společnosti, práce na zajímavých úkolech a v inovativním prostředí, možnost vzdělávání a kariérního růstu, férové a podporující vedení, pracovní prostředí odpovídající potřebám a pozitivní atmosféra na pracovišti. Co se týče benefitů, mají zaměstnanci této generace podobné preference jako jejich mladší kolegové – sick days, možnost využití určité flexibilní formy práce, dovolená nad rámec zákona, služební auto k soukromým účelům, příspěvky na kulturní a sportovní vyžití a stravenky. V rámci vzdělávání se přiklání k seminářům, counsellingu a pracovním poradám. Zaměstnance střední věkové kategorie od podávání co nejlepšího výkonu v zaměstnání odrazuje nízké přizpůsobování se zaměstnavatele jejím potřebám v oblasti vzdělávání a flexibility práce, nejistota v zaměstnání, nemožnost osobního rozvoje a nmoderní a neestetické pracovní prostředí.

Starší zaměstnance k vyšším výkonům nejvíc motivuje jistota v zaměstnání, výše finančního ohodnocení, možnost využití flexibilní formy práce, práce na

zajímavých úkolech, práce v inovativním prostředí, férové a podporující vedení společnosti, vlídné pracovní prostředí a pozitivní atmosféra na pracovišti. Nejvíce je od podávání co nejlepších výkonů odradí nejistota v zaměstnání, chybějící vůle zaměstnavatele vycházet vstříc jejich potřebám v oblasti vzdělávání a flexibility práce, nezajímavá práce a nmoderní a neestetické pracovní prostředí. Zaměstnanci z této věkové kategorie ocení možnost určité flexibilní formy práce, příplatky na pojištění a zdravotní péči, příspěvky na kulturní a sportovní vyžití, příspěvek na dovolenou a stravenky. V oblasti vzdělávání preferují pracovní porady, instruktáž při výkonu práce, semináře, přednášky a counselling.

Všechny věkové kategorie by v případě možnosti výběru z jednotlivých forem práce nejraději využili pružnou pracovní dobu. Téměř třetina respondentů nad 50 let by si vybrala zkrácený úvazek.

Téměř všichni respondenti dotazníkového šetření souhlasí s tvrzením, že zkušenosti starších zaměstnanců jsou pro společnost přínosem. Všechny tři generace si alespoň do jisté míry myslí, že starší zaměstnanci jsou schopni řešit problémy s nadhledem a v širších souvislostech. Většina mladších zaměstnanců se domnívá, že jejich starší kolegové nepracují stejně efektivně. Většina respondentů střední věkové kategorie a starších zaměstnanců s tvrzením, že starší zaměstnanci pracují stejně efektivně jak mladší zaměstnanci, souhlasí.

Většina respondentů z kategorie mladších zaměstnanců a zaměstnanců ze střední věkové kategorie alespoň do jisté míry nesouhlasí s tvrzením, že starší zaměstnanci reagují na změny stejně jako mladší. Většina respondentů nad 50 let je opačného názoru.

Respondenti všech věkových kategorií se přiklánějí spíše k tvrzení, že vyhledávají mezigenerační spolupráci. Mladší zaměstnanci vnímají přístup zaměstnavatelů ke starším zaměstnancům spíše pozitivně, starší zaměstnanci převážně negativně. S tvrzením, že věková diverzita týmu podporuje efektivitu souhlasí většina respondentů všech věkových kategorií. Většina zástupců všech věkových skupin si alespoň do jisté míry myslí, že při odměňování a povyšování jsou zvýhodňovány určité skupiny zaměstnanců na základě pohlaví nebo věku.

6 Návrhy a doporučení pro aplikaci age managementu

V této kapitole jsou formulované doporučení pro aplikaci age managementu pro management společností působících v oblasti služeb. Jednotlivá doporučení vycházejí z provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu a jsou shrnuta do formy příručky pro zaměstnavatele. Součástí každého doporučení je formulace přínosů pro zaměstnavatele i zaměstnance. Pro jednotlivá doporučení jsou na konci příručky vyčíslené předpokládané náklady s nimi související.

PŘÍRUČKA PRO APLIKACI AGE MANAGEMENTU PRO MANAGEMENT SPOLEČNOSTÍ PŮSOBÍCÍCH V OBLASTI SLUŽEB

1. Vypracování strategie s důrazem na realizaci age managementu

Prvním krokem následujícím po rozhodnutí managementu zabývat se problematikou age managementu je vytvoření strategie s ohledem na věk zaměstnanců. Je nutné počítat se skutečností, že aplikace age managementu se týká všech úrovní a týmů ve společnosti. Při tvorbě strategie je možné vyjít z postupu pro implementaci age managementu, který doporučuje autorka Cimbálníková (2012):

- sestavte projektový tým, který bude za implementaci age managementu do Vaší společnosti odpovídat
- vytvořte scénář možného vývoje Vaší společnosti s přihlédnutím k měnící se demografické situaci a k zaměstnávání starších pracovníků nad 50 let
- přeformulujte vizi a misi Vaší společnosti tak, aby odpovídala scénáři z minulého bodu
- formulujte jasný a detailní strategický plán s ohledem na věk zaměstnanců, který bude podporovat jednotlivé věkové skupiny a zajistí harmonizaci jejich pracovního a osobního života
- využijte k vytvoření tohoto plánu konzultace se staršími pracovníky
- provádějte pravidelné kontroly, zda je skutečná situace v souladu s jednotlivými body plánu

Přínos doporučení:

Písemný dokument zajistí závaznost rozhodnutí, jeho viditelnost a umožní Vám kontrolu nad postupem zavádění konceptu age managementu do Vaší společnosti.

2. Školení vedoucích pracovníků

Dalším bodem je vytvoření prostředí, které bude podněcovat a propagovat zavádění age managementu do Vaší organizace. Zaměstnanci všech věkových kategorií oceňují férové a podporující vedení a je potřeba, aby jednotliví manažeři a

vedoucí pracovníci byly dalším zaměstnancům příkladem. Dbejte na kontinuální vzdělávání Vašich vedoucích pracovníků a zajistěte jim školení o konceptu age managementu, o důvodech rozhodnutí o jeho aplikaci, o opatřeních age managementu a důsledcích aplikace tohoto konceptu.

Dále je potřeba zvyšovat povědomí manažerů o potřebách, specifikách a požadavcích jednotlivých věkových skupin, informovat je o pojmu pracovní schopnost a o faktorech, které pracovní schopnost ovlivňují.

Přínos doporučení:

Pouze manažeři, kteří budou znát důvody aplikace age managementu, jednotlivá opatření a přínosy tohoto konceptu, budou schopni stoprocentně prosazovat jeho zavedení ve Vaší společnosti. Zaměstnanci ocení, že jejich nadřízení vnímají jejich individuální potřeby a reagují na jejich požadavky. Výsledkem jsou spokojenější zaměstnanci pracující efektivněji a nižší fluktuace.

3. Školení zaměstnanců

Pro úspěšnou aplikaci age managementu je nezbytné, aby se na formování tohoto konceptu podíleli taky jednotlivci z řad zaměstnanců. Uspořádejte teambuildingové akce pro jednotlivé týmy nebo oddělení ve Vaší společnosti, kde jim v uvolněné atmosféře a interaktivním stylem poskytnete informace ohledně zavádění konceptu age managementu. Toto školení je důležité zvláště pro starší zaměstnance. Je potřeba změnit postoje jednotlivých pracovníků ke stárnutí, ukázat jim přednosti starších zaměstnanců, důležitost osobního rozvoje i ve vyšším věku, možnosti péče o své zdraví a udržování se v kondici. Zabezpečte konzultace s nutričním specialistou a ukázkové cvičební lekce s trenérem, který Vaším zaměstnancům předvede, jak snížit negativní dopady jednotlivých pracovních poloh na lidský organizmus. Součástí školení mohou být i informace o pozitivním dopadu věkové diverzity na efektivitu v zaměstnání s využitím reálných příkladů z praxe.

Přínos doporučení:

Změna postojů zvláště starších zaměstnanců zajistí, že se budou vnímat jako důležitá součást společnosti, budou si vědomi svých předností, budou pečovat o své zdraví a déle se udržovat v dobré kondici. Budou pracovat sebevědoměji a více prosazovat své nápady. Sníží se počet absencí z důvodu nemoci a počet zaměstnanců odcházejících do předčasného důchodu.

4. Mezigenerační spolupráce a vytváření diverzních týmů

Rozvíjejte mezigenerační spolupráci a dbejte na formování diverzních týmů (věkově i osobnostně). Zaměstnanci různého věku se navzájem doplňují, předávají si zkušenosti a vzájemně si pomáhají. Mladší zaměstnanci ocení životní i pracovní zkušenosti starších zaměstnanců, jejich spolehlivost, zodpovědnost a schopnost řešit problémy s nadhledem a v širších souvislostech. Starší zaměstnanci uvítají

elán a nadšení mladších pracovníků, jejich zapálenost, kreativitu a znalost nových technologií.

Přínos doporučení:

Vaším zaměstnancům mezigenerační spolupráce a diverzní týmy rozšíří obzory a přidá na pocitu důležitosti v týmu. Vám zajistí efektivnější práci jednotlivých týmů a oddělení.

5. Pravidelná komunikace s podřízenými

Zajistěte pravidelnou komunikaci vedoucích pracovníků s jejich podřízenými na všech úrovních. Ptejte se na názory Vašich zaměstnanců, na jejich potřeby, připomínky a návrhy a reagujte na ně. Pro zaměstnance je důležité vědomí, že jsou pro Vaši společnost důležití. Zvláště starší zaměstnanci vyžadují ocenění přínosu pro společnost a uznání. Tato věková kategorie je citlivější na nejistotu v zaměstnání, pravidelnými sezeními toto můžete odstranit a zajistíte, že zaměstnanec nebude podléhat strachu ze ztráty zaměstnání a bude pracovat soustředěněji a efektivněji.

Pro mladší zaměstnance připravujte pravidelné reporty - ocenění zpětné vazby na svůj výkon a své pravidelné hodnocení. Informujte své zaměstnance o dění ve společnosti alespoň do určité míry. Komunikací s podřízenými vyřešíte spoustu případných problémů už v zárodku.

Přínos doporučení:

Pravidelná komunikace s podřízenými zajistí soustředěnější a efektivnější práci zaměstnanců. Informace o dění ve společnosti posílí u zaměstnanců pocit sounáležitosti a motivaci být nadále součástí Vaší organizace.

6. Vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti

Pro všechny věkové skupiny zaměstnanců je klíčové, aby se v zaměstnání cítili příjemně, bezpečně a mohli se plně soustředit na svou práci. Vnímejte atmosféru na pracovišti a v případě problému situaci bezodkladně řešte. Nástrojem může být otevřená komunikace s účastníky sporu. Jako prevence působí pravidelné pořádání teambuildingových aktivit, společné páteční snídaně, výroční večírky nebo společné přání k narozeninám jednotlivých členů týmů.

Přínos doporučení:

Vytvořením a udržováním pozitivní atmosféry na pracovišti dosáhnete, že Vaši zaměstnanci budou do zaměstnání chodit rádi a budou se moci plně soustředit na svou práci místo řešení konfliktů a jiných negativních vlivů.

7. Individuální vzdělávání

Zajistěte Vaším zaměstnancům vzdělávání odpovídající jejich potřebám. Pro všechny věkové kategorie je otázka osobního rozvoje důležitá a každá věková kategorie vyžaduje rozdílný přístup ke vzdělávání. Organizujte jednotlivá školení formou workshopů a případových studií pro mladší zaměstnance a dále u této

věkové skupiny využívejte coaching, counselling a trainee programy. Pro střední věkovou kategorii zajistěte školení formou seminářů, pracovních porad, nebo využívejte counselling. Starší zaměstnanci ocení instruktáž při výkonu práce, semináře, přednášky a counselling. Poskytujte Vaším zaměstnancům příležitosti k celoživotnímu učení, ptejte se na jejich potřeby v oblasti vzdělávání a vyhněte se jednotnému vzdělávání pro všechny Vaše zaměstnance.

Přínos doporučení:

U Vašich zaměstnanců bude uspokojená potřeba vzdělávání, která je v současné době jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují výkon v zaměstnání. Vy získáte kvalifikované pracovníky, kteří na sobě neustále pracují, rozvíjejí se a tím zvedají úroveň Vaší společnosti.

8. Vzájemné vzdělávání

Umožněte svým zaměstnancům navzájem si předávat své zkušenosti a učit se jeden od druhého. Starší zaměstnance můžete využít jako mentory, kouče nebo poradce v týmech. Mladší zaměstnance nechte pomáhat starším s novými technologiemi a učit je využívat výhody těchto vymožeností.

Umožněte svým zaměstnancům pracovat na zajímavých úkolech. Přiřadte mladšího pracovníka ke staršímu a nechte ho pomoci mu z náročnějším úkolem, ke kterému by se jinak nedostal.

Přínos doporučení:

Starším zaměstnancům dodáte pocit důležitosti v týmu a mladší zaměstnanci budou mít reálný příklad, kam se mohou posunout. Vzájemnou spoluprací starších a mladších pracovníků dosáhnete rychlejší a kreativnější splnění úkolu a vzájemné rozvíjení obou zaměstnanců.

9. Možnost kariérního růstu

Vytvářejte podmínky pro možný kariérní postup svých zaměstnanců. Pokud je to možné, preferujte interní výběrová řízení před externími a vyhlašujte je před svými zaměstnanci veřejně. Při výběru vhodného zaměstnance mějte na paměti silné a slabé stránky jednotlivých věkových kategorií, vybírejte dle kvalit konkrétního zaměstnance a vyhněte jakékoliv formě předsudků nebo diskriminace.

Přínos doporučení:

Preferencí interních výběrových řízení a jejich veřejným vyhlašováním v rámci společnosti zajistíte, že Vaši podřízení budou vědět, že mají možnost kariérního posunu a danou pozici obsadí člověk, který zná procesy ve Vaší společnosti, její firemní kulturu a své spolupracovníky.

10. Flexibilní formy práce

Možností využít pružnou pracovní dobu vyřeší Vaší zaměstnanci množství problémů, jako například účast na zkoušce pro studujícího zaměstnance, vyzvedávání dítěte ze školy pro matku s malým dítětem nebo návštěva lékaře pro

staršího zaměstnance. Množství zaměstnanců ocení i možnost odejít v pátek z práce dřív.

Zkrácený úvazek může opět vyhovovat všem zmíněným skupinám. Studující zaměstnanec má dostatek času na přípravu do školy, matka nebo otec s malým dítětem mají dostatek času na rodinu a staršímu člověku může zkrácený úvazek pomoci zvládnout přechod z pracovního života do důchodu. U starších zaměstnanců může být zkrácený úvazek i řešením situace, kdy jedinec ještě chce pracovat, ale jeho zdravotní stav mu neumožňuje práci na plný úvazek.

Zhuštěný pracovní týden je oblíbený u zaměstnanců s dětmi – odpracují si povinný počet hodin za méně než 5 pracovních dnů a volné dny tráví s rodinou.

Pokud to povaha práce dovoluje, umožněte svým zaměstnancům pracovat z domu. Můžete se domluvit i na nastavení, že zaměstnanec bude určitý počet dní pracovat u Vás a určitý počet dní z domu. Dáte mu tím maximální flexibilitu a ušetříte mu náklady spojené s cestou do práce a z práce.

Dále můžete využít práci formou dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Pracovník u Vás nebude zaměstnán trvale ale pouze po dobu zpracování konkrétního úkolu.

Přínos doporučení:

Flexibilní formu práce ocení každá věková skupina zaměstnanců, dáte jim možnost organizovat si svůj čas a přispějete k větší rovnováze mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Vy dosáhnete zvýšení efektivity práce svých zaměstnanců a jejich loajalitu.

11. Flexibilní formy benefitů

Myslete na skutečnost, že každá věková kategorie má jiné požadavky a umožněte svým zaměstnancům využití benefitů, které pro ně budou přínosem. Vyhněte se jednotné škále benefitů a přizpůsobte je jednotlivým věkovým skupinám. Mladší zaměstnanci ocení sick days, dovolenou nad rámec zákona, služební auto, telefon nebo notebook k soukromým účelům a příspěvky na kulturní a sportovní vyžití. Pro střední věkovou skupinu vybírejte z benefitů jako sick days, dovolená nad rámec zákona, služební auto k soukromým účelům, příspěvky na kulturní a sportovní vyžití a stravenky/firemní stravování. Pro starší zaměstnance uvažujte příplatky na pojištění a zdravotní péči, příspěvek na kulturní a sportovní vyžití a příspěvek na dovolenou. V rámci příspěvku na kulturní a sportovní vyžití taky ponechte možnost volby a umožněte zaměstnancům vybrat si například mezi permanentkou do fitness centra, pobytem ve wellness, masážemi, nejrůznějšími sportovními areály nebo kulturními akcemi.

Přínos doporučení:

Zajištěním flexibilních forem benefitů dosáhnete větší spokojenost a loajalitu Vašich zaměstnanců. Získají pocit, že víte o jejich individuálních potřebách a přizpůsobujete se jim.

12. Přizpůsobování pracovního prostředí

Tento bod je důležitý zvláště pro starší zaměstnance. Zajistěte, aby každý zaměstnanec měl své vlastní místo, kde může nerušeně pracovat. Vybavte jednotlivé pracovní místa ergonomickými židlemi a zabezpečte odpovídající teplotu a osvětlení na pracovišti. Dbejte na to, aby měli Vaši zaměstnanci prostor na odpočinek a občerstvení. Řešením může být vybudování relax zóny a kuchyňky s dodávkou ovoce a zeleniny pro zaměstnance zdarma.

Pro starší zaměstnance bývá často problémem kancelář typu open space. Tito zaměstnanci mohou být citlivější na vnější vlivy, nemusí dobře vnímat jednotnou teplotu, osvětlení, ovzduší a při práci je může rušit okolí. Musí se na svoji práci více soustředit a jsou více unavení. Zvažte proto zřízení uzavřených kanceláří pro zaměstnance, kteří by v těchto kancelářích pracovali efektivněji a dlouhodoběji. Zabezpečte pohodlný a bezpečný přístup do zaměstnání pro všechny věkové kategorie a pokud je to možné, zajistěte pro své zaměstnance vlastní parkovací místa.

Přínos doporučení:

Vytvořením pracovního prostředí, které odpovídá potřebám jednotlivých věkových kategoriích, dosáhnete, že se Vaši zaměstnanci budou v práci cítit příjemně, pohodlně, nebudou je rušit vnější vlivy a budou se moci více soustředit na svoji práci. To má za následek zvýšení efektivity práce i nižší míru pracovního vyčerpání Vašich zaměstnanců.

13. Přizpůsobování pracovní náplně

Přizpůsobování pracovní náplně věku zaměstnanců zabrání nedostatečnému nebo nadměrnému zatěžování pracovníků. Nedostatečně zatěžovaný pracovník se může cítit nedůležitě a začne hledat možnost využití svého potenciálu u jiného zaměstnavatele. Nadměrné zatěžování má za následek vyčerpání, pracovní vyhoření, dlouhodobý stres a pracovník začne hledat zaměstnání, kde bude zatěžován přiměřeně, stane se dlouhodobě nemocným nebo u starších zaměstnanců může dojít k odchodu do předčasného důchodu. Základem tohoto bodu je komunikace s podřízenými. Zajímejte se o jejich situaci, vnímejte jejich připomínky a požadavky a snažte se jim vyjít vstříc upravením pracovní náplně nebo přesunutím na jiné pracovní místo.

Přínos doporučení:

Využitím tohoto opatření dosáhnete snížení fluktuace a zprostředkovaně snížení nákladů na nábor a zaškolování nových pracovníků.

14. Příprava zaměstnanců na přechod do důchodu

Umožněte svým zaměstnancům připravit se na přechod z pracovního života do důchodu. Vytvořte program, který bude podporovat zaměstnance během posledních let jejich pracovního života. Organizujte školení s cílem přípravy na přechod z pracovního života do důchodu. Informujte své zaměstnance o dalších možnostech, například vlastní podnikání, dobrovolnictví, možnost projektového

zaměstnávání nebo možnost práce formou dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Udržujte kontakty s bývalými zaměstnanci, kteří jsou nyní v důchodu a zvěte je na vybrané firemní akce.

Přínos doporučení:

Využitím tohoto opatření docílíte spokojenějšího zaměstnance, snížíte riziko odchodu pracovníků do předčasného důchodu a s tím spojenou ztrátu cenných zaměstnanců. Kontaktem s bývalými kolegy, kteří jsou nyní v důchodu, dosáhnete pocitu sounáležitosti u těchto jedinců, umožníte jim sociální interakci s bývalými kolegy a Vy můžete využít situaci ke konzultaci nebo k nabídce práce na dohodu či na určitém projektu.

VYČÍSLENÍ NÁKLADŮ SOUVISEJÍCÍCH SE ZAVEDENÍM JEDNOTLIVÝCH OPATŘENÍ

V následující tabulce jsou vyčíslené přibližné náklady související se zavedením jednotlivých opatření do Vaší společnosti. Je potřeba zdůraznit, že níže uvedené náklady jsou průměrné a záleží na míře, do jaké budete jednotlivá opatření zavádět, v jaké kvalitě je budete zavádět, na počtu Vašich zaměstnanců a na cenách, na kterých se dokážete domluvit s dodavateli. K jednotlivým položkám je potřeba připočítat náklady dle hodinové sazby každého zaměstnance, když v pracovní době vykonává jinou činnost, než která přímo souvisí s jeho náplní práce (vzdělávání, sezení, odpočinek).

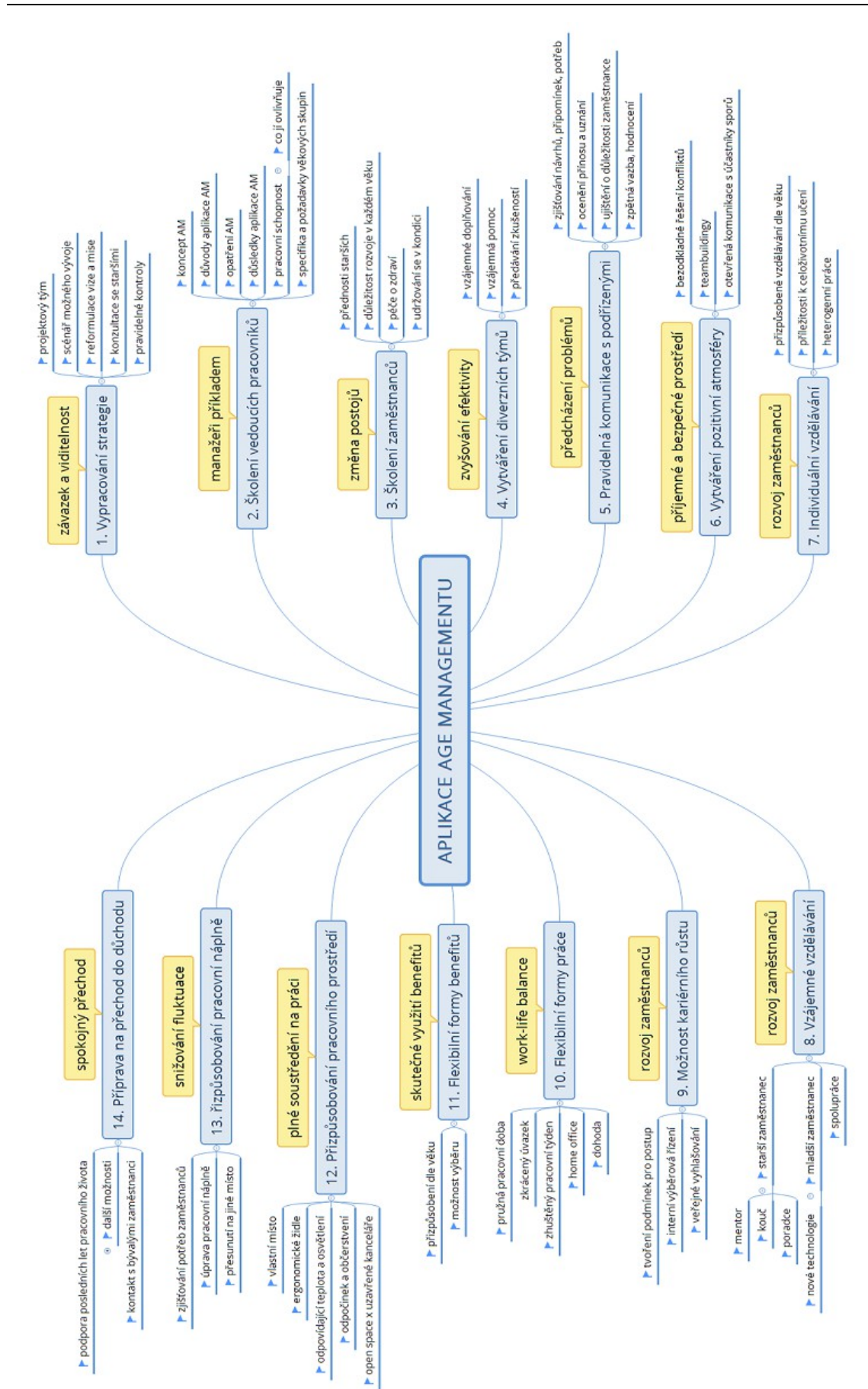
Tabulka 12: Vyčíslení nákladů na zavedení opatření age managementu

Opatření	Náklady související s opatřením	
Vypracování strategie	Dle hodinové sazby zaměstnanců, kteří se budou podílet na vypracování strategie	
Školení vedoucích pracovníků	Školitel	Dle hodinové sazby školitele, průměrně 1000 Kč/hodina
Školení zaměstnanců	Team building	Dle počtu zúčastněných, délky trvání, úrovně školení
	Nutriční specialista	Dle hodinové sazby nutričního specialisty, přibližně 500 Kč/hodina
	Trenér	Dle hodinové sazby trenéra, přibližně 500 Kč/hodina
Mezigenerační spolupráce a vytváření diverzních týmů	Dle hodinové sazby manažera, který připraví plán diverzifikace jednotlivých týmů	

Opatření	Náklady související s opatřením	
Vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti	Teambuilding	Dle počtu zúčastněných, aktivity, úrovně, přibližně 300 Kč/osoba u jednodenní večerné aktivity
	Výroční akce	Dle počtu zúčastněných, aktivity, úrovně akce
	Společná snídaně	Dle počtu osob, přibližně 50 Kč/osoba
Individuální vzdělávání	Workshopy	Dle hodinové sazby lektora
	Coaching	Dle hodinové sazby kouče, průměrně 1000 – 3000 Kč/hodina
	Semináře	Dle hodinové sazby lektora
	Přednášky	Dle hodinové sazby přednášejícího
Flexibilní formy práce	Home office	22 500 Kč/osoba
Flexibilní formy benefitů	Sick days	Dle hodinové sazby zaměstnance
	Dovolená nad rámec zákona	Dle hodinové sazby zaměstnance
	Služební auto	10 000 Kč/měsíc/osoba
	Služební notebook	17 000 Kč
	Služební mobil	5 000 Kč + 500 Kč/měsíc/osoba za paušál
	Stravenky	1000 Kč/měsíc/zaměstnanec
	Fitness centrum	900 Kč/měsíc/osoba
	Wellness centrum	900 Kč/měsíc/osoba (4 vstupy)
	Masáž	400 Kč/masáž/osoba
	Vstup do sportovního areálu	900 Kč/měsíc/osoba
	Příplatky na pojištění a zdravotní péči	Dle míry přispívání
Přizpůsobování pracovního prostředí	Ergonomická židle	4 000 Kč/židle
	Relax zóna	12 000 Kč

Opatření		Náklady související s opatřením
	Kuchyňka	30 000 Kč
	Parkovací místo	900 Kč/měsíc/místo
Příprava zaměstnanců na přechod do důchodu	Školení s cílem přípravy na důchod	Dle hodinové sazby školitele
	Program na podporu zaměstnanců v posledních letech pracovního života	Dle hodinové sazby zaměstnanců, kteří se budou podílet na vypracování programu, další náklady dle obsahu programu
	Kontakt s bývalými zaměstnanci	Dle formy kontaktu

Pro lepší přehlednost a snadnější orientaci jsou veškerá doporučení z příručky shrnuta a znázorněna formou myšlenkové mapy:



Obrázek 51: Myšlenková mapa návrhů a doporučení

7 Diskuze

Diplomová práce řeší otázku využití konceptu age managementu u společností působících v oblasti služeb. Zkoumá aktuální míru využívání opatření age managementu ve společnostech, postoje společností ke starším zaměstnancům, faktory ovlivňující výkon zaměstnanců jednotlivých věkových skupin a jejich názory na věkovou diverzitu na pracovišti.

K dosažení cíle diplomové práce byla využita kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum byl realizován formou 10 polostrukturovaných rozhovorů s manažery a personalisty vybraných společností. Kvantitativní výzkum pozůstal z dotazníkového šetření, kterého se účastnilo celkem 300 respondentů.

Pro dosažení přesnějších výsledků kvantitativního výzkumu byly dotazníky distribuovány jednotlivým věkovým skupinám respondentů v počtu, který procentuálně odpovídá věkové struktuře obyvatelstva České republiky. Nevýhodou může být skutečnost, že struktura respondentů je ovlivněna strukturou známých autorky a většina respondentů dotazníkového šetření pochází z Jihomoravského kraje. Problém tedy může nastat při zobecňování výsledků na celou Českou republiku.

Dalším nedostatkem může být otevřená otázka v rámci dotazníkového šetření, kde byli respondenti dotazováni na 3 faktory, kterými si zaměstnavatel udrží jejich přízeň až do důchodového věku. Někteří respondenti uváděli méně faktorů než autorka požadovala. I přes tento toto negativum se ale podařilo získat dostatek relevantních dat a je možné konstatovat, že tato skutečnost neovlivnila výsledky výzkumu.

V rámci polostrukturovaných rozhovorů byly podklady pro jednotlivé rozhovory relativně podrobné, autorka se snažila o získání co nejpřesnějších a nejkonkrétnějších informací. Díky většímu počtu konkrétních otázek byly zjištěny i doplňující informace k dřív položeným otázkám, na které respondenti odpověděli pouze stručně. Z důvodu malého počtu respondentů ale nelze považovat výzkumný vzorek za zobecnitelný pro celou Českou republiku. I přes tento nedostatek však poskytl kvalitativní výzkum autorce expertní pohled na danou problematiku a množství zajímavých a relevantních informací využitelných při tvorbě jednotlivých doporučení.

Zavedení konceptu age managementu do společnosti je dlouhodobá záležitost a vyžaduje součinnost všech zúčastněných (všechny úrovně managementu, společnost jako celek, jednotlivá oddělení, jednotlivé týmy i všichni zaměstnanci). Je tedy na zvážení vrcholového managementu, zda je společnost schopná a ochotná obětovat čas svých zaměstnanců a finanční prostředky a zda je schopna o aplikaci opatření age managementu dlouhodobě usilovat. Vzhledem k současným demografickým změnám a demografickým predikcím to ale začíná být nutností.

8 Závěr

Cílem této diplomové práce byla formulace doporučení pro aplikaci age managementu pro management společností působících v oblasti služeb. Teoretická část shrnuje poznatky k tématu převzaté z odborné literatury a odborných článků.

V praktické části jsou zpracována primární data získaná kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V rámci kvalitativního výzkumu byla využita metoda polostrukturovaných rozhovorů s manažery a personalisty vybraných společností. Data byla zpracována softwarem MAXQDA určeným pro kvalitativní analýzu, vyjádřena pomocí MAXmap a dále slovně popsána. Pro kvantitativní výzkum byla využita metoda dotazníkového šetření. Dotazníky byly distribuovány mezi respondenty 3 věkových skupin a získaná data byly zpracována v programu Microsoft Excel.

Na základě zpracovaných dat byly zodpovězeny předem definované výzkumné otázky. Z dat získaných kvalitativním výzkumem bylo zjištěno, že jednotlivé společnosti relativně dobře znají věkovou strukturu svých zaměstnanců ale s konceptem age managementu nepracují. Co se týče postojů společností ke stárnutí zaměstnanců, jsou spíše kladné nebo neutrální, pokud má společnost pouze mladší zaměstnance. Společnosti se snaží o vytváření heterogenních týmů a zastávají názor, že různorodé týmy pracují efektivněji. Opatření age managementu společnosti téměř nevyužívají nebo využívají pouze na individuální úrovni a spíše intuitivně. Nepracují s pojmem pracovní schopnost a neznají faktory, které ji ovlivňují. Vzdělávání v rámci společností je realizováno stejně pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich potřeby odvíjející se od dosaženého věku. Na druhou stranu je většina společností otevřena přizpůsobování se individuálním potřebám zaměstnanců na jejich žádost. Při organizaci práce společnosti neberou v úvahu předpoklady a potřeby zaměstnanců různých věkových kategorií ale opět jsou otevřeny přizpůsobování se individuálním potřebám zaměstnanců, pokud o to požádají. Některé společnosti nabízejí svým zaměstnancům určitou flexibilní formu práce, nejčastěji pružnou pracovní dobu, částečný úvazek a na pozicích, které to umožňují, home office. Mezi společnostmi není rozšířené poskytování pomoci zaměstnancům v rámci přechodu z pracovního života do důchodu a v kontaktu se svými bývalými zaměstnanci je minimum organizací.

Z kvantitativních dat bylo zjištěno, že v současném zaměstnání se líp cítí mladší zaměstnanci. Jsou více motivovaní, pozitivněji hodnotí poskytnuté pracovní prostředí i vzdělávání. Na druhou stranu si většina mladších respondentů neumí představit situaci, že by v současném zaměstnání zůstali až do dosažení důchodového věku. Většina respondentů starší věkové kategorie počítá s tím, že své zaměstnání nezmění ale častěji označovali jako důvod zastávání své současné pozice skutečnost, že nemají jinou možnost než zůstat na své aktuální pozici. Aby si zaměstnavatelé udrželi své zaměstnance dlouhodobě, měli by jim poskytnout odpovídající finanční ohodnocení, možnost vzdělávání a kariérního růstu, přizpůsobovat pracovní náplň jejich potřebám, oceňovat jejich přínos pro

společnost, poskytnout jim vhodné pracovní prostředí, jednat s nimi lidsky a motivovat je. Pro dosažení co nejvyšší efektivity zaměstnanců je potřeba ze strany zaměstnavatelů vnímat faktory, které zvyšují výkon jednotlivých věkových skupin i faktory, které dané věkové skupiny od poskytování co nejlepších výkonů v zaměstnání odrazují. Individuální přístup k jednotlivým věkovým skupinám je vyžadován taktéž v oblasti vzdělávání a poskytování benefitů. Většina respondentů všech věkových kategorií uvítá pružnou pracovní dobu, starší zaměstnanci ocení i možnost práce na částečný úvazek.

Zaměstnanci všech věkových kategorií vnímají věkovou diverzitu na pracovišti spíše pozitivně. Většina zaměstnanců vyhledává mezigenerační spolupráci a zastává názor, že diverzní týmy pracují efektivněji. Téměř všichni alespoň do jisté míry souhlasí s tvrzením, že starší zaměstnanci jsou pro společnosti přínosem, a že dokáží řešit problémy s nadhledem a v širších souvislostech. Rozdílné názory mají jednotlivé věkové kategorie na tvrzení, že starší zaměstnanci pracují stejně efektivně jako mladší zaměstnanci, kde mladší zaměstnanci spíše nesouhlasí, zatímco starší jsou přesvědčeni o pravdivosti tohoto tvrzení. Podobně reagovali respondenti i na posuzování pravdivosti tvrzení, že starší zaměstnanci reagují na změny stejně jak mladší zaměstnanci. Zatímco mladší zaměstnanci si myslí, že zaměstnavatelé přistupují k starším pracovníkům spíše pozitivně, většina starších pracovníků zastává názor, že přístup zaměstnavatelů k nim je spíše negativní. Zaměstnanci všech věkových kategorií se přiklání k tvrzení, že při povyšování a odměňování jsou určité skupiny zaměstnanců na základě věku či pohlaví zvýhodňovány.

Na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu byla vytvořena příručka pro aplikaci age managementu pro management společností působících v oblasti služeb. Manažerům bylo doporučeno, aby vypracovali strategii s důrazem na realizaci age managementu, která zajistí závaznost a viditelnost rozhodnutí managementu zabývat se touto problematikou. Dále je potřeba zabezpečit školení vedoucích pracovníků i zaměstnanců, rozvíjet mezigenerační spolupráci a vytvářet diverzní týmy, pravidelně komunikovat s podřízenými, vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti, zajistit individuální a vzájemné vzdělávání zaměstnanců, umožňovat růst zaměstnanců, poskytovat možnost flexibilních forem práce a flexibilní formy benefitů, přizpůsobovat pracovní prostředí i pracovní náplň potřebám jednotlivých zaměstnanců a zabezpečit bezproblémový přechod zaměstnanců z pracovního života do důchodu. U každého doporučení byl uveden jeho přínos pro zaměstnance i zaměstnavatele. Pro jednotlivá doporučení byly dále vyčísleny náklady související s jejich zavedením.

V době demografických změn v podobě stárnutí populace, kdy můžeme očekávat zvyšující se počty starších zaměstnanců i nezaměstnaných je potřeba, aby jednotlivé společnosti aplikovaly zásady age managementu a realizovaly potřebná opatření vedoucí k tomu, aby každý zaměstnanec byl schopný naplno využít svůj potenciál v souladu se svým věkem.

9 Literatura

- BOČKOVÁ, Lenka, Šárka HASTRMANOVÁ a Egle HAVRDOVÁ. *50+ aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: Respekt institut, 2011. ISBN 978-80-904153-2-4.
- BRODSKÝ, Zdeněk a Vendula TETUROVÁ. *Diversity management současný trend řízení*. [online]. 2008 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/handle/10195/34632>
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. ISBN 978-80-904531-2-8. Dostupné také z: <http://kramerius.mzk.cz/search/handle/uuid:1dd619a0-7e42-11e5-ac67-005056827e51>
- ČSÚ, 2013. *Vývoj ekonomické aktivity obyvatelstva*. In: Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2017-02-25] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyvoj-ekonomicke-aktivity-obyvatelstva-3-ctvrtleti-73q3e6nxv0>
- ČSÚ, 2015. *Věkové složení obyvatelstva*. In: Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2017-03-08] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva>
- ČSÚ, 2016. *Věkové složení obyvatelstva 2016*. In: Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 2017-03-27] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2016>
- ČSÚ, 2017. *Procentuální zastoupení populace ve věku 65 a více let v jednotlivých státech Evropy v letech 2000 a 2016*. In: Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 2017-02-25] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori>
- DEMOGRAFIE, 2004 – 2014. *O demografii*. In: Demografie.info [online]. 2004-2014 [cit. 2017-02-25] Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_odemografii=&PHPSESSID=681b8a96879e0e89ba9c1a9cbea1111a
- DUFEK, Jaroslav a Bohumil MINAŘÍK. *Analýza demografického vývoje a hodnocení lidských zdrojů v České republice a jejích regionech*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-568-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EU 2020: *Lisabonská strategie*. In: Úřad vlády slovenskej republiky [online]. 2011 [cit. 2017-02-25] Dostupné z: <http://www.eu2020.gov.sk/lisabonska-strategia/>

- EUROPEAN COMMISSION, *Sdělení komise – Evropa 2020*. [on-line], cit. [2017-03-12], dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:CS:PDF>
- EUROSTAT, 2014. *Employment rates by age group, 2014*. In: Eurostat [online]. 2014 [cit. 2017-03-08] Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rates_by_age_group_2014_\(%C2%B9\)_\(%25\)_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rates_by_age_group_2014_(%C2%B9)_(%25)_YB16.png)
- GRUSS, Peter. *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-605-6. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:463fc820-042e-11e5-a8ce-005056827e52>
- HAYS: *Gen Y and the world of work*. In: HAYS [online]. 2013 [cit. 2017-03-01] Dostupné z: <http://www.hays.co.uk/geny/index.htm>
- HLOUŠEK, Kristián. *Generace X: vystresovaná, idealistická, pragmatická*. In: ihned: TREND Marketing [online]. 2009 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticke-pragmaticke>
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HŘÍBAL, Petr. *Generace X není úplně ztracená*. In: ihned: EREGAL [online]. 2008 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/c1-31438660-generace-neni-uplne-ztracena>
- CHLÁDKOVÁ, Petra. *Age management je potřeba stále víc*. Alternativa 50+ [2015]. [cit. 2017-14-03]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/tema/generace-y-misto-platu-pohodu_301202.html
- IBM: *Myths, exaggerations and uncomfortable truths*. In: IBM [online]. 2014 [cit. 2017-03-01] Dostupné z: <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03637USEN>
- ILMARINEN, Juhani. *Aging and work – coping with strengths and weaknesses* [online]. 1997 [cit. 2017-27-04]. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/40966685?seq=1#page_scan_tab_contents
- ILMARINEN, Juhani. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3.
- ILMARINEN, Juhani. *The Work Ability index WAI* [online]. 2007 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://ocmed.oxfordjournals.org/content/57/2/160.full.pdf>
- KAZDOVÁ, Alena. *Studie IBM: Mýty a fakta o generaci Y*. In: modernirizeni.ihned [online]. 2015 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-63737830-studie-ibm-myty-a-fakta-o-generaci-y>
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

-
- KOLIBOVÁ, Helena. *Kultura aktivního stárnutí na rozcestí*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2013. ISBN 978-80-7248-884-1.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.
- LEDVINKOVÁ, Petra. *Generace X a Y a diverzita na pracovišti*. In: HR forum [online]. 2010 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>
- METLIFE: *The MetLife Study of Gen X: The MTV Generation Moves into Mid-Life*. In: METLIFE [online]. 2013 [cit. 2017-03-01] Dostupné z: <http://www.hays.co.uk/geny/index.htm>
- MOTÝL, Ivan. *Generace Y: Místo platu pohodu*. In: Týden: Téma [online]. 2014 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/tema/generace-y-misto-platu-pohodu_301202.html
- MPSV.CZ: *2. světové shromáždění o stárnutí*. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2007 [cit. 2017-02-25] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/1215>
- MPSV.CZ: *Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003 až 2007*. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2008 [cit. 2017-02-25] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2869>
- MPSV.CZ: *Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012*. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2008 [cit. 2017-02-25] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5045>
- MPSV.CZ: *Národní program přípravy na stárnutí na období let 2013 až 2017*. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2012 [cit. 2017-02-25] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13113>
- NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.
- PILLINGER, Jane, 2008. *Demographic Change in the Electricity Industry in Europe*. In: EURELECTRIC - Electricity for Europe [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://www.eurelectric.org/media/43583/final_demog_change_toolkit-2008-030-0885-01-e.pdf
- RAŠTICOVÁ, Martina. *Diversity is reality: effective leadership of diverse teams in a global environment*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN 978-80-7204-775-8.
- RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

-
- REZLEROVÁ, Jaroslava. *Příchod generace Y na trh práce*. In: *kariera.ihned* [online]. 2009 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- RYDVALOVÁ, Renata a Blanka JUNOVÁ. *Jak sladit práci a rodinu: --a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada, 2011. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3578-8.
- SOKAČOVÁ, Linda. *Kariéra, rodina, rovné příležitosti: výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce*. Praha: Gender Studies, 2006. ISBN 80-86520-12-9.
- SOKAČOVÁ, Linda. *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+, 2014. ISBN 978-80-905711-0-5.
- SOKOLOVÁ, Dana. *Ženy generace X – úspěšné ale bezdětné*. In: *novinky* [online]. 2011 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/236761-zeny-generace-x-uspesne-ale-bezdetne.html>
- ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA, 2012. ISBN 978-80-87137-35-2.
- ŠVARCBACHOVÁ, Jarka. *Využití potenciálu osob starších 50 let na trhu práce: výstupní publikace projektu*. Kolín: Prostor plus, 2014. ISBN 978-80-260-5814-4.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- WALKER, Alan. *The emergence of age management in Europe* [online]. 2005 [cit. 2017-28-04]. Dostupné z https://scholar.google.com/scholar?hl=sk&as_sdt=0,5&qsp=7&q=age+management+ilmarinen

10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Využití potenciálu starších osob.....	16
Obrázek 2: Klíčové úrovně age managementu.....	21
Obrázek 3: Myšlenková mapa - pilíře age managementu.....	23
Obrázek 4: Myšlenková mapa - úrovně age managementu.....	25
Obrázek 5: Opatření age managementu v rámci běžných personálních činností.....	26
Obrázek 6: Procentuální zastoupení populace ve věku 65 a více let v Evropě.....	32
Obrázek 7: Míra zaměstnanosti u jednotlivých věkových skupin v rámci EU.....	35
Obrázek 8: Dům pracovní schopnosti.....	42
Obrázek 9: MAXmapa problematiky age managementu.....	50
Obrázek 10: MAXmapa problematiky postojů ke stárnutí.....	52
Obrázek 11: MAXmapa problematiky porozumění individualitě a rozdílnosti.....	53
Obrázek 12: MAXmapa problematiky opatření age managementu.....	55
Obrázek 13: MAXmapa problematiky pracovní schopnosti.....	56
Obrázek 14: MAXmapa problematiky vzdělávání.....	57
Obrázek 15: MAXmapa problematiky organizace práce a pracovního prostředí.....	59
Obrázek 16: MAXmapa problematiky přechodu do důchodu.....	60
Obrázek 17: Věková struktura respondentů, n=300.....	62
Obrázek 18: Pohlaví respondentů, n=300.....	62
Obrázek 19: Vzdělání respondentů, n=300.....	63
Obrázek 20: Převažující povolání respondentů, n=300.....	64
Obrázek 21: Motivace respondentů v současném zaměstnání.....	65
Obrázek 22: Pracovní prostředí respondentů v současném zaměstnání.....	66
Obrázek 23: Vzdělávání respondentů v současném zaměstnání.....	66
Obrázek 24: Názor respondentů na celoživotní vzdělávání.....	67
Obrázek 25: Vůle zaměstnanců setrvat ve svém zaměstnání až do důchodového věku.....	68
Obrázek 26: Důvody respondentů k zastávání současné pracovní pozice.....	69
Obrázek 27: Faktory ovlivňující dlouhodobé působení ve společnosti, n=300.....	71
Obrázek 28: Názory respondentů na faktory motivující k vyššímu výkonu - oblast pracovního života, n=300.....	74
Obrázek 29: Názory respondentů na faktory motivující k vyššímu výkonu - oblast osobního rozvoje, n=300.....	76
Obrázek 30: Názory respondentů na faktory motivující k vyššímu výkonu - oblast pracovního prostředí, n=300.....	77
Obrázek 31: Preference zaměstnaneckých benefitů, věková kategorie 18-35 let.....	78
Obrázek 32: Preference zaměstnaneckých benefitů, věková kategorie 36-49 let.....	79
Obrázek 33: Preference zaměstnaneckých benefitů, věková kategorie nad 50 let.....	80
Obrázek 34: Preference metod vzdělávání, věková kategorie 18-35 let.....	80
Obrázek 35: Preference metod vzdělávání, věková kategorie 36-49 let.....	81
Obrázek 36: Preference metod vzdělávání, věková kategorie nad 50 let.....	81
Obrázek 37: Preference forem práce, věková kategorie 18-35 let.....	82

Obrázek 38: Preference forem práce, věková kategorie 36-49 let.....	83
Obrázek 39: Preference forem práce, věková kategorie nad 50 let.....	84
Obrázek 40: Názory respondentů na faktory odrazující od vyššího výkonu - oblast pracovního života, n=300.....	85
Obrázek 41: Názory respondentů na faktory odrazující od vyššího výkonu - oblast osobního rozvoje, n=300.....	86
Obrázek 42: Názory respondentů na faktory odrazující od vyššího výkonu - oblast prac. prostředí, n=300.....	88
Obrázek 43: Postoje respondentů ke zkušenostem starších zaměstnanců, n=300..	89
Obrázek 44: Postoje respondentů k řešení problémů staršími zaměstnanci, n=300	90
Obrázek 45: Postoje respondentů k efektivitě práce starších zaměstnanců, n=300	91
Obrázek 46: Postoje respondentů k reakci na změny ze strany starších zaměstnanců, n=300.....	92
Obrázek 47: Postoje respondentů k mezigenerační spolupráci, n=300.....	93
Obrázek 48: Názory respondentů na postoje zaměstnavatelů ke starším zaměstnancům, n=300.....	94
Obrázek 49: Názory respondentů na věkovou diverzitu týmu, n=300.....	95
Obrázek 50: Postoje respondentů ke zvýhodňování skupin zaměstnanců na základě věku a pohlaví, n=300.....	96
Obrázek 51: Myšlenková mapa návrhů a doporučení.....	109

11 Seznam tabulek

Tabulka 1: Work ability index.....	43
Tabulka 2: Výběr respondentů dotazníkového šetření.....	45
Tabulka 3: Identifikace respondentů kvalitativního výzkumu.....	47
Tabulka 4: Identifikace respondentů kvantitativního výzkumu.....	61
Tabulka 5: Vzdělání respondentů kvantitativního výzkumu.....	63
Tabulka 6: Převažující povolání respondentů kvantitativního výzkumu.....	64
Tabulka 7: Relativní četnosti faktorů ovlivňujících dlouhodobé působení ve společnosti.....	71
Tabulka 8: P-hodnoty provedených t-testů.....	72
Tabulka 9: P-hodnota provedeného t-testu.....	75
Tabulka 10: P-hodnota provedeného t-testu.....	86
Tabulka 11: P-hodnota provedeného t-testu.....	87
Tabulka 12: Vyčíslení nákladů na zavedení opatření age managementu.....	106

Přílohy

A Témata pro polostrukturované rozhovory

Úvodní část

- poděkování za účast
- představení tématu práce a jejího účelu
- nastínění průběhu rozhovoru
- ujištění o skutečnosti, že odpovědi nebudou v práci spojovány přímo s respondentem ani se společností, pro kterou pracuje a žádost o pravdivé odpovědi
- žádost o svolení s nahráváním rozhovoru

Jádro rozhovoru – výzkumné otázky

Identifikační otázky

1. Jaký je Váš věk?
2. Jaké je Vaše vzdělání?
3. Na jaké pozici pracujete?
4. Jak dlouho už na této pozici pracujete?

Znalost problematiky věku

1. Znáte pojem age management?
2. Může být dle Vašeho názoru aplikace age managementu ve Vaší společnosti konkurenční výhodou?
3. Jaká je aktuálně věková struktura ve Vaší společnosti a v jejích odděleních?
4. Jakou věkovou strukturu považujete ve Vaší společnosti za ideální?
5. Na jaké úrovni je ve Vaší společnosti fluktuace?

Vstřícné postoje ke stárnutí

1. Jaký přístup má management a vedoucí pracovníci ke stárnoucím zaměstnancům?
2. Liší se postoj k věku v různých odděleních společnosti?
3. Jaký vztah mají vůči sobě mladší a starší pracovníci a jak se zaměstnanci chovají vůči mladším a stárnoucím pracovníkům?
4. Zohledňuje firemní kultura všechny generace na pracovišti?
5. Existuje ve Vaší společnosti nějaká forma věkové diskriminace? Disponuje Vaše společnost nějakou formou opatření proti diskriminaci na pracovišti?

Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti

1. Jakým způsobem zohledňují manažeři individuální potřeby zaměstnanců?

-
2. Jakým způsobem bere management do úvahy různorodost generací?
 3. Je společnost schopna zvládat různorodost zaměstnanců v kontextu globalizace, věkové i genderové diverzity?
 4. Jak vedení společnosti podporuje zaměstnance v různých fázích pracovního života?

Kvalitní a funkční opatření age managementu

1. Jsou si vedoucí pracovníci vědomi smyslu strategie s ohledem na věk zaměstnanců?
2. Jaké jsou cíle strategie a opatření k jejímu naplnění?
3. Je k zaměstnancům různého věku přistupováno ve společnosti rovnocenně?

Zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace

1. Znalí manažeři jednotlivé faktory pracovní schopnosti?
2. Jaká je pracovní schopnost Vašich zaměstnanců v různých věkových skupinách?
3. Jakými aktivitami podporuje společnost udržení pracovní schopnosti?
4. Po jaké době dochází u zaměstnanců k pracovnímu vyčerpání?
5. Zůstávají zaměstnanci na svých pozicích až do důchodového věku?

Vysoká úroveň kompetencí

1. Zná společnost význam konceptu celoživotního učení?
2. Je tento koncept ve společnosti aplikován?
3. Mají starší zaměstnanci rovnocenný přístup ke vzdělávání?
4. Je vzdělávání přizpůsobeno věku pracovníků nebo je stejné pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich věk?

Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

1. Byly při organizaci práce brány v úvahu předpoklady a potřeby zaměstnanců různého věku?
2. Umožňuje Vaší společnost úpravu pracovní doby na žádost zaměstnanců?
3. Jakým způsobem bere společnost do úvahy zdravotní a funkční kapacitu osob při organizaci práce starších pracovníků?
4. Mění se pracovní úkoly spolu s věkem?

Spokojený život

1. Má společnost program podporující zaměstnance během posledních let jejich pracovního života?
2. Nabízí společnost pracovní místa, která zohledňují možnosti starších zaměstnanců?

-
3. Je starším zaměstnancům nabídnuto školení s cílem přípravy na přechod z pracovního života do důchodu?
 4. Je společnost v kontaktu s bývalými zaměstnanci, kteří jsou nyní v důchodu?

Ukončení rozhovoru

- dotaz na připomínky
- žádost o doplnění poznatků dle vlastního uvážení
- poděkování

B Dotazník

Vážený respondente, chci Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který řeší otázku faktorů ovlivňujících efektivitu zaměstnanců a je součástí mé diplomové práce. Dotazník je anonymní, jeho vyplnění Vám nezabere víc než 10 minut a všechny údaje budou využity pouze pro účely této práce. Za vyplnění předem děkuji.

Bc. Michaela Bachanová, studentka Mendelovy univerzity v Brně

1. Řekl/a byste, že Vy osobně se ve Vašem současném zaměstnání cítíte motivovaně?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne
- V současnosti nepracuji

2. Je Vám v současném zaměstnání poskytnuté pracovní prostředí odpovídající Vaším potřebám?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne
- V současnosti nepracuji

3. Je Vám v současném zaměstnání poskytnuté vzdělávání odpovídající Vaším potřebám?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne
- V současnosti nepracuji

4. Považujete koncept celoživotního vzdělávání za důležitý?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano, účastním se nějaké z forem celoživotního vzdělávání
- Ano, kdybych měl možnost, rád bych se účastnil nějaké z forem celoživotního vzdělávání

-
- Ano, ale jen do určitého věku
 - Nevím
 - Ne, nepovažuji celoživotní vzdělávání za důležité
- 5. Umíte si představit situaci, že Ve Vašem současném zaměstnání zůstanete až do dosažení důchodového věku?**
Z následujících možností vyberte jednu.
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
 - V současnosti nepracuji
- 6. Jakými faktory může zaměstnavatel ovlivnit Vaší motivaci zůstat v současném zaměstnání až do dosažení důchodového věku?**
Doplňte, prosím, alespoň 3 věci, které může zaměstnavatel udělat pro to, abyste zůstal/a v současném zaměstnání až do důchodového věku.
- 7. Aktuální pracovní pozici zastáváte, protože:**
Z následujících možností vyberte jednu.
- odpovídá mým představám o tom, čemu jsem se chtěl/a v životě věnovat i mým představám o finančním ohodnocení
 - odpovídá mým představám o tom, čemu jsem se chtěl/a v životě věnovat
 - odpovídá mým představám o finančním ohodnocení
 - odpovídá mému vzdělání
 - nemám jinou možnost, než vykonávat aktuální profesi
 - jiné, uveďte
- 8. Ohodnoťte důležitost následujících faktorů z hlediska jejich motivace k vyšším výkonům v zaměstnání:**
Označte na stupnici, jak moc by Vás daný faktor motivoval. 1 = tento faktor by mě vůbec nemotivoval, 5 = tento faktor by mě zcela motivoval. Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	1	2	3	4	5
Výše finančního ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost využití dalších benefitů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí (moderní vybavení, estetické prostředí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosféra na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existence tréninků a rozvojových programů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rovnováha pracovního a osobního života	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost využití flexibilních forem práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová spolupráce na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existence diverzitních týmů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrá informovanost o aktuálním dění ve společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Férové a podporující vedení společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společenská odpovědnost organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelné hodnocení a zpětná vazba od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost pracovat na zajímavých úkolech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost zahraniční mobility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního postupu a vyšší zodpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce v inovativním prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jak moc by Vás následující faktory odrazovaly od podávání co nejlepšího výkonu v zaměstnání?

Označte na stupnici, jak moc by Vás daný faktor odrazoval. 1 = tento faktor by mě vůbec neodrazoval, 5 = tento faktor by mě zcela odradil. Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	1	2	3	4	5
Nejistota v zaměstnání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemoderní, neestetické pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce v diverzitivním týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení společnosti by nebralo ohled na mé individuální potřeby v rámci vzdělávání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení společnosti by nebralo ohled na mé individuální potřeby v rámci flexibility práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absence týmové spolupráce na pracovišti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absence účasti na dění ve společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chybějící zpětná vazba od nadřízeného.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nebyly by mi poskytnuty žádné benefity.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nezajímavá a homogenní práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemožnost nebo jen malá možnost kariérního růstu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neúčast organizace na společensky prospěšných aktivitách.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce v stagnující organizaci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Které z benefitů by Vás v zaměstnání motivovaly k vyšším výkonům?

Z následujících možností vyberte maximálně 4.

- Stravenky/Firemní stravování
- Dovolena nad rámec zákona
- Sick days
- Firemní služby a výrobky za nižší ceny
- Služební auto k soukromým účelům
- Služební mobil a notebook k soukromým účelům
- Možnost určité flexibilní formy práce
- Příspěvky na kulturní a sportovní vyžití
- Příspěvek na dovolenou
- Příplatky na pojištění a zdravotní péči
- Jiné, uveďte:

11. Jaké metody vzdělávání v zaměstnání preferujete?

Z následujících možností vyberte maximálně 4.

- Instruktaž při výkonu práce
- Asistování
- Rotace práce
- Coaching
- Counselling (vzájemné konzultování)
- Přednášky
- Semináře
- Workshopy a případové studie
- Pracovní porady
- Trainee programs
- Samostudium
- E-learning

12. Kdybyste měl/a možnost výběru, jakou formu práce by jste využil/a?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Plný úvazek s pevnou pracovní dobou
- Zkrácený úvazek
- Pružná pracovní doba
- Zhuštěný pracovní týden
- Sdílené pracovní místo (jobsharing)
- Distanční forma práce (home office)

13. Ohodnoťte, nakolik se ztotožňujete s následujícími tvrzeními.

Označte na stupnici, jak moc se s daným tvrzením ztotožňujete.

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	Zcela nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nedokáži posoudit	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím
Zkušenosti starších lidí jsou pro společnosti přínosem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starší zaměstnanci jsou schopni řešit problémy s nadhledem a v širších souvislostech.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starší pracovníci pracují stejně efektivně jak mladší zaměstnanci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starší pracovníci reagují na změny stejně jak mladší zaměstnanci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhledávám mezigenerační spolupráci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postoj zaměstnavatelů ke starším pracovníkům je spíše pozitivní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věková diverzita týmu podporuje efektivitu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při povyšování a odměňování nejsou obecně zvýhodňovány určité skupiny zaměstnanců na základě věku nebo pohlaví.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Do jaké věkové kategorie patříte?

Z následujících možností vyberte jednu.

- 18 až 26 let
- 27 až 35 let
- 36 až 42 let
- 43 až 49 let
- 50 až 57 let
- 58 až 65 let
- 66 let a více

15. Jaké je Vaše pohlaví?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Žena
- Muž

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské z maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

17. Jaké je Vaše převažující povolání?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Zaměstnanec
- Podnikatel/OSVČ
- Student
- Nezaměstnaný
- Rodičovská dovolená
- Důchodce

18. Připomínky a doplnění

Doplňte odpověď dle svých představ.