

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

AGE MANAGEMENT

Bakalářská diplomová práce

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

AGE MANAGEMENT

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Pedagogika

Autor: Kateřina Mencil

Vedoucí práce: doc. PhDr. Dana Sýkorová, Ph.D.

Olomouc 2023

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

V Olomouci dne.

Podpis

První poděkování patří mé vedoucí práce doc. PhDr. Daně Sýkorové, Ph.D. za její rady a pomoc. Druhé poděkování patří mé rodině a hlavně manželovi, který pro mě dokázal ztížit svět při psaní této práce, a v neposlední řadě děkuji svým skvělým přátelům – oni už vědí.

Anotace

Jméno a příjmení:	Kateřina Mencl
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	<i>Pedagogika</i>
Studijní program obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>doc. PhDr. Dana Sýkorová, Ph.D</i>
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Age Management
Anotace práce:	Stárnutí populace je jedna z mnoha výzev, která nás čeká na trhu práce. Proto se v organizacích stále častěji mluví o implementaci age managementu jako nástroje pro zmírnění dopadu těchto změn na organizaci. Cílem této práce je zhodnotit zavedení age managementu v konkrétní organizaci.
Klíčová slova:	Age Management, stárnutí, Ilmarinen
Title of Thesis:	Age Management
Annotation:	An ageing population is one of the many challenges that await us in the labour market. Therefore, organisations are increasingly talking about implementing age management as a tool to mitigate the impact of these changes on the organisation. The aim of this bachelor thesis is to evaluate the implementation of age management in a specific organization.
Keywords:	Age Management, ageing, Ilmarinen
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1: Dotazník Příloha 2: Přepis polostrukturovaných rozhovorů
Počet literatury a zdrojů:	25
Rozsah práce:	69 s. (79 734 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	6
1. Stárnutí populace – demografický vývoj.....	7
2. Age management.....	14
2.1. Klíčové oblasti age managementu	15
2.2. Pilíře age managementu	17
2.3. Úrovně age managementu.	19
2.3.1. Národní/regionální úroveň	19
2.3.2. Organizační úroveň	21
2.3.3. Individuální úroveň	22
2.4. Pracovní schopnost	23
2.4.1. Holistický přístup.....	23
2.4.2. Dům pracovní schopnosti	24
2.4.3. Index pracovní schopnosti	27
2.5. Age management v organizaci.....	29
3. Cíl výzkumu a metodologie	31
3.1. Výzkumná otázka	32
3.2. Metoda sběru dat	32
3.3. Příprava sběru dat.....	33
3.4. Analýza a interpretace dat.....	42
3.4.1. Analýza míry naplnění jednotlivých pilířů	45
3.4.2. Analýza polostrukturovaného rozhovoru	59
3.4.3. Zhodnocení výzkumné otázky	61
Závěr	63
Literatura a zdroje.....	64
Seznam obrázků, grafů, schémat	67
Seznam tabulek.....	68
Seznam příloh	69

Úvod

Téma age managementu rezonuje v organizacích jako nástroj pro zmírňování nepříznivé demografické situace. Pouze pochopením principů a zásad age managementu, a jeho následnou implementací, se může organizace dostat do konkurenční výhody oproti ostatním, které tak neučinily.

Teoretická část práce se zabývá problémem stárnutí populace, se kterým se v budoucnosti musejí organizace vyrovnat, vymezením pojmu age management a jeho uplatňováním na jednotlivých úrovních, a především pak představením osmi pilířů age managementu dle prof. Dr. Juhani Ilmarinena. Neméně důležitou částí je hlubší pochopení pojmu pracovní schopnosti a jejího udržení, aby zaměstnanec zůstal co nejdéle aktivním, a to nejen ekonomicky.

Pro hodnocení cíle práce, tedy zavedení age managementu v konkrétní organizaci, byla zvolena metoda případové studie. Tato metoda umožňuje provést důkladný a komplexní rozbor dané organizace, zkoumá detaily a kontext, ve kterém se organizace nachází. Dotazníkovým šetřením se zaměřuji na řadové zaměstnance a jejich subjektivní posouzení do jaké míry se v organizaci povedlo naplnit jednotlivé pilíře age managementu dle Ilmarinena. V práci využívám polostrukturované rozhovory s vedením organizace, které mohou pomoci dokreslit kontext dotazníkovému šetření. Obě tyto metody by měly poskytnout relevantní data, aby bylo možné zkonstatovat, zda byl naplněn cíl práce.

1. Stárnutí populace – demografický vývoj

Obyvatelstvo České republiky stárne, jak je zřejmé z veřejné databáze Českého statistického úřadu (2023). Výrazně se od roku 1993 zvýšil průměrný věk mužů, a to z 69,3 na 75,3 let a u žen pak ze 76,3 na 81,4 let. Hodnota indexu stáří stoupá. V roce 1993 dosahovala necelých 67 %, v roce 2020 to bylo již téměř 126 %, tzn. na 100 dětí do 14 let připadá 126 osob starších 65 let.

Stárnutí populace můžeme definovat jako posun v rozložení obyvatelstva dané země směrem k vyššímu věku, tedy zvyšování průměrného nebo mediánového věku obyvatelstva. K tomu dochází při poklesu podílu dětské populace nebo při nárůstu podílu starší populace.

Hlavní roli při stárnutí populace sehrávají tedy dva demografické jevy, a to prodlužování délky života a klesající porodnost. Prodlužování délky života zvyšuje průměrný věk obyvatelstva tím, že zvyšuje počet let, kdy je každý člověk starý, v poměru k počtu let, kdy je mladý. Pokles porodnosti zvyšuje průměrný věk obyvatelstva tím, že mění poměr lidí narozených nedávno k lidem narozeným dříve, tedy „mladých“ vůči „starým“.

Za snižováním porodnosti, zejména ve vyspělých zemích, zaznamenáváme řadu trendů, které známe i z evropského prostoru, potažmo České republiky.

Mezi nejzřetelnější patří:

- Zlepšená přístupnost k antikoncepci a zdravotní péči. S rozvojem zdravotnictví a zlepšením dostupnosti antikoncepce si lidé mohou lépe plánovat rodinu a mít tak méně dětí.
- Ekonomická stabilita a prosperita, která snižuje tlak na rodiny, aby měly více dětí jako zdroj podpory v pozdějším věku.

- Emancipace a změny v tradičních rodinných rolích, které umožňují ženě věnovat se dalšímu vzdělávání či kariéře, což může v důsledku vést opět k menšímu počtu dětí na rodinu.
- Sociální a kulturní změny, změny v životním stylu a životní úrovni, které mohou také ovlivnit rozhodnutí o počtu dětí, jejichž výchova je časově náročná a navíc mohou být v tomto kontextu vnímány jako ekonomická zátěž.
- Vysoká úroveň ekologického vědomí, která je patrná zejména u nejmladších generací. Obavy o vliv přelidnění, o ekologickou udržitelnost a budoucnost planety, vedou ke snížení počtu dětí na rodinu nebo zřeknutí se potomků.

Všechny výše uvedené fenomény jsou podpořeny také otevřeným přístupem ke vzdělání.

Na prodlužování délky života člověka mají vliv zejména následující změny v posledních dekadách:

- Nebývalým tempem, a to zejména díky technologickému a vědeckému pokroku, se s postupem času zlepšuje také lékařská věda a zdravotnické technologie, které umožňují včasnou diagnostiku a léčbu mnoha nemocí, což výrazně zlepšilo i kvalitu a délku života. Technologický pokrok také umožňuje snižování nadměrné fyzické zátěže jak v zaměstnání, tak při každodenních činnostech.
- Vládní programy a veřejné zdravotnické kampaně, jako jsou očkování a prevence rozvoje genetických a infekčních nemocí nebo vylepšená sanitace a hygienické podmínky snižující riziko šíření infekčních chorob, patří mezi faktory, které přispívají k prevenci, zlepšují celkovou zdravotní situaci a v konečném důsledku snižují úmrtnost.

- Lidé se častěji snaží o zdravější životní styl, což zahrnuje pravidelnou fyzickou aktivitu a snižování rizikových faktorů, jako jsou kouření, nadměrná konzumace alkoholu a nezdravé stravování.
- Dobré socio-ekonomické podmínky, jako je přístup ke vzdělání, zaměstnání a sociálním službám.
- Péče o životní prostředí snižující znečištění ovzduší, vody a půdy.

Výše uvedený výčet vlivů na snižování natality a prodlužování délky života, zcela jistě není komplexní. Dobře však ilustruje obrovský posun, který se udál ve společnosti v poválečných letech a zejména s nástupem moderního vědecko-technického pokroku.

Populační stárnutí se odráží především na trhu práce, ale týká se také sociálního a zdravotního systému. V demografické rovině můžeme vymezit ekonomickou aktivitu samotným věkem, oproti tomu v ekonomické rovině poté ekonomickou aktivitou, která je ovšem navázána na věk. Ondřej Nývlt konstatuje: *„Přesto právě efekt demografického stárnutí nemusí automaticky znamenat růst počtu ekonomicky neaktivních, protože nižší počet ekonomicky aktivních osob v mladém věku může být nahrazen zvýšenou ekonomickou aktivitou osob ve starším věku.“* (Nývlt, 2022, s. 218) Z tohoto pohledu je zřejmé, že age management může napomoci organizacím pracovat s osobami staršího věku.

Pro lepší pochopení pracovní síly je nutné definovat ekonomickou aktivitu, kterou Český statistický úřad (2014) definuje takto: *„Ekonomicky aktivní obyvatelstvo tvoří zaměstnaní a nezaměstnaní. Do zaměstnaných náleží zaměstnané osoby, které zahrnují zaměstnance, členy produkčních družstev a pomáhající rodinné příslušníky. Dále do zaměstnaných patří zaměstnavatelé, samostatně činní, pracující důchodci, pracující studenti a učni a osoby na mateřské dovolené.“*

Tabulka 1: Důchodový věk

Tab. 1: Důchodový věk u pojištěnců narozených v období let 1936 až 1971 Retirement age for insured persons born between 1936 and 1971								
Rok narození Year of birth	Muži Men	Ženy s počtem vychovaných dětí Women with a number of children raised					Odhadovaný rok odchodu do starobního důchodu Estimated year of retirement	
		0	1	2	3-4	5 a více 5 and more	Muži Men	Ženy s dvěma vychovanými dětmi Women with two raised children
1936	60r+2m	57r	56r	55r	54r	53r	1996	1991
1937	60r+4m	57r	56r	55r	54r	53r	1997	1992
1938	60r+6m	57r	56r	55r	54r	53r	1999	1993
1939	60r+8m	57r+4m	56r	55r	54r	53r	2000	1994
1940	60r+10m	57r+8m	56r+4m	55r	54r	53r	2001	1995
1941	61r	58r	56r+8m	55r+4m	54r	53r	2002	1996
1942	61r+2m	58r+4m	57r	55r+8m	54r+4m	53r	2003	1998
1943	61r+4m	58r+8m	57r+4m	56r	54r+8m	53r+4m	2004	1999
1944	61r+6m	59r	57r+8m	56r+4m	55r	53r+8m	2006	2000
1945	61r+8m	59r+4m	58r	56r+8m	55r+4m	54r	2007	2002
1946	61r+10m	59r+8m	58r+4m	57r	55r+8m	54r+4m	2008	2003
1947	62r	60r	58r+8m	57r+4m	56r	54r+8m	2009	2004
1948	62r+2m	60r+4m	59r	57r+8m	56r+4m	55r	2010	2006
1949	62r+4m	60r+8m	59r+4m	58r	56r+8m	55r+4m	2011	2007
1950	62r+6m	61r	59r+8m	58r+4m	57r	55r+8m	2013	2008
1951	62r+8m	61r+4m	60r	58r+8m	57r+4m	56r	2014	2010
1952	62r+10m	61r+8m	60r+4m	59r	57r+8m	56r+4m	2015	2011
1953	63r	62r	60r+8m	59r+4m	58r	56r+8m	2016	2012
1954	63r+2m	62r+4m	61r	59r+8m	58r+4m	57r	2017	2014
1955	63r+4m	62r+8m	61r+4m	60r	58r+8m	57r+4m	2018	2015
1956	63r+6m	63r+2m	61r+8m	60r+4m	59r	57r+8m	2020	2016
1957	63r+8m	63r+8m	62r+2m	60r+8m	59r+4m	58r	2021	2018
1958	63r+10m	63r+10m	62r+8m	61r+2m	59r+8m	58r+4m	2022	2019
1959	64r	64r	63r+2m	61r+8m	60r+2m	58r+8m	2023	2021
1960	64r+2m	64r+2m	63r+8m	62r+2m	60r+8m	59r+2m	2024	2022
1961	64r+4m	64r+4m	64r+2m	62r+8m	61r+2m	59r+8m	2025	2024
1962	64r+6m	64r+6m	64r+6m	63r+2m	61r+8m	60r+2m	2027	2025
1963	64r+8m	64r+8m	64r+8m	63r+8m	62r+2m	60r+8m	2028	2027
1964	64r+10m	64r+10m	64r+10m	64r+2m	62r+8m	61r+2m	2029	2028
1965	65r	65r	65r	64r+8m	63r+2m	61r+8m	2030	2030
1966	65r	65r	65r	65r	63r+8m	62r+2m	2031	2031
1967	65r	65r	65r	65r	64r+2m	62r+8m	2032	2032
1968	65r	65r	65r	65r	64r+8m	63r+2m	2033	2033
1969	65r	65r	65r	65r	65r	63r+8m	2034	2034
1970	65r	65r	65r	65r	65r	64r+2m	2035	2035
1971	65r	65r	65r	65r	65r	64r+8m	2036	2036

Zdroj: https://www.czso.cz/documents/10180/167607727/13005322q3_nyvlt_clanek.pdf/4d5edbe9-71dd-4316-a157-a527a621374e?version=1.1

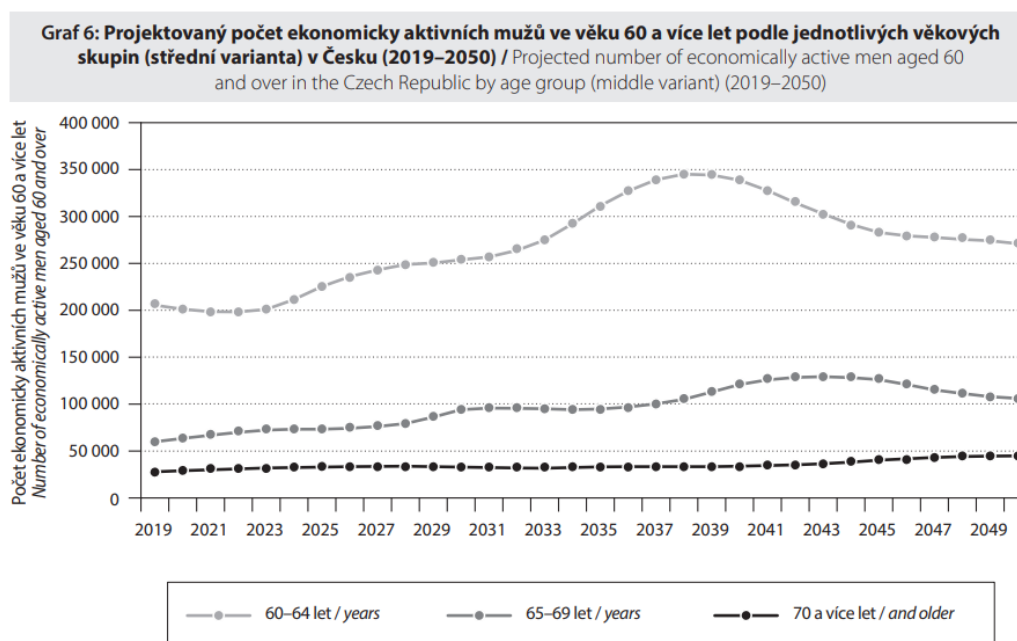
Zásadním faktorem pro změnu ekonomické aktivity u starších osob je podle Nývlt (2022) postupné zvyšování hranice odchodu do důchodu. Současná novela zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění z roku 2011 stanovuje jako maximální věk odchodu do důchodu hranici 65 let pro osoby narozené po roce 1971. Přehled jednotlivých ročníků a jejich odchod do důchodu je zpracován v Tabulce 1. Všechny tyto faktory nám ukazují, jak významná a důležitá bude práce se staršími lidmi na trhu práce, protože se stanou jednou z dominantních skupin.

Posouvání hranice odchodu do důchodu a relativně příznivá situace na trhu práce vedou k nárůstu počtu zaměstnaných osob ve starším věku. Jak podotýká Nývlt (2022), v současné době se v produktivním věku nacházejí především silné ročníky ze 70. let minulého století. Skutečné dopady stárnutí české populace nás tedy čekají v nadcházejících letech. Především se očekává, že zlomovým rokem bude rok 2030. Okolo roku 2030 bude dosaženo hranice starobního důchodového věku právě těchto silných ročníků (dle aktuální platné legislativy).

Z Grafu 1 je zřejmý výrazný nárůst ekonomicky aktivních mužů ve věku 60-64 let po roce 2030. Zatímco v roce 2020 byl počet těchto mužů přibližně 200 tisíc, v roce 2040 se už blíží hranici 350 tisíc.

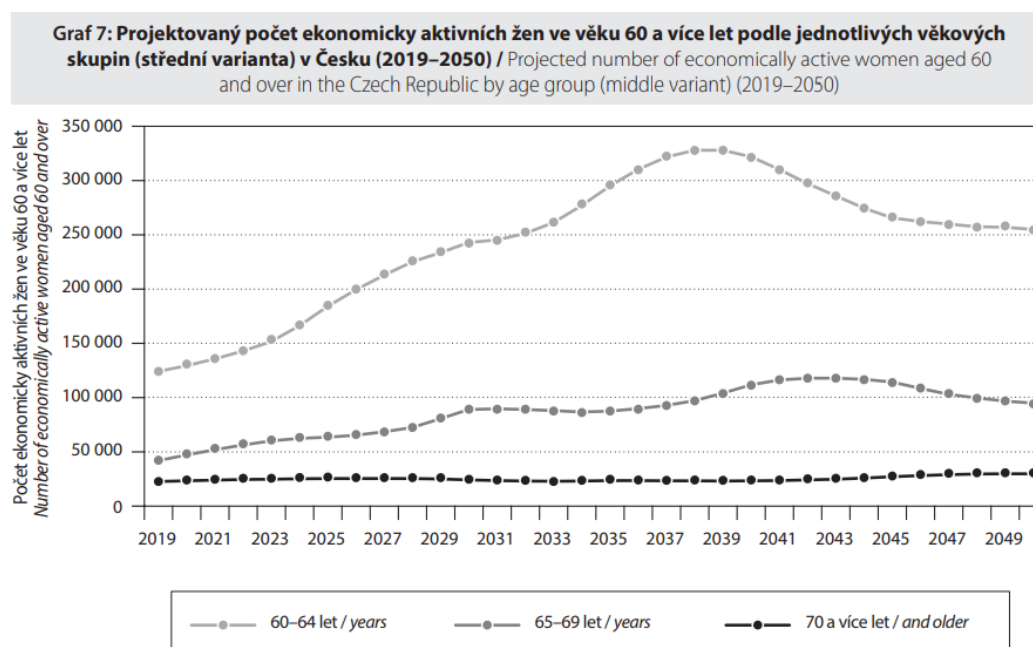
Stejně srovnání můžeme provést i pro ženy na základě Grafu 2. V roce 2020 činil počet ekonomicky aktivních žen ve věku 60-64 let přibližně 130 tisíc, ale v roce 2040 už by měl dosáhnout 320 tisíc. Nárůst u žen dosahuje dokonce výrazně vyšší míry (2,5 násobek) než vykazuje nárůst u mužů (1,75 násobek) za stejné období.

Graf 1: Ekonomická aktivita mužů ve věku 60 a více let



Zdroj: https://www.czso.cz/documents/10180/167607727/13005322q3_nyvl_t_clanek.pdf/4d5edbe9-71dd-4316-a157-a527a621374e?version=1.1

Graf 2: Ekonomická aktivita žen ve věku 60 a více let



Zdroj: https://www.czso.cz/documents/10180/167607727/13005322q3_nyvl_t_clanek.pdf/4d5edbe9-71dd-4316-a157-a527a621374e?version=1.1

K podobným závěrům dochází i z dosud publikovaných prognóz Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (2023), dle jejíž prognózy můžeme očekávat, že v roce 2030 bude 30 % celkové pracovní síly tvořeno zaměstnanci ve věku 55-64 let. Tento trend bude klást vysoké nároky nejen na jednotlivé státy v oblasti udržitelnosti důchodových systémů, podpory pracovních příležitostí, ale také na nabídky práce a samotné zaměstnavatele.

Sledování demografických údajů a jejich správné vyhodnocení umožní organizacím připravit se na nevyhnutelný vývoj na trhu práce. Právě z tohoto pohledu by měly být organizace na přijímání starších pracovníků připraveny a využít všechny dostupné nástroje, jak začlenit starší pracovníky do své firemní struktury.

Právě tato problematika je jednou ze stěžejních oblastí, kterými se zabývá age management.

2. Age management

Pokud bychom chtěli definovat age management, zjistíme, že definice se ne zcela shodují. V odborných publikacích jich najdeme hned několik, například Cimbálníková (2011, s. 6) age management popisuje jako způsob řízení, který zohledňuje věk zaměstnanců. Doplnuje také, že age management nemusí být spojován se stárnutím populace, ale měl by zajišťovat, aby každý pracovník mohl rozvíjet svůj potenciál a nebyl znevýhodňován kvůli věku, tzv. ageismu. Pro správné pochopení uvádím i definici ageismu: *„Věková diskriminace neboli ageismus je forma uvažování založená na přesvědčení, že věk může sloužit jako dostatečně vypovídající charakteristika člověka. Takový typ uvažování vede ke stereotypizaci lidí na základě věku, kdy jsou jednotlivé věkové skupiny vnímané, jako homogenní.“* (Sokačová, 2014, s. 11).

Další definici uvádí Bejtkovský (2013, s. 20), který age management popisuje jako *“komplexní přístup vedoucí k řešení demografických změn na pracovišti, podpoře věkové diverzity a řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí.“*

Jako poslední pro srovnání uvádím definici Štorové a Fukana (2012, s. 7), kteří age management definují jako: *„řízení s ohledem na věk, na schopnosti a potenciál pracovníků. Širší definice pak uvádí, že age management bere v úvahu věkové faktory mající vliv na zaměstnance „bílých i modrých límečků“ v procesech každodenních činností, plánování a organizace práce, jakožto i v pracovním prostředí takovým způsobem, že se zaměstnanec cítí podporován v dosažení osobních i pracovních cílů.“*

Některé definice age managementu jsou v zásadě podobné, ale zdůrazňují mírně odlišná hlediska či oblasti. Velmi zjednodušeně bychom proto mohli napsat, že age management je způsob řízení organizace s ohledem na věk zaměstnanců.

2.1. Klíčové oblasti age managementu

Vzhledem k výše uvedenému demografickému vývoji bude nutné, aby organizace věděly, jak cíleně řídit a podporovat v růstu své zaměstnance tak, aby využili maximum jejich potenciálu. Jednotlivé generace se liší nejen z věkového hlediska, ale také svými rozdílnými požadavky a očekáváními na trhu práce.

Podle Oh & Reeves (2011, cit. v Bejtkovský, 2016, s. 107-108) není terminologie používaná pro označení generací standardizovaná, protože různí autoři píšící o generačních rozdílech přišli s řadou různých názvů pro označení jednotlivých generací. Proto také panuje značná neshoda v tom, jaké rozpětí let by mělo být zahrnuto do jedné generace, tudíž je důležité si uvědomit, že v rámci každé generace existuje poměrně velký věkový rozptyl.

Boom generation nebo také Baby Boomers je označení pro lidi narozené mezi lety 1943 a 1964. Práce pro tuto generaci má obrovskou prioritu, nerozumí častým změnám zaměstnavatele, jako zaměstnanci mají silné pracovní návyky a jsou ochotni pracovat i v důchodovém věku. Jako zaměstnanci mohou nabízet své zkušenosti a oddanost organizaci.

Generace X (v Česku a na Slovensku často označována jako „Husákovy děti“) je generací lidí narozených mezi lety 1961 a 1981. V zaměstnání očekávají soulad mezi vlastními hodnotami a hodnotami organizace, ve které pracují. Je pro ně důležité získat férovou odměnu za vykonanou práci. Za neméně důležité považují benefity a možnost kariérního růstu. Oproti předešlé generaci kladou vyšší důraz i na osobní život.

Generace Y nebo také „mileniálové“ jsou lidé s rokem narození mezi lety 1976 a 2000. Jako zaměstnanci potřebují flexibilitu, kreativitu a soulad s firemní

kulturou. Pokud nejsou spokojeni, nemají problém zaměstnání opustit. Očekávají individuální přístup, férové zacházení a uznání.

Generace Z je nejmladší generací na trhu práce, kterou tvoří lidé narození přibližně od roku 1995. U organizace se zaměřují na udržitelnost a společenskou odpovědnost. Mezi nejsilnější motivy pro tuto generaci patří finanční ohodnocení a work–life balance. Zároveň tito zaměstnanci vyžadují vysokou flexibilitu pracovní doby nebo místa výkonu práce.

Nelze však generalizovat, že osoby narozené v roce 1985 musí nutně mít většinu znaků generace Y, nebo že někdo narozený v roce 1960, a tedy zástupce generace Baby Boomers, nebude tak technologicky vyspělý jako člověk narozený v generaci X nebo generaci Y. Rok narození je pouze jedním z faktorů, které je třeba brát v úvahu při rozlišování mezi generacemi. Většina odborníků upozorňuje na fakt, že generace jsou mnohem více utvářeny historií než chronologickými daty.

Zaměstnavatelé by si měli být vědomi toho, jak s jednotlivými generacemi zacházet a jak jim utvářet takové podmínky, aby vyhovovaly jejich osobním preferencím a zároveň celkovému nastavení organizace. V rámci personálních strategií právě age management nabízí nástroje pro zajištění spokojenosti v pracovním životě různým generacím. Abychom toho dosáhli, uvádí Cimbálníková (2012), že opatření age managementu se týkají zpravidla oblasti péče o zdraví zaměstnanců, restrukturalizace pracovních míst, vývoje a úpravy pracovního místa a podpory a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců.

2.2. Pilíře age managementu

Zcela zásadní příspěvek do problematiky age managementu přinesl ve své práci Ilmarinen (2005), který stanovil osm tzv. pilířů age managementu, které se dle něj vzájemně ovlivňují a vytváří tak komplexní strukturu přístupu k práci s jednotlivými generacemi v organizacích:

Pilíř I - Dobrá znalost věkové struktury zaměstnanců.

Jedná se především o věkovou strukturu ve firmě. Dále pak fluktuaci zaměstnanců, nábor nových zaměstnanců i v delším časovém horizontu (5-10 let) a to, jak se změní těmito kroky věková struktura zaměstnanců.

Pilíř II - Rovné postoje ke všem věkovým strukturám zaměstnanců.

Je důležité se zaměřit na chování vedoucích pracovníků ke stárnoucím zaměstnancům, ať již je toto chování pozitivní nebo negativní, protože má potenciál dále ovlivnit chování ostatních členů týmu. Dalším aspektem může být i to, zda jsou vedoucí zaměstnanci seznámeni se silnými stránkami starších zaměstnanců a jsou s nimi schopni pracovat.

Pilíř III - Podpora managementu, který vytváří vhodné podmínky pro věkové kategorie zaměstnanců.

Dobrý management by měl podporovat různorodost a individualitu dle věku zaměstnance a dle fáze jeho pracovního života. Samozřejmostí by měla být spolupráce mezi mladšími a staršími zaměstnanci a umožnění individuálního karierního postupu.

Pilíř IV - Správně formulovaná a funkční strategie.

Pokud firma má věkovou strategii, je důležité, aby byli vedoucí zaměstnanci obeznámeni s její formou a způsoby naplňování jednotlivých cílů. Důležité je

také její ukotvení v rámci personální politiky organizace a neméně pak, zda je tato strategie v souladu s obchodní politikou organizace.

Pilíř V - Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat v práci.

Udržení pracovní schopnosti, jasné vymezení pravidel bezpečnosti na pracovišti a péče o zdraví zaměstnanců. Ověření atmosféry a motivace, aby zaměstnanci ve firmě zůstávali až do důchodového věku, a s tím související možnost odlehčení pracovní zátěže u starších zaměstnanců.

Pilíř VI - Vysoká úroveň znalostí, neustálé zvyšování kompetencí.

Zavedení a význam modelu celoživotního vzdělávání a jeho aplikace ve firmě, důraz na individuální školení dle potřeby zaměstnanců a především monitoring zapojení se do školení dle věku zaměstnanců.

Pilíř VII - Dobrá organizace práce a pracovní prostředí.

Zaměření se na flexibilitu pracovní doby. Úkoly by měly být přiměřené věku zaměstnance a mělo by být zajištěno individuálního řešení při organizaci práce.

Pilíř VIII - Péče o kvalitní pracovní život zaměstnanců.

Podpora zaměstnanců během posledních let před odchodem do důchodu a s tím související školení nebo adaptační program.

Pouze komplexní přístup na všech úrovních v organizaci povede k úspěšnému zavedení age managementu do organizace. Nelze předpokládat, že pokud se zaměříme jen na některé pilíře, dostaví se kýžený úspěch. Právě provázanost osmi pilířů dělá Ilmarinenovu strategii úspěšnou.

2.3. Úrovně age managementu.

Řízení pracovní síly, především pak v rámci stárnoucí populace, je předmětem zájmu na několika úrovních. Motivace tohoto zájmu se samozřejmě liší. Cimbálníková (2012, s. 35) tyto úrovně rozdělila na národní/regionální úroveň, organizační úroveň a individuální úroveň.

2.3.1. Národní/regionální úroveň

Veřejný (státní) zájem na age managementu je spojen s maximalizací podílu stárnoucí pracovní síly k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. Tento zájem je dán demografickou situací nejen v ČR, ale také například v Evropské unii. Snahou národních zájmů jsou podle Cimbálníkové (2012) vyvážení nabídky a poptávky na pracovním trhu a otázky nezaměstnanosti starší generace včetně řešení například zdravotních aspektů, produktivity práce a mnoha jiných oblastí souvisejících se stárnutím populace.

Z pohledu Evropského práva patří mezi stěžejní dokumenty, kterými se řídí i Česká republika, Lisabonská smlouva, která vešla v platnost 1. prosince 2000. Smlouva zaručuje práva a svobody zakotvené v Listině základních práv Evropské unie, tedy právo na práci, vzdělání, slušné a spravedlivé pracovní podmínky a zároveň zakazuje diskriminaci.

Zelená kniha o stárnutí - podpora mezigenerační solidarity a odpovědnosti (2021) je dokument Evropské komise, jenž byl přijat 1. února 2021 a jehož účelem je zahájit napříč Evropskou unií debatu o stárnutí populace, mající za cíl projednat možnosti, jak předpovídat výzvy a příležitosti, které s sebou stárnutí přináší a především pak, jak na ně reagovat. Přihlíží se pak zejména k agendě OSN pro udržitelný rozvoj 2030 a iniciativě OSN „Desetiletí zdravého stárnutí“. Evropská komise se v dokumentu snaží identifikovat klíčové

problémy a trendy tak, aby podpořila návrh na opatření jednotlivých členských zemí v oblasti stárnutí populace. Jedná se například o tyto body: Vzdělávání a odborná příprava z hlediska celoživotního učení, zapojení většího počtu lidí do pracovního procesu, zlepšení životních podmínek prostřednictvím mezigenerační solidarity a jiné.

V rámci právního systému České republiky patří mezi hlavní legislativní normy spojené s pracovní a sociální problematikou tyto dva zákony:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce z 21. dubna 2006 - upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.
- Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy z 23. května 2006.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ve svém dokumentu Strategický rámec přípravy stárnutí společnosti 2021-2025 (2021) deklaruje toto poslání: *„Účelem tohoto strategického rámce je formulovat strategický přístup k přípravě společnosti na stárnutí, která je ze své podstaty agendou průřezovou a týká se různých oblastí života jedince a společnosti, a tedy i různých oblastí veřejných politik. Tento rámec by měl otevřít veřejnou diskusi a reagovat nejen na problémy, které se týkají dnešních seniorů, ale také zahájit diskusi o přípravě na stárnutí společnosti jako celku a zahrnout tak obyvatele všech věkových kategorií. Úkolem strategického rámce je formulovat tato opatření na obecné rovině. Jejich konkrétní implementace bude řešena v návazném akčním plánu, kde budou opatření podrobněji specifikována. Je třeba si uvědomit, že v ČR už nyní žijí početné generace, které brzy vstoupí do seniorského věku, a že se musíme systematicky připravovat na život v dlouhodobé společnosti.“*

Ministerstvo práce a sociálních věcí a orgány Evropské unie se snaží dále podpořit zavádění age managementu do firem. V rámci Operačního programu Zaměstnanost plus (OPZ+) byla vypsána nová dotační výzva Ministerstva práce a sociálních věcí (2022). Jedná se o výzvu pro projekty zaměřené na zavádění age managementu do firem. Předpokládá se, že projekty budou trvat až tři roky. Projekty budou mít za cíl podporu nejrůznějších aktivit, které povedou k mezigenerační spolupráci, zavádění flexibility pracovní doby, vzdělávání nebo k vytvoření přiměřeného pracovního prostředí.

2.3.2. Organizační úroveň

Potřeba udržet a rozvíjet lidský potenciál je pro organizaci nezbytné. Organizace, která se snaží adaptovat pracovníka pro své potřeby a tím zvyšovat produktivitu práce, by měla reflektovat i fakt, že produktivita je ovlivněna také dalšími významnými faktory, mezi které patří dlouhodobá ochrana zdraví zaměstnance či přiměřená míra pracovní zátěže.

V rámci organizace by měl být age management zahrnut v oblasti personálních činností - Ilmarinen (2005) zdůrazňuje důležitost školení v principech age managementu, důležitost porozumění věkové struktuře organizace a práce s ní, dále potřebu vypracování plánu na odchod zaměstnanců do důchodu s ohledem na jejich nástupnictví. Vyzdvihuje význam náboru nových zaměstnanců s ohledem na jejich věk, podporu diverzity týmu a prevenci věkové diskriminace. Dalším klíčovým aspektem dle Ilmarinena je rozvoj spolupráce mezi mladší a starší generací, která může být dosažena například začleněním nových pracovníků do organizace prostřednictvím adaptačního procesu, formou mentoringu, nebo tzv. „učení se prací“. Nesmí být opomenuta ani podpora rozvoje všech pracovníků bez ohledu na jejich věk, identifikace jejich aktuálních vzdělávacích potřeb a

organizace kurzů a školení, ocenění silných stránek zaměstnanců bez ohledu na jejich věk a v neposlední řadě umožnit flexibilitu pracovních úvazků jako je pružná pracovní doba, zkrácený týden, flexibilní směny nebo práce z domu (home-office).

Je nezbytné, aby zaměstnavatel vzal v úvahu, že jeho zaměstnanci jsou ovlivněni vnějším světem, a snažil se jim poskytovat vhodná řešení v různých etapách života. Příkladem tohoto sladování soukromého a pracovního života může být podpora zaměstnanců pečujících o děti nebo o své starší příbuzné, což se často označuje jako tzv. sendvičová generace.

2.3.3. Individuální úroveň

Zájmem jednotlivce je udržení si vlastní zaměstnatelnosti, proto je zcela legitimním požadavkem získání takových předpokladů, které mu umožní v případě potřeby změnit zaměstnavatele. Jednotlivec by se měl během své kariéry soustředit na zajištění své pracovní schopnosti i do vyššího věku. To zahrnuje především celoživotní vzdělávání a plánování další budoucnosti. Důležité je maximální využití svých dosavadních zkušeností jako je například reflexe již mnohokrát zažité situace, nebo schopnost vyjednávat. Jedinec by se také měl zaměřit na zvyšování svých kompetencí, snižování pracovní únavy a syndromu vyhoření či posilování svého zdraví.

Není zcela samozřejmé, že zájmy všech výše uvedených úrovní budou spolu korespondovat, což může vyvolat konflikty a neshody. V tomto kontextu se stává klíčovým prvkem potřeba efektivní spolupráce a motivace na všech úrovních. Zejména je nezbytné, aby zaměstnanci projevovali aktivní zájem, bez něhož nemůže být dosaženo optimálního výsledku.

2.4. Pracovní schopnost

Pracovní schopnost (work ability) je důležitým prvkem v našem životě. Pokud se o ni nebudeme dostatečně starat, hrozí její snížení. Její úroveň je ovlivněna mnoha faktory, které můžeme částečně ovlivnit, jako je například životní styl jedince nebo pracovní prostředí.

Pracovní schopnost definuje Ilmarinen (2005) jako rovnováhu mezi osobními zdroji pracovníka (zdraví a funkční kapacita, vzdělání, znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje a motivace) a pracovními požadavky, které jsou na něho kladeny (obsah práce, její náročnost a organizace, ale i nároky plynoucí z pracovního prostředí, kolektivu a způsobu řízení).

Mezi faktory, které ovlivňují pracovní schopnost, patří:

- Požadavky práce, například pracovní zátěž
- Individuální předpoklady pro zvládání práce jako jsou zdravotní i psychický stav jedince
- Pracovní podmínky v organizaci jakými jsou například fyzické či hygienické podmínky

Pracovní schopnost nelze zcela objektivně změřit pomocí jednoho nástroje. Je jí však možné stanovit z různých zdrojů. Cimbálníková (2012) se domnívá, že důležitým aspektem je, že názor hodnoceného pracovníka je stejně důležitý jako názor odborníka, který provádí vyhodnocení. Pouze dohromady vytvářejí co nejpřesnější možný odhad zaměstnancovy pracovní schopnosti.

2.4.1. Holistický přístup

Age management vyžaduje vytvoření celistvého (holistického) obrazu lidí v průběhu jejich kariéry. Skutečnou výzvou při vytváření tohoto obrazu je dle

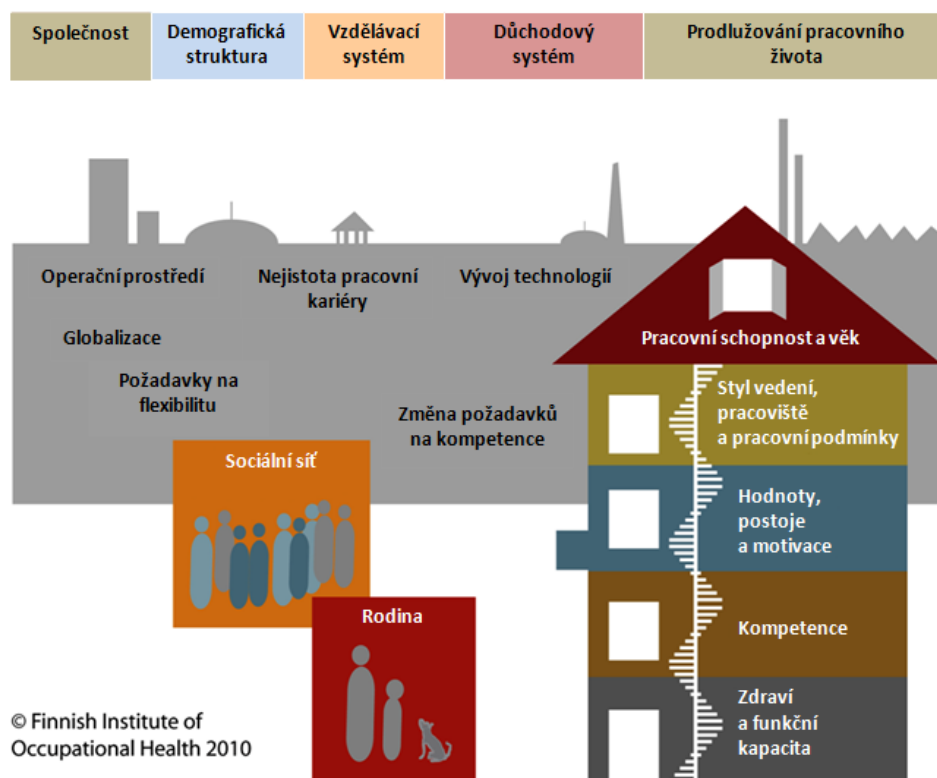
Ilmarinen (2005) drastický a individuální způsob, jakým se lidé s věkem mění. Tělesné, duševní, sociální a duchovní zdroje a jejich změny spolu s profesními zdroji tvoří celek, který vyžaduje dobré řízení od vstupu do pracovního života až po odchod do důchodu. Holistický přístup v age managementu mimo jiné zahrnuje také prevenci a zpomalení stárnutí, a to jak vlivem vnitřních, tak vnějších faktorů. Může využívat různé metody a nástroje, včetně cvičení, výživy, relaxace, meditace, terapie a tréninku paměti. Důraz je kladen také na společenskou aktivitu a podporu sociálních vztahů. To může zahrnovat zapojení do komunitních aktivit, podporu rodiny a přátelství a přístup k volnočasovým aktivitám, které podporují zdravý životní styl a duševní pohodu. Cílem je dosáhnout optimálního zdraví, vitality a výkonu v pozdějším věku. Holistický model pracovní schopnosti vyvinutý pracovníky finského institutu pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health) mimo jiné uvádí další faktory působící na průběh schopnosti, jako je rodinné zázemí, působení společnosti nebo blízké komunity.

2.4.2. Dům pracovní schopnosti

Působení výše uvedených faktorů je znázorněno v modelu zvaném „*Dům pracovní schopnosti*“, který vytvořil Ilmarinen se svou pracovní skupinou, a který je znázorněn v Obrázku 1.

Všechna patra tohoto domu jsou propojena schodištěm. Změny v jakémkoliv patře mohou ovlivnit patra ostatní a tím celou pracovní schopnost. Domu pracovní schopnosti se podrobně věnují například Cimbálníková (2012) nebo Štorová & Fukan (2012) ve svých publikacích.

Obrázek 1: Dům pracovní schopnosti



Zdroj: <https://www.agemanagement.cz/pracovni-schopnost/>

První patro pracovní schopnosti - zdraví a funkční kapacita

Jedná se o základ pro výstavbu dalších pater a ostatní patra zatěžují tento základ. Klademe důraz na zdraví, fyzickou i psychickou a funkční kapacitu. Změny ve zdraví a funkční kapacitě se zásadním způsobem projevují na pracovní schopnosti. Oblasti, kterých se tento základ týká, jsou zejména dodržování zásad zdravého životního stylu, dodržování zdravé výživy, dostatek pohybových aktivit, preventivní lékařské vyšetření a dodržování zásad duševní hygieny.

Druhé patro pracovní schopnosti - kompetence

Druhé patro modelu představují odborné znalosti, schopnosti a dovednosti. Neustálým rozvojem svých kompetencí jsme schopni dostát požadavků

našeho pracovního života. Neustále se měnící požadavky na naše kompetence způsobují, že neustálý rozvoj našich dovedností se stává pro pracovní schopnost ještě důležitějším. Dobrým příkladem pak může být rozvoj informačních technologií a s ní i nutnost rozšiřování stávajících znalostí schopností a dovedností. Rozšíření kompetencí můžeme docílit následujícími kroky, mezi něž patří kontinuální doplňování si svého vzdělání, využívání vzdělávacích aktivit na pracovišti i mimo něj, sdílení zkušeností v rámci organizace, definování si silných stránek jednotlivých věkových skupin pracovníků, zaměření se na diverzitu pracovního týmu a definování výhod takto sestavené pracovní skupiny, využití dovedností nabytých během svého pracovního života a definování postupů při osvojování nových dovedností během pracovní kariéry.

Třetí patro pracovní schopnosti - hodnoty, postoje

Třetí patro sestává z hodnot, postojů a motivace. Celé toto patro bychom si mohli představit jako snahu o rovnováhu mezi prací a osobními zdroji a jako vztah mezi pracovním a osobním životem. Hodnoty, postoje i motivace jsou v průběhu našeho života vystaveny různým vlivům, například změnám ve společnosti, nové legislativě atd. Třetí poschodí má balkón, ze kterého je možné vidět prostředí, které je nejbližší jejich pracovnímu prostředí, což představuje především rodinu a blízké okolí. Všechny výše uvedené faktory tak ovlivňují pracovní schopnost. Jako příklad můžeme uvést sendvičovou generaci, nebo sladování pracovního a osobního života rodičů malých dětí.

Důležité je v tomto aspektu definovat změny postojů, hodnot a motivace během pracovního života, definovat, co tyto změny znamenají pro pracovní schopnosti zaměstnance, vymezit role práce v životě zaměstnance a zaměřit se také na soubor faktorů, které nás motivují zůstat v pracovním procesu delší dobu.

Čtvrté patro pracovní schopnosti - styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky

Čtvrté patro znázorňuje všechny aspekty pracovního života jako například fyzické, psychologické a sociální nároky, pracovní prostředí a organizaci práce. Jedná se o nejvyšší patro v domě pracovní schopnosti a zároveň se jedná o nejtěžší patro, které zatěžuje svou vahou nižší podlaží. Odpovědnost za čtvrté patro je zcela na vedoucím pracovníkovi organizace, tedy na managementu. Právě oni mají pravomoc toto patro formovat a měnit.

Očekává se, že vedoucí pracovníci projevují kladný postoj k otázce stárnutí v pracovním prostředí a efektivně pracují s pozitivními aspekty, které se vážou ke staršímu věku zaměstnanců. Tento postoj se projevují jednak v přizpůsobování pracovních úkolů na základě silných stránek jednotlivých členů týmu a zároveň v respektování potřeb a schopností pracovníků ve vyšším věku.

Vnější vlivy

Pracovní schopnost nelze oddělit od vnějšího života. Rodina, přátelé a známí různými způsoby mohou pracovní schopnost ovlivňovat. Sladění rodinného a pracovního života se proto stává stále důležitější pro spokojené fungování jedince. (Štorová & Fukan, 2012)

2.4.3. Index pracovní schopnosti

Index pracovní schopnosti „*Work Ability Index*“ (zkráceně WAI) vyvinul Ilmarinen se svou pracovní skupinou ve finském Institutu pracovního zdraví. Index byl postupem času přeložen do 26 jazyků a dnes je celosvětově uznávaným, každodenním nástrojem v praxi age managementu.

Smyslem Indexu pracovní schopnosti je odhalit problém s klesající pracovní schopností. Index následně pomáhá vybrat taková individuální opatření, aby se této tendenci zabránilo.

Udržení a rozvíjení pracovní schopnosti klade velké nároky na spolupráci na jedné straně vedoucích pracovníků a na druhé straně ostatních zaměstnanců. Za změnu pracovní schopnosti ovšem můžou obě strany rovným dílem. Rozvíjení pracovní schopnosti může být ovlivněno pracovním kolektivem, stejně jako využitím všech pater výše uvedeného Domu pracovní schopnosti.

S přibývajícím věkem jsou rozdíly v pracovní schopnosti značné. Novotný et al. (2014, s. 82-83) uvádí, že přibližně 15-30 % osob starších 45 let má WAI na úrovni průměrný, nebo špatný. Pokud jejich zaměstnavatel na tento klesající trend nezareaguje adekvátními opatřeními, hrozí těmto zaměstnancům ztráta pracovní schopnosti. Níže uvedená opatření je nutno přijmout v jakékoliv fázi zaměstnancova pracovního života. Tato investice do zajištění pracovní a funkční schopnosti pak zůstává i po odchodu do důchodu a vstoupení do fáze třetího věku.

Při volbě přístupu nebo metody pro implementaci age managementu je klíčové nezapomínat na vzájemné propojení jednotlivých složek Domu pracovní schopnosti a zároveň na provázanosti na všech úrovních age managementu. Právě Ilmarinenovy pilíře age managementu mohou posloužit jako klíčový prvek pro vytvoření úspěšné strategie organizace tím, že nám poskytují vodítko k identifikaci problematických oblastí. Nicméně, i v tomto kontextu platí pravidlo provázanosti. Úspěšné zavedení age managementu vyžaduje, aby organizace nebyla zaměřena pouze dovnitř, ale aby také reflektovala okolní prostředí a jeho dynamiku, včetně demografických změn.

2.5. Age management v organizaci

Pro úspěšné zavádění principů age managementu je klíčová firemní kultura, která ovlivňuje přístup manažerů k diverzitě pracovníků, pracovního prostředí a vztahům mezi zaměstnanci. Implementace opatření age managementu má kumulativní účinek na firemní kulturu, zlepšuje kanály komunikace na pracovišti, potažmo sdílení informací mezi pracovníky. Posiluje schopnost sdílet společnou kulturu a hodnotový systém v rámci organizace i mezi dalšími společnostmi. Implementace postupů a praxe age managementu také přináší kladné dopady na kvalitu stylu firemního managementu, dovednosti v oblasti komunikace, vedení lidí, stanovování cílů a plánování. Postupy a praxe age managementu a jejich implementace v podnicích mají často preventivní charakter. Zahrnují různé strategie zaměřené na zmírnění poklesu pracovní schopnosti starších zaměstnanců a předcházení jejich zdravotním potížím.

Pro dosažení potřebné účinnosti opatření age managementu je nezbytné důkladně navrhnout a naplánovat jednotlivé kroky, které organizace musí podniknout před jeho samotnou implementací. Ilmarinen (2005) doporučuje, aby mezi prvními kroky byla identifikace současné situace v organizaci, jejich potřeb a cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Dále je žádoucí stanovení dílčích cílů rozvoje a zároveň nastavení pravidel pro jejich hodnocení. V rámci plnění cílů by měla organizace neustále monitorovat jejich vývoj a v případě potřeby včas přistoupit k jejich korekci. Organizace by měla definovat, které oblasti a cíle jsou pro ni prioritní a vytvořit akční plán pro každý z nich. Podle náročnosti cílů by si měla organizace vymezit odpovídající časovou lhůtu pro jejich naplnění a zvolit odpovědné pracovníky pro jednotlivé cíle. Při dosažení vytyčeného cíle by měla následovat jeho evaluace a v případě potřeby návrh dalšího postupu.

Age management jednoznačně ovlivňuje pracovní schopnost zaměstnanců a jejich ochotu pokračovat v práci i v důchodovém věku. V důsledku tohoto faktu se zlepšuje nejen produktivita společnosti, ale také pracovní pohoda a spokojenost zaměstnanců organizace.

3. Cíl výzkumu a metodologie

Cílem tohoto výzkumu je zhodnotit zavedení age managementu v konkrétní organizaci. Pro toto zhodnocení jsem si zvolila kritéria osmi pilířů age managementu dle Ilmarinena, která jsem popsala v teoretické části této práce. Důvodem, proč jsem si vybrala pro svůj výzkum právě tyto pilíře je jejich komplexnost a vzájemná provázanost. Účelem těchto pilířů je pomoci stanovit směr rozvoje age managementu. Pilíře umožňují diskuzi o potřebách a cílech v organizaci a tím nalezení správných nástrojů, metod a postupů pro jejich snazší dosažení.

Tento výzkum je zaměřen na zjištění často podceňovaného pohledu "zespodu", tedy z perspektivy řadových zaměstnanců, na které je cílena implementace age managementu v této organizaci.

Považuji za nutné v tomto místě zmínit, že na podobné audity pro organizace se specializuje renomovaná společnost Age management, z.s., avšak její metodika je zaměřena výhradně na management organizací.

Organizace XY

Z důvodu zachování anonymity, na které trval management organizace, bude tato organizace dále referována jako „Organizace XY“. Jedná se o malý zapsaný spolek - neziskovou organizaci, která působí ve svém oboru přes 20 let, jde tedy o etablovanou a stabilní organizaci. V organizaci je zaměstnáno 20 zaměstnanců. V čele organizace je ředitelka, pod kterou spadají další dva vedoucí terapeutických programů. Pod těmito vedoucími pracovníky je zařazeno dalších 17 zaměstnanců na řadových pracovních pozicích. V organizaci pracuje 16 žen a 4 muži. Věkový průměr zaměstnanců je 44,8 let. Organizace se zaměřuje na sociální služby, které zahrnují především terapeutickou činnost v oblasti závislostí a pomoc s přechodem do „běžného“

života, terénní službu například pro rodiny v nouzi či dluhové pasti, ale také mediaci, terapie a právní poradnu. Organizace dále provozuje dobrovolnické centrum a zajišťuje programy prevence pro základní školy.

Jedním z faktorů pro výběr této organizace byla také existence liniové struktury v jejím vedení. S přítomností této struktury lze předpokládat, že opatření zavedená v rámci programu „*Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu*“, do něhož se organizace zapojila v letech 2019-2020, mohla být rychleji integrována do organizačních struktur.

3.1. Výzkumná otázka

V rámci této práce byla položena výzkumná otázka: *“Do jaké míry se organizaci XY podařilo naplnit pilíře age managementu dle Ilmarinena.”* Testováním míry naplnění jednotlivých pilířů můžeme zhodnotit, zda organizace zavedla prvky age managementu, s jakým úspěchem a kde zůstávají potenciální slabiny. Pro zhodnocení naplnění pilířů si stanovuji kritérium minimálně 50 % míry naplnění. Pokud organizace dosáhne v jednotlivých pilířích této hodnoty, považuji tyto pilíře za naplněné. Při naplnění všech osmi pilířů považuji proces zavádění age managementu v této organizaci za úspěšný.

3.2. Metoda sběru dat

Pro posouzení zavedení age managementu v dané organizaci podle Ilmarinenových osmi pilířů byla zvolena metoda případové studie. Tato metoda umožňuje důkladný a komplexní pohled na konkrétní organizaci, zkoumá detaily a kontext, kterými je organizace obklopena. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření s uzavřenými otázkami, zaměřené na řadové

pracovníky této organizace. Dotazníkové šetření poskytuje kvantitativní data a umožňuje získat strukturovaný pohled na názory pracovníků ohledně naplnění jednotlivých pilířů age managementu. Zároveň tato metoda umožňuje kvantifikovat míru zavedení age managementu, což usnadňuje srovnání s teoretickými koncepty. Doplněním k dotazníkovému šetření jsou polostrukturované rozhovory s vedoucími organizace. Tato kvalitativní část výzkumu poskytuje hlubší vhled do kontextu a zdůvodnění rozhodnutí vedoucích týkajících se zavedení age managementu. Odpovědi získané z rozhovorů mohou přispět k interpretaci a vysvětlení kvantitativních dat. Kombinací těchto metod lze získat komplexní a vyvážený pohled na zavedení age managementu v dané organizaci.

3.3. Příprava sběru dat

Při přípravě sběru dat byla věnována značná pozornost detailnímu studiu materiálů souvisejících s projektem "*Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu*", do něhož byla daná organizace aktivně zapojena. Tento proces zahrnoval pečlivou analýzu dokumentů a informací týkajících se projektu, s cílem získat co nejkomplexnější povědomí o jeho cílech, průběhu a dosažených výsledcích. Dále jsem v rámci přípravy prostudovala výroční zprávy organizace a připravila podklady vycházející z teoretické části práce.

Na základě těchto materiálů jsem vytvořila dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky, které tento projekt měly na starost.

V rozhovoru jsem se dotazovala na důvod, proč se zapojily do programu na podporu age managementu v organizaci, jaká zvolily opatření právě pro jejich organizaci, jaké očekávaly výsledky a případné silné a slabé stránky těchto

opatření. V závěru rozhovoru jsem je požádala o zhodnocení, zda se dle jejich názoru age management povedlo implementovat do struktur organizace XY. Tento polostrukturovaný rozhovor může spolu s výsledky dotazníkového šetření, které je zaměřeno právě na řadové zaměstnance organizace XY, pomoci dotvořit komplexní pohled na úspěšnost zavedení age managementu do organizace.

V rámci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, jsem vytvořila dotazník se 42 otázkami tak, aby je mohli zaměstnanci organizace XY subjektivně zodpovědět. Pro odpovědi byla vytvořena čtyřstupňová škála. Po vytvoření dotazníku jsem o jeho vyplnění požádala dva zaměstnance organizace, aby na základě jejich odpovědí a připomínek bylo potvrzeno, že jsou otázky srozumitelné a jasné před samotným spuštěním dotazníkového šetření.

V úvodu dotazníku je krátké představení a účel dotazníkového šetření. V další části byly respondentům vysvětleny pojmy použité v dotazníku. Pro zajištění srozumitelnosti dotazníku pracujícího s některými méně známými pojmy byly některé otázky doplněny o vysvětlivky či příklady, aby respondenti mohli odpovídat přesněji. Poslední sekce dotazníku využívá v sociologických výzkumech běžně se vyskytující demografické otázky, které mohou i v kontextu mého výzkumu pomoci s interpretací výsledků. Použité věkové kategorie jsou převzaty z metodiky Českého statistického úřadu. Otázka na délku působení zaměstnance v organizaci XY musela být na žádost vedení organizace z dotazníku vyřazena z důvodu vyšší anonymity respondentů.

Samotné dotazníkové šetření je rozděleno do osmi pilířů, které se snaží maximálně sledovat pilíře age managementu definované dle Ilmarinena. V každém pilíři byly použity všechny otázky, které se k pilíři vztahují a které mohou být zodpovězeny řadovými zaměstnanci. Otázky, které byly v pilířích

dle Ilmarinena primárně určeny vedoucím zaměstnancům, byly z dotazníkového šetření vyřazeny.

Při dotazníkovém šetření, které probíhalo on-line formou, bylo využito možnosti zobrazování náhodného pořadí otázek, aby nebylo pro respondenty zřejmé, která oblast (pilíř) je sledována.

PILÍŘ I - 6 otázek

1. Myslíte si, že se organizace potýká s problémem stárnutí zaměstnanců?
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
2. Myslíte si, že má Vaše organizace dostatečnou věkovou diverzitu?
(*Diverzita – rozmanitost*)
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
3. Je podle Vás pro organizaci důležitý nábor mladých zaměstnanců?
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
4. Měla by organizace přijímat i starší zaměstnance?
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
5. Myslíte si, že věková struktura organizace ovlivňuje produktivitu organizace?
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
6. Myslíte si, že je Vaše organizace atraktivním zaměstnavatelem pro mladé lidi?
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

Tento pilíř se zaměřuje na věkové složení organizace. Dává nám odpověď na otázku, jaký mají zaměstnanci postoj ke změnám pracovní síly s ohledem na stárnutí populace, zda si zaměstnanci uvědomují důležitost přijímání i nových zaměstnanců do organizace, jejich postoje k zaměstnávání starších zaměstnanců a věkovou diverzitu v organizaci.

PILÍŘ II - 5 otázek

7. Zohledňuje vedení Vaší organizace potřeby mladších i starších zaměstnanců?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

8. Má Vaše organizace pozitivní postoj ke starším zaměstnancům?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

9. Je ve Vaší organizaci nastaven systém podpory pro starší zaměstnance?

(např. rozvojové debaty, motivace, karierní plány apod.)

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

10. Máte jako zaměstnanec možnost podílet se na tvorbě hodnot Vaší organizace? (*Hodnoty organizace jsou souborem zásad, kterými se mají řídit všichni členové organizace, a to za všech okolností*)

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

11. Setkal/a jste se na pracovišti s věkovou diskriminací (např. formou

šikany, mobbingem, bossingem)? *Šikanování je jakékoliv záměrné a opakované chování, jehož cílem je ublížit, ohrozit, zastrašovat či ponižovat jiného člověka, mobbing – skupina šikanuje jednotlivce, bossing – nadřízený šikanuje podřízeného.*

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

Tento pilíř se věnuje přístupu organizace ke starším zaměstnancům, zda je organizace schopna rozvíjet silné stránky starších zaměstnanců a odpovídá, zda vedení organizace jde příkladem pro řadové zaměstnance v pozitivním přístupu ke starším zaměstnancům či zda v organizaci neprobíhá ageismus – věková diskriminace.

PILÍŘ III - 5 otázek

12. Máte jako zaměstnanec nastaven individuální karierní plán?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

13. Máte možnost ve Vaší organizaci rozvíjet osobní vztahy se všemi spolupracovníky bez ohledu na jejich věk? (např. pořádáním společných volnočasových aktivit, teambuildingem apod.) *Teambuilding – rozvoj týmu, týmové spolupráce a trénování důležitých týmových schopností zážitkovou formou*
- ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
14. Vnímáte jakékoli projevy negativního chování vedoucích pracovníků vůči starším zaměstnancům?
- ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
15. Uplatňuje vedení ve svých činnostech zásadu rovných (stejných) příležitostí?
- ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
16. Podporuje vedení Vaší organizace své zaměstnance v různých etapách pracovního života?
- ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

Pilíř je zaměřen na důležitost individuálního přístupu managementu organizace k zaměstnancům na základě jejich věku, tedy zda vedení se specifikami, která tato rozdílnost přináší, umí pracovat, a nakolik přistupuje k řadovým zaměstnancům jako k jednotlivcům s individuálními potřebami.

PILÍŘ IV - 4 otázky

17. Informovala Vás organizace, že zavede principy age managementu do řízení organizace?
- ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
18. Souhlasíte s uplatňováním principů age managementu v řízení organizace?
- ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
19. Myslíte si, že znáte základní principy age managementu?
- ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

20. Vytvořila organizace strategii age managementu, se kterou Vás seznámila?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

Čtvrtý pilíř má za cíl zhodnotit informovanost zaměstnanců o age managementu. Podle Ilmarinena je velmi důležité, aby vedení organizace svým zaměstnancům vysvětlilo, jaké kroky organizace podnikne pro začlenění age managementu do své struktury a proč. V opačném případě se mohou zaměstnanci mylně domnívat, že se jedná například jen o zvýhodňování určité skupiny zaměstnanců. Z tohoto důvodu je pro přijetí age managementu důležitá podpora řadových zaměstnanců, včetně jejich ztotožnění se s jeho myšlenkami. Pouze za předpokladu, že si zaměstnanci cíle age managementu zvnitřní, mohou organizace dosahovat stanovených změn.

PILÍŘ V - 5 otázek

21. Informuje Vás organizace, jak pečovat o své zdraví?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

22. Nabízí Vám organizace pohybové aktivity? (např. formou poukázek do sportovišť apod.)

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

23. Informuje Vás organizace o preventivních lékařských vyšetřeních vhodných pro Váš věk?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

24. Pokud by Vás organizace oslovila, byl/a byste ochoten/ochotna pokračovat v práci i po dosažení důchodového věku?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

25. Vysvětlila Vám organizace, co je pracovní schopnost a jak si ji udržet?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

Pátý pilíř je zaměřen na pracovní schopnost a s ní související dům pracovní schopnosti, především pak na jeho základ - zdraví a funkční kapacitu. Pokud u zaměstnanců není tento aspekt naplněn, není možné postupovat v domě pracovní schopnosti výše. Pokud si zaměstnanec udržuje pracovní schopnost i v důchodovém věku, bude ochotnější pracovat pro organizaci dále.

PILÍŘ VI - 7 otázek

26. Je v organizaci zaveden systém celoživotního vzdělávání? (např. možnost účastnit se kurzů, školení, konferencí a jiných aktivit)
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
27. Jsou podle Vás aktivity vzdělávání a rozvoje pracovníků přínosné, jak pro organizaci, tak pro jednotlivce?
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
28. Poskytuje organizace možnost vzdělávacích a rozvojových aktivit všem zaměstnancům bez rozdílu věku?
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
29. Je ve firmě zavedena spolupráce mezi mladšími a staršími spolupracovníky?
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
30. Stávají se starší zaměstnanci ve Vaší organizaci mentory?
(Mentor – zkušenější pracovník pomáhající méně zkušenému kolegovi v rozvoji)
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
31. Využívá Vaše organizace "učení se prací" (učení se ze zkušenosti)?
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE
32. Využívá Vaše organizace jako školitele při interním školení zaměstnance všech věkových skupin?
ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

Pilíř se zbývá úrovní znalostí, které mají zaměstnanci, a dává odpověď na otázky, jak organizace podporuje získávání znalostí zaměstnanců a zda nedochází k diskriminaci s ohledem na věk v přístupu k dalšímu vzdělávání. Naplnění tohoto pilíře pomáhá dále odstranit tzv. tiché informace, tedy informace, které se s odchodem klíčových zaměstnanců ztrácejí z organizace.

PILÍŘ VII - 6 otázek

33. Nabízí Vaše organizace flexibilní formy práce jako je částečný úvazek, pružná pracovní doba, práce z domova (home office) aj.?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

34. Máte možnost se zúčastnit aktivit zaměřených na prevenci stresu? (např. kurz jak předcházet stresu či sladění osobního a pracovního života apod.)

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

35. Máte možnost se v rámci Vaší organizace připravit na zvládnutí kariérních změn (pracovního zařazení)?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

36. Máte možnost upravovat své pracovní úkoly? (např. dohodnout formu a termín splnění úkolu na základě individuálních potřeb a možností)

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

37. Mění se s věkem zaměstnanců i jejich pracovní úkoly ve Vaší organizaci?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

38. Je podle Vás pracovní zátěž v organizaci přiměřená věku zaměstnanců?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

Sedmý pilíř je zaměřen na oblast organizace práce - zda si zaměstnanec může individuálně nastavovat svoje úkoly, zda se tyto úkoly s ohledem na věk mění a zda se organizace snaží zabránit pracovnímu přetížení svých zaměstnanců.

S věkem a zkušenostmi se může měnit i pracovní zařazení. Organizace by si měla umět vychovávat nástupce v klíčových pozicích a tím pádem i řešit karierní změny u svých zaměstnanců.

PILÍŘ VIII - 4 otázky

39. Chtěl/a byste, aby s Vámi organizace byla v kontaktu i po Vašem odchodu z organizace?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

40. Byl/a byste ochotný/á se v případě potřeby nechat znovu zaměstnat v téže organizaci nebo s ní jakkoli spolupracovat?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

41. Nabízí Vaše organizace pomoc pro plánování odchodu do důchodu?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

42. Myslíte si, že Vaše organizace má pracovní pozice, které je možné vykonávat i v důchodovém věku?

ROZHODNĚ ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE ROZHODNĚ NE

Pracovní pohoda a péče o zaměstnance, kteří budou odcházet do starobního důchodu, jsou předmětem posledního pilíře. Ten dále pomáhá nalézt odpověď na to, zda jsou zaměstnanci ochotni uvažovat o možnosti pracovat i přes to, že jsou v důchodovém věku, a případně se do organizace vrátit. Ilmarinen zdůrazňuje, že organizace, která dokáže připravit svého zaměstnance na odchod ze zaměstnání, je sama připravena na jeho odchod.

Polostrukturované rozhovory

Rozhovory byly vedeny on-line formou. První rozhovor je vedený s projektovou manažerkou společnosti XY, který měl projekt age managementu celou dobu na starost a druhý rozhovor je vedený s ředitelkou společnosti XY,

která se na projektu age managementu celou dobu aktivně podílela. Oba přepisy rozhovorů jsou součástí příloh.

3.4. Analýza a interpretace dat

Dotazníkové šetření v rámci organizace probíhalo přibližně dva týdny formou online dotazníku, v němž měli respondenti možnost vybírat ze škály čtyř odpovědí u každé otázky. Každá otázka byla formulována tak, aby měla pouze jednu možnou odpověď. Dotazník se skládal výhradně ze 42 uzavřených otázek, třech otázek na demografická data: pohlaví respondentů, věk a nejvyšší dosažené vzdělání a jedné otázky, zda respondent je či není ve vedoucí pozici organizace. Poslední čtyři otázky nebyly bodovány.

Celkem čtrnáct zaměstnanců vyplnilo dotazník. Z tohoto počtu byli dva vedoucí zaměstnanci, jejichž odpovědi byly použity pouze pro celkový přehled. Mezi řadovými zaměstnanci dotazník vyplnilo dvanáct jednotlivců, z nichž deset byly ženy a dva muži. Věkové rozpětí respondentů bylo následující: tři respondenti ve věku 25-34 let, šest respondentů ve věku 35-44 let, dva respondenti ve věku 45-54 let a jeden respondent ve věku 55-59 let.

Tabulka 2: Škála odpovědí a jejich bodové ohodnocení (kódování):

Možné odpovědi	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Bodové ohodnocení odpovědi	3	2	1	0
Bodové ohodnocení otázek č. 1, 5, 11 a 14	0	1	2	3

Otázky byly rozčleněny dle osmi pilířů. Z Tabulky 3 je zřejmé, kolik otázek bylo zastoupeno v jednotlivých pilířích, a jaké jsou maximální počty bodů v jednotlivých pilířích za jednoho respondenta, a to na základě kódování viz Tabulka 2. Pro lepší přehlednost výsledných grafů byly bodové hodnoty přepočteny na procenta, která byla zaokrouhlena na celá čísla.

Tabulka 3: Maximální bodové hodnocení pilířů

	Počet otázek	Maximální počet bodů
Pilíř I	6	18
Pilíř II	5	15
Pilíř III	5	15
Pilíř IV	4	12
Pilíř V	5	15
Pilíř VI	7	21
Pilíř VII	6	18
Pilíř VIII	4	12
celkem	42	126

Celkové výsledky jsou shrnuty v Tabulce 4, kde každý řádek reprezentuje odpovědi jednoho respondenta. Odpovědi jsou řazeny chronologicky dle odeslání dotazníku. Poslední dva řádky, oddělené od zbývajících výsledků, přísluší vedoucím zaměstnancům organizace. V jednotlivých sloupcích jsou uvedeny odpovědi na položené otázky, převedené dle kódování na body (Tabulka 2), přičemž tyto otázky jsou seskupeny podle jednotlivých pilířů.

Ke každému pilíři byly následně vytvořeny dva grafy. První v pořadí u každého pilíře vždy vyjadřuje dosažené hodnocení každé otázky a celkovou míru naplnění daného pilíře. Tato míra byla vypočtena jako průměr z celkového hodnocení všech otázek v daném pilíři, a pro lepší srozumitelnost byla převedena na celá procenta.

Ve druhém grafu u každého pilíře jsou zaznamenána hodnocení otázek v závislosti na věku respondentů. Bodové hodnocení otázek bylo v jednotlivých věkových kategoriích zprůměrováno a rovněž převedeno na celá procenta, což zvyšuje přehlednost.

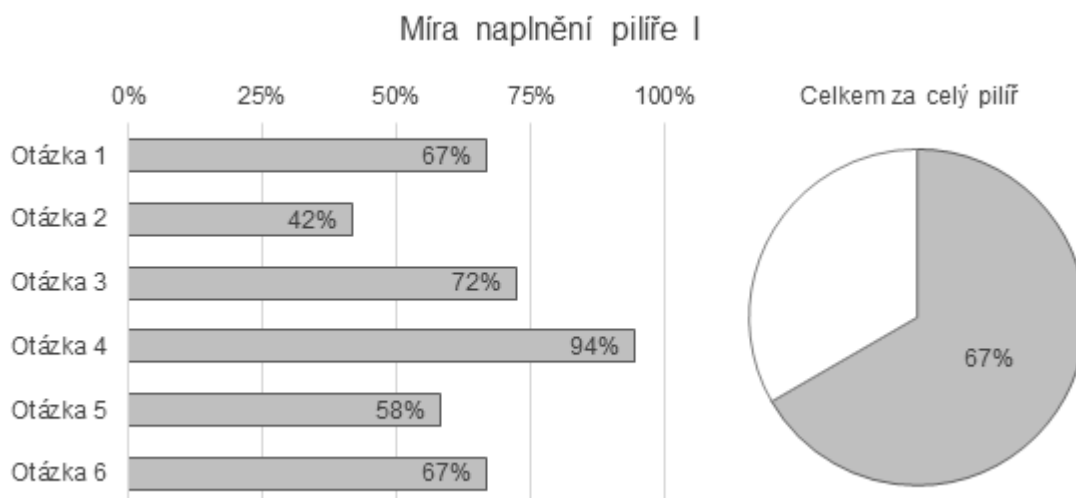
3.4.1. Analýza míry naplnění jednotlivých pilířů

Pilíř I

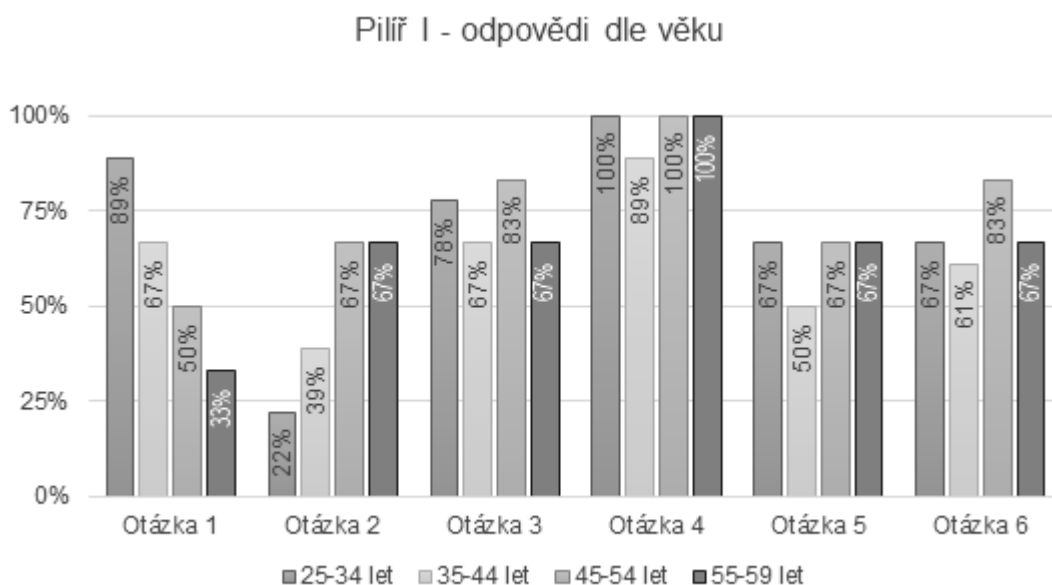
První pilíř je zaměřen na vnímání věkové struktury zaměstnanců v organizaci. Míra naplnění pilíře je 67 % (Graf 3). Z výsledků vyplývá, že nejnižší skóre získala otázka č. 2, tedy „*Myslíte si, že má Vaše organizace dostatečnou věkovou diverzitu?*“ Z Grafu 4 vyplývá, že této otázce dali nízké bodové hodnocení zejména respondenti z věkových skupin 25-34 a 35-44 let. Můžeme tedy konstatovat, že lidé mladší 45 let by rádi, aby v organizaci byla větší věková diverzita. Té může organizace dosáhnout nábořem nových zaměstnanců. Z polostrukturovaného rozhovoru je zřejmé, že vedení organizace přiznává problém s nábořem nových zaměstnanců a je si vědomo nutnosti vytvoření adaptačního procesu pro nové zaměstnance.

Z Grafu 4 je dále zřejmé, že i otázka č. 1 nemá vyrovnané hodnocení. Můžeme pozorovat zřejmý trend, že s rostoucím věkem zaměstnanců převládá názor, že se organizace potýká s problémem stárnutí zaměstnanců. Tento trend opět může změnit přijímání nových zaměstnanců do organizace.

Graf 3: Míra naplnění pilíře I



Graf 4: Pilíř I – odpovědi dle věku

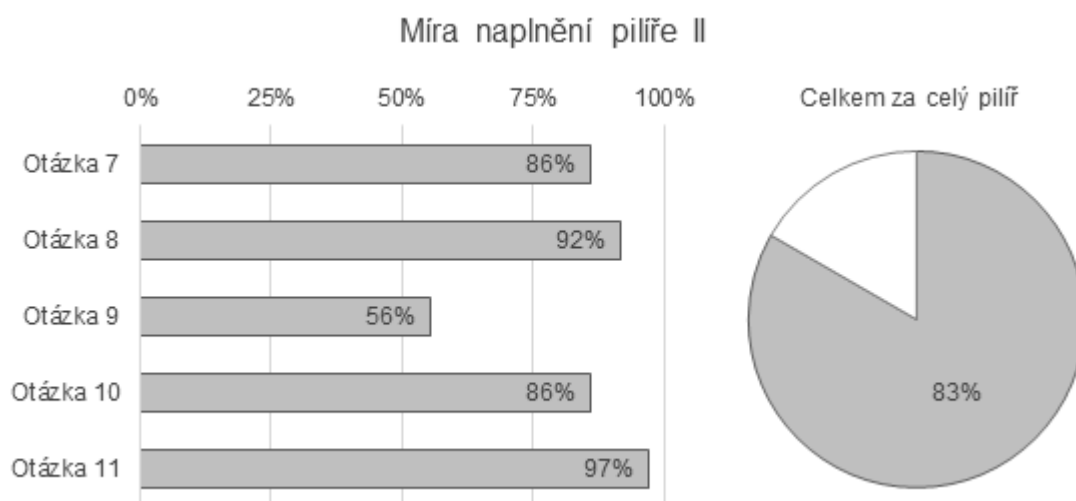


Pilíř II

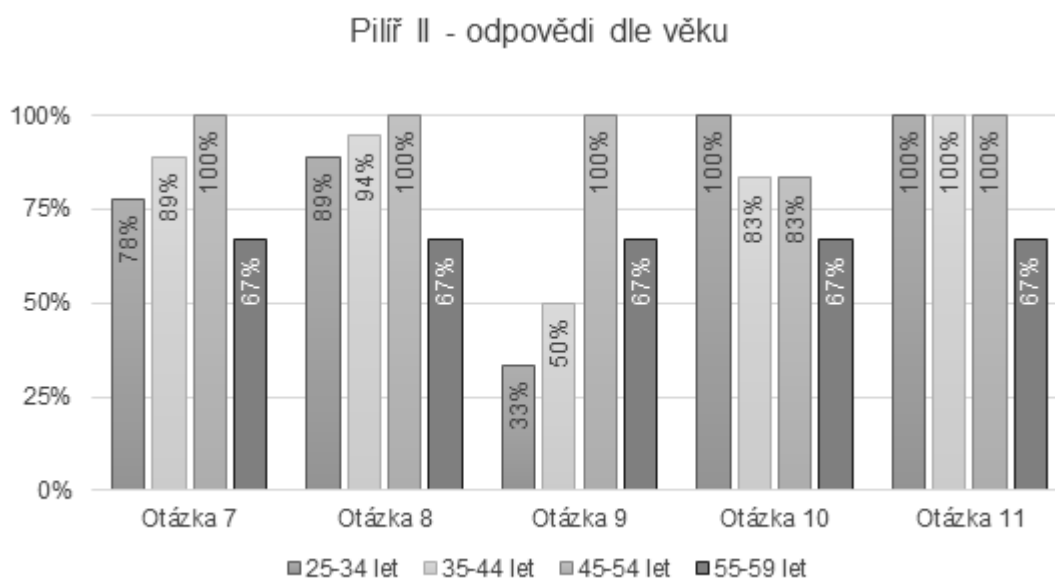
Druhý pilíř byl zaměřen na spravedlivé postoje ke stárnutí. Dle Grafu 5 je míra naplnění pilíře 83 %. Nejnižší skóre získala otázka č. 9 „*Je ve Vaší organizaci nastaven systém podpory pro starší zaměstnance? (např. rozvojové debaty, motivace, karierní plány apod.)*“ Nejvíce, tedy 7 záporných odpovědí (spíše ne a rozhodně ne) bylo zastoupeno ve věkových skupinách 25-34 a 35-44 let, jak je patrné z

Grafu 6. Můžeme se tedy domnívat, že tito zaměstnanci o systému podpory neví, protože je organizace neinformovala, nebo jejich neznalost je způsobena tím, že nejsou předmětem této podpory a nevěnovali jí dostatečnou pozornost, jelikož je určena pro starší zaměstnance, čímž jsou myšleni zaměstnanci 55+.

Graf 5: Míra naplnění pilíře II



Graf 6: Pilíř II – odpovědi dle věku

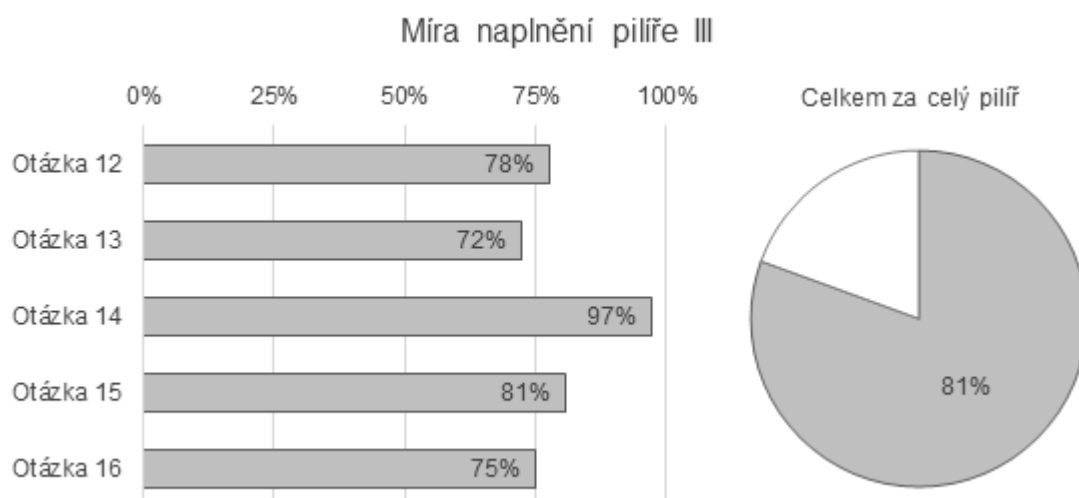


Pilíř III

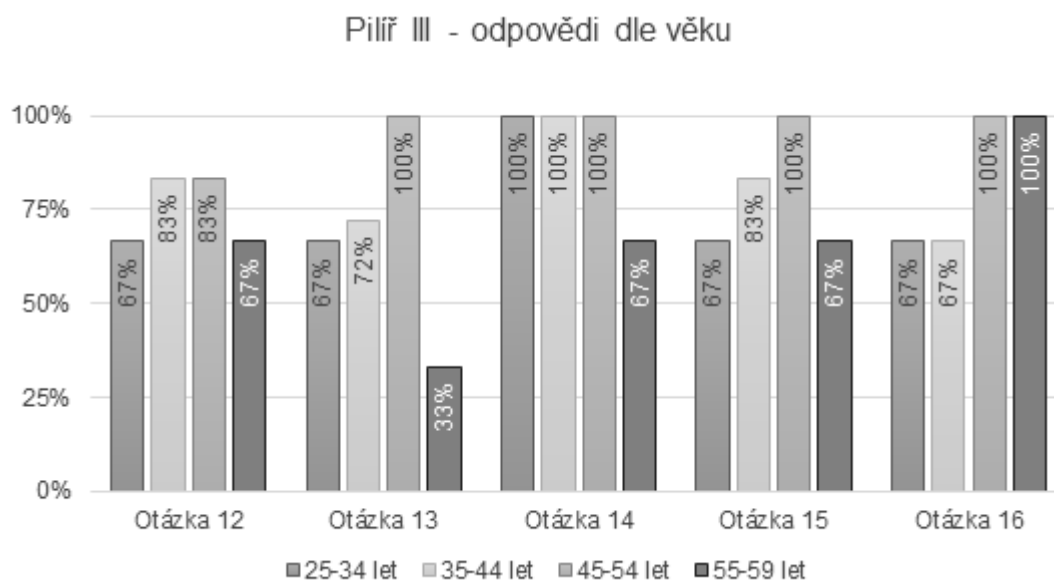
Třetí pilíř se zaměřuje na podporu od vedení, které by mělo vytvářet podmínky pro všechny věkové kategorie. Tento pilíř je naplněn z 81 % (Graf 7). Jedná se o velmi vyrovnaný pilíř, odpovědi dosahují vysokého skóre. Můžeme tedy konstatovat, že zaměstnanci jsou s podporou vedení organizace spokojeni. Největší rozdílnost můžeme spatřovat v odpovědích u otázky č. 13, která se respondentů ptala na možnost rozvíjet osobní vztahy se všemi zaměstnanci. Odpovědi věkové kategorie 55-59 let je „spíše ne“ (viz Graf 8). Tato odpověď může pramenit z omezeného kontaktu s ostatními zaměstnanci, který může být limitován pracovní náplní respondenta. Případně respondent nepovažuje aktivity teambuildingového charakteru za atraktivní či vhodné pro svůj věk. Je namístě komunikovat i se staršími zaměstnanci, o jaké aktivity by měli v rámci rozvíjení vztahů v organizaci zájem.

Samy respondentky v polostrukturovaném rozhovoru vnímají naslouchání zaměstnancům a jejich potřebám jako jeden z přínosů projektu. Pokud bychom chtěli pilíř více rozvíjet, bylo by vhodné zkoumat jednotlivé potřeby zaměstnanců, a to zda jsou s ohledem na různé pracovní pozice a věk dostatečně naplňovány.

Graf 7: Míra naplnění pilíře III



Graf 8: Pilíř III – odpovědi dle věku



Pilíř IV

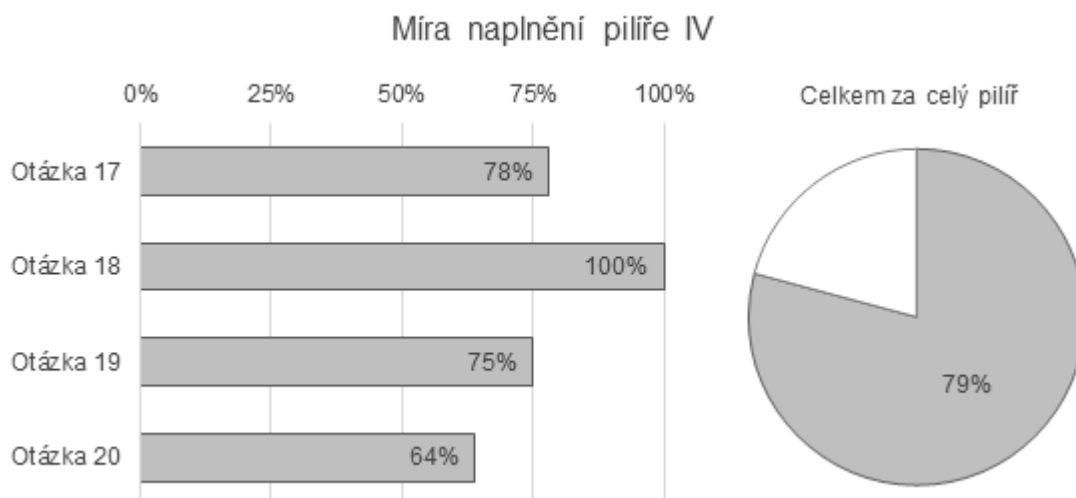
Čtvrtý pilíř se zaměřuje na strategii age managementu. Tento pilíř je dle Grafu 9 naplněn ze 79 %. Z celkového pohledu jsou odpovědi na otázku velmi vyrovnané. Jedna z otázek dosáhla nejvyšší možný počet bodů, a to otázka č. 13 „*Souhlasíte s uplatňováním principů age managementu v řízení organizace?*“ Což ukazuje na skutečnost, že zaměstnanci si uvědomují význam a důležitost strategie age managementu.

Přestože, v otázce č. 17, týkající se informovanosti zaměstnanců k zavedení age managementu do organizace, uvedli respondenti ve věkové skupině 55-59 let odpověď „*spíše ne*“ (viz Graf 10), tedy že nebyli informováni o zavedení age managementu, je z ostatních odpovědí tohoto pilíře patrný souhlas s uplatňováním principů age managementu, i povědomí o existující strategii age managementu v organizaci. Můžeme se tedy domnívat, že se jedná spíše o formální opomenutí ze strany vedení organizace.

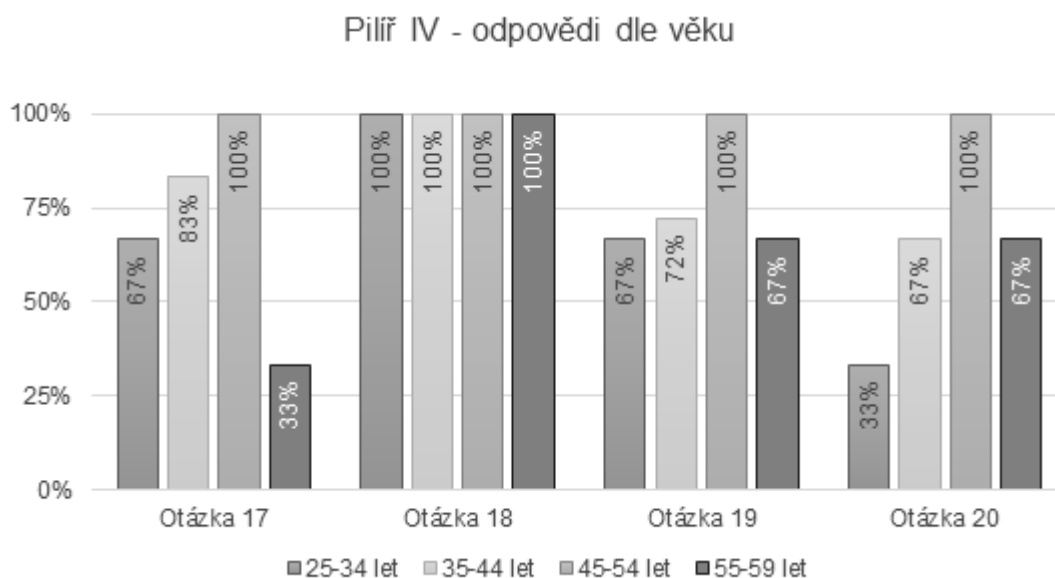
Větší nesoulad je patrný i u otázky č. 20, v níž respondenti ve věkové skupině 25-34 let uvádějí, že je organizace neseznámila se strategií age managementu. Nabízejí se dvě možnosti interpretace těchto výsledků, a to že tak organizace opravdu neučinila, ale tuto možnost s ohledem na odpovědi ostatních respondentů považují za nepravděpodobnou, nebo tito respondenti s ohledem na svůj věk tuto informaci nepovažovali za zásadní.

V polostrukturovaném rozhovoru obě respondentky kladly důraz na zapojení všech zaměstnanců do projektu age managementu, což dotazníkové šetření potvrzuje pouze částečně. Organizace by se tedy měla více zaměřit na nejmladší věkovou skupinu a strategii jí představit.

Graf 9: Míra naplnění pilíře IV



Graf 10: Pilíř IV – odpovědi dle věku



Pilíř V

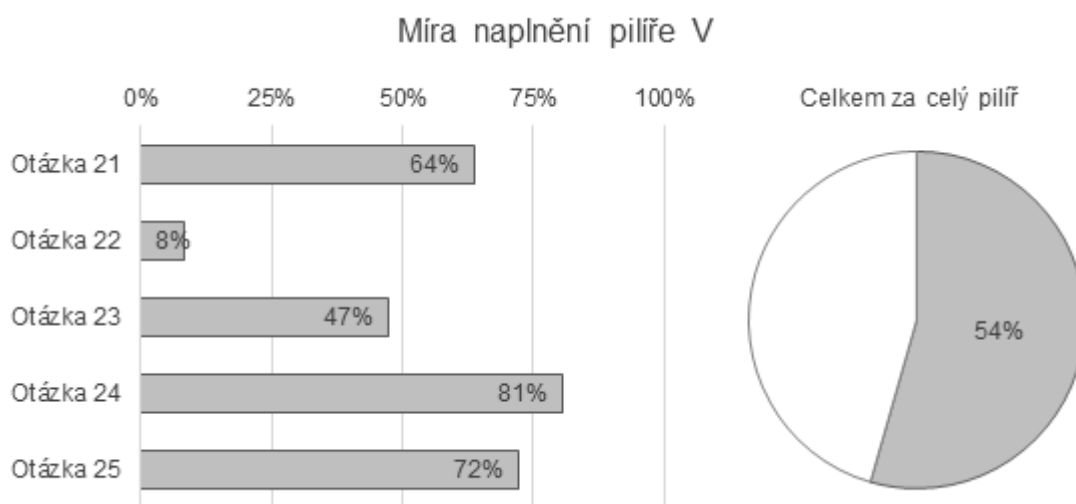
Pátý pilíř se zaměřuje na pracovní schopnost a motivaci pokračovat v zaměstnání. Tento pilíř je naplněn z 54 % (Graf 11). Respondenti potvrzují, že rozumí, co je pracovní schopnost a jak pečovat o své zdraví, přestože v péči o zdraví a fyzickou zdatnost jsou výsledky velmi nízké. Organizace by proto

měla rozšířit možnosti vhodných aktivit pro udržení fyzické zdatnosti svých zaměstnanců. Zde je na místě poznamenat, že neziskové organizace všeobecně čelí problému s financováním a příspěvky na aktivity tak mohou být pro organizaci XY z finančního hlediska nedosažitelné.

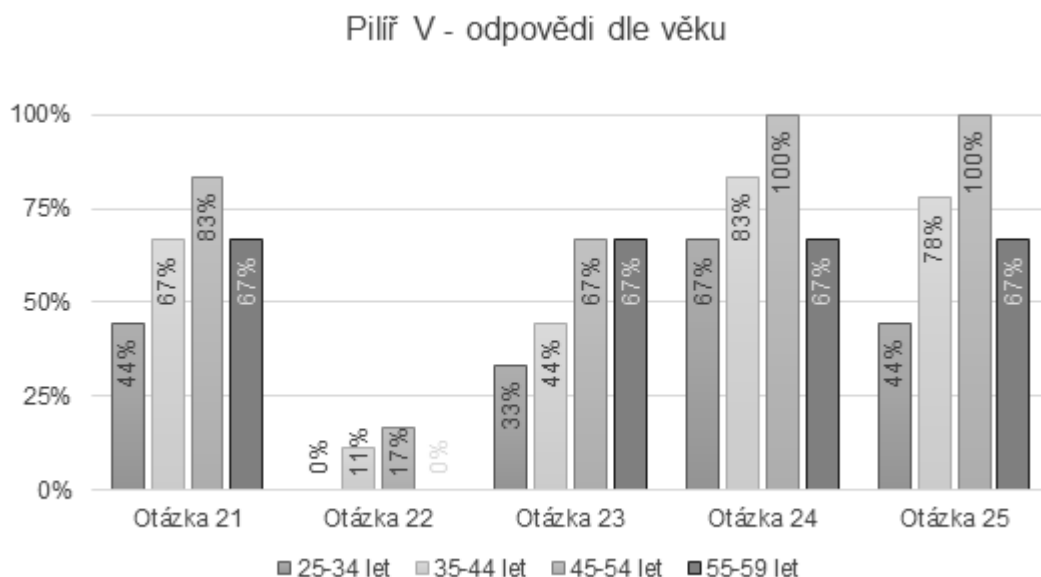
Z Grafu 12 je napříč celým pilířem patrný trend, že s narůstajícím věkem se dostává zaměstnancům v oblasti pátého pilíře větší pozornosti od vedení organizace.

Respondentky v polostrukturovaném rozhovoru se shodují na důležitosti posílení a udržení pracovní schopnosti. Z dotazníku, ale vyplývá, že se jedná o nejméně naplněný pilíř. Byla by proto vhodná diskuze se zaměstnanci, jaké vyhovující a finančně dostupné aktivity by organizace mohla zavést, aby pracovní schopnost posílila.

Graf 11: Míra naplnění pilíře V



Graf 12: Pilíř V – odpovědi dle věku



Pilíř VI

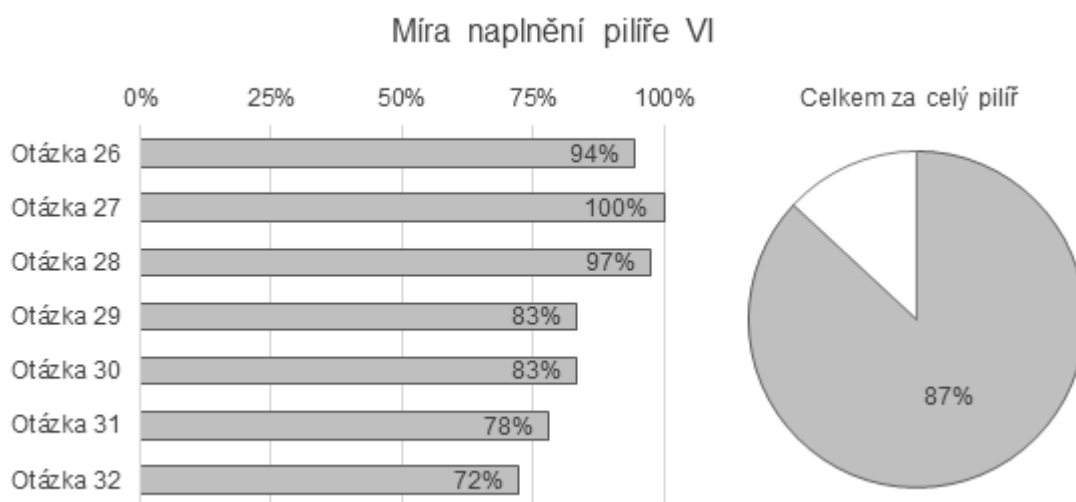
Šestý pilíř, který je zaměřen na úroveň znalostí, je naplněn z 87 % (Graf 13). Organizaci se daří využívat své zaměstnance jako mentory či školitele, čímž může snižovat např. finanční nároky na proškolení ostatních zaměstnanců. Bylo by vhodné realizovat navazující průzkum vzdělávacích potřeb, který by poskytl vhled, zda je tento systém interního vzdělávání dostačující pro všechny.

U otázky č. 32 „Využívá Vaše organizace jako školitele při interním školení zaměstnance všech věkových skupin?“ můžeme pozorovat nižší hodnocení zejména u nejmladších respondentů (viz Graf 14), což může být způsobeno tím, že sami nejsou školiteli.

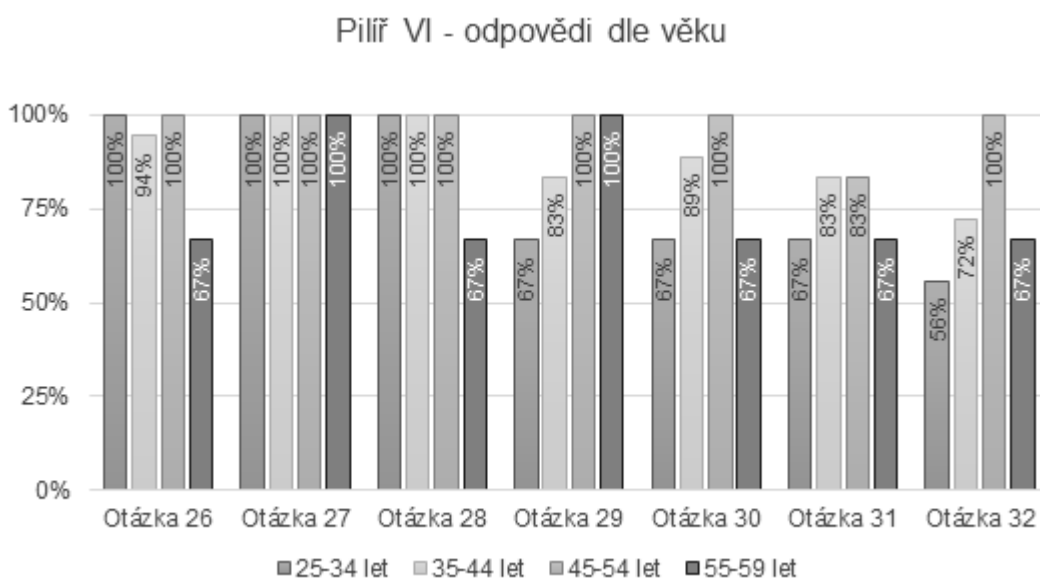
V polo strukturovaném rozhovoru se respondentky shodly, že největším přínosem projektu je důležitost předávání informací mezi zaměstnanci např. formou mentoringu a zvýšení svých kompetencí a důležitosti dalšího

vzdělávání zaměstnanců. Tento postoj vedoucích pracovníků se odrazil právě v tomto pilíři, který je nejvíce naplněný ze všech osmi.

Graf 13: Míra naplnění pilíře VI



Graf 14: Pilíř VI – odpovědi dle věku



Pilíř VII

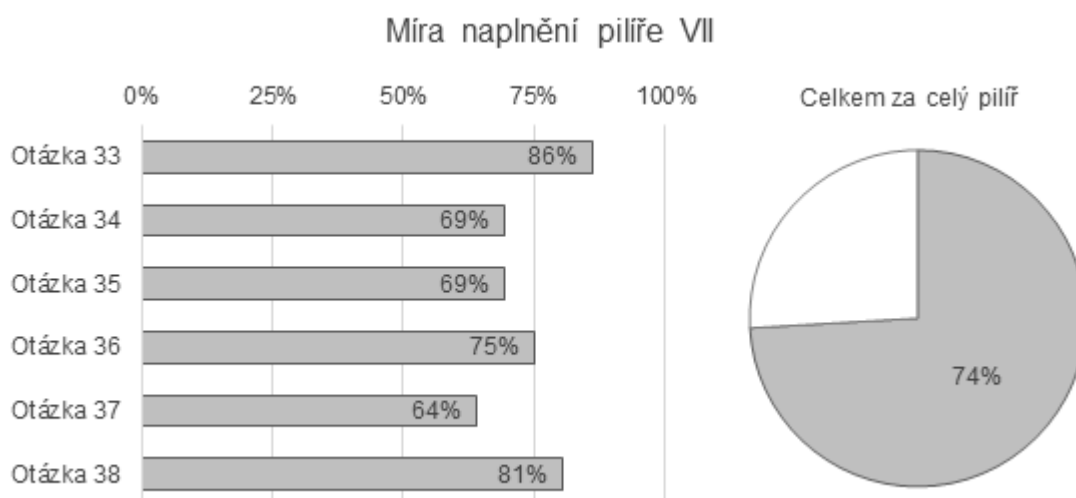
Sedmý pilíř se zabývá organizací práce a pracovními podmínkami. Tento pilíř je naplněný ze 74 % (Graf 15). Z pilíře vyplývá, že organizace uzpůsobuje cíle, ale i pracovní pozice zaměstnancům dle jejich potřeb. Organizace připravuje svoje zaměstnance na kariérní změny a nezapomíná ani na prevenci stresu a sladování soukromého a pracovního života.

Z odpovědí na jednotlivé otázky (viz Graf 16) můžeme sledovat trend snižujícího se hodnocení v závislosti na klesajícím věku, a to zejména u otázek č. 34 „*Máte možnost se zúčastnit aktivit zaměřených na prevenci stresu? (např. kurz jak předcházet stresu či sladování osobního a pracovního života apod.)*“ a č. 37 „*Mění se s věkem zaměstnanců i jejich pracovní úkoly ve Vaší organizaci?*“

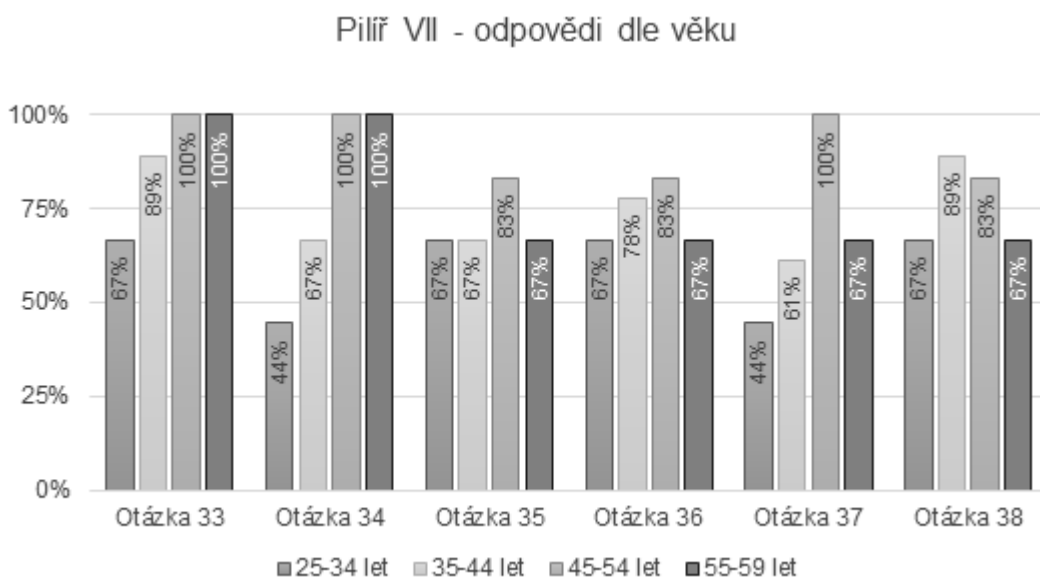
Můžeme se tedy domnívat, že organizace má nedostatečné množství aktivit v oblasti prevence stresu pro mladší věkové skupiny. Další možný důvod uvádějí respondentky v polostrukturovaném rozhovoru, když zmiňují, že některé aktivity byly tak časově náročné, že se jich zaměstnanci nemohli z důvodu pracovního vytížení zúčastnit.

Vnímání otázky měnících se pracovních úkolů v závislosti na věku může ovlivňovat fakt, že nejmladší zaměstnanci ještě neměli potřebu této adaptace pracovní náplně a dále fakt, že změna pracovních úkolů nemusí být pro ostatní řadové zaměstnance navenek patrná.

Graf 15: Míra naplnění pilíře VII



Graf 16: Pilíř VII – odpovědi dle věku



Pilíř VIII

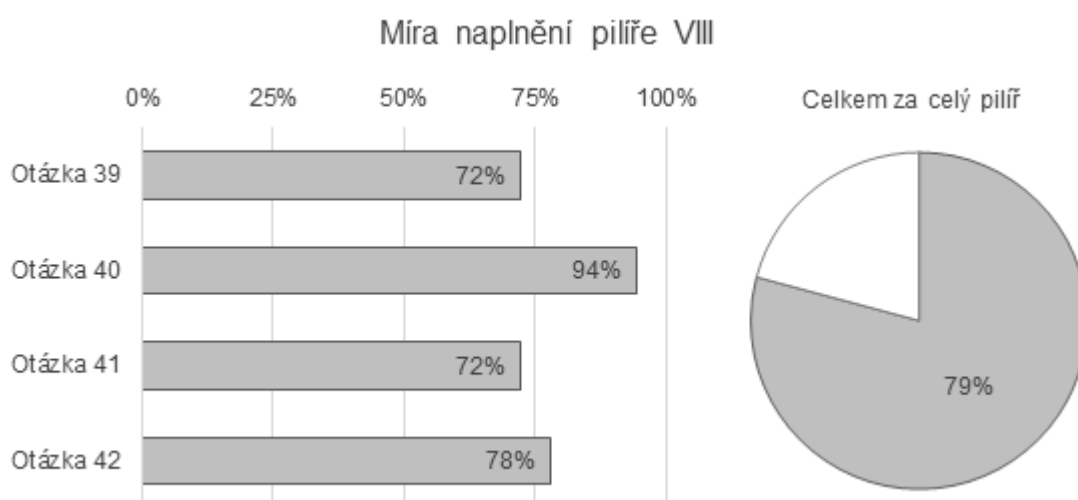
Osmý pilíř, který je zaměřen na kvalitu života, je v organizaci XY naplněn ze 79 % (Graf 17). Organizace evidentně pečuje o zaměstnance, kteří budou odcházet do důchodu. Mezi zaměstnanci napříč všemi věkovými kategoriemi také panuje shoda, že by se v případě potřeby nechali v organizaci znovu

zaměstnat (Graf 18, otázka č. 40). Je vhodné si připomenout provázanost s pátým pilířem a důležitost udržení si pracovní schopnosti.

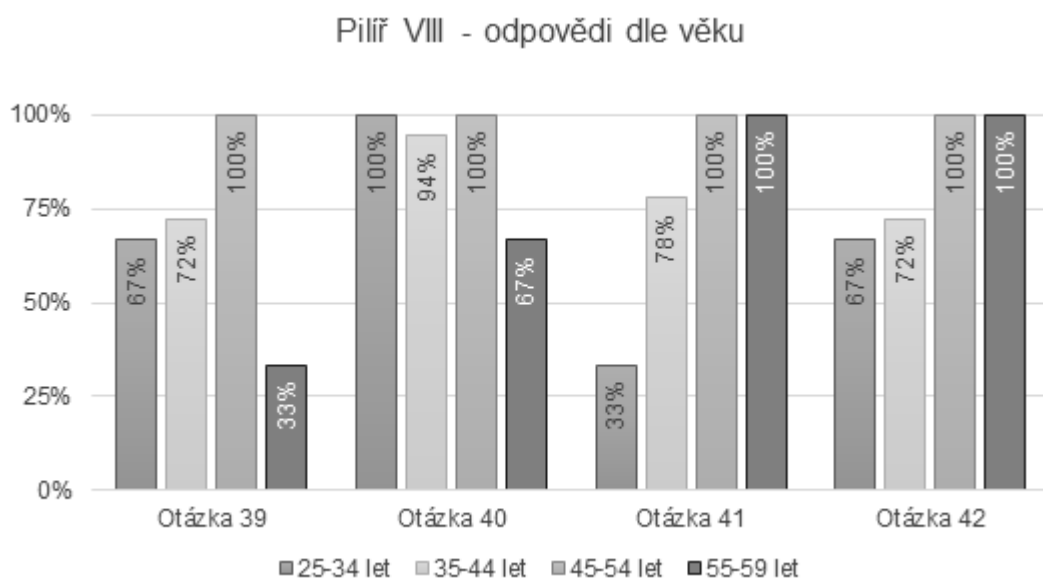
V otázce č. 39 „Chtěla byste, aby s Vámi organizace byla v kontaktu i po Vašem odchodu z organizace?“ odpovídala věková skupina 55-59 let, že si spíše nepřejí, aby s nimi organizace byla v kontaktu po odchodu do důchodu. Tuto skutečnost by mohla organizace zvrátit analýzou potřeb zaměstnanců, zda například zaměstnanec není přetížen a nechce se od organizace odstříhnout. Může se jednat i o „nastavení mysli“ respondentů v této věkové skupině. Také pokud bychom navýšili pracovní schopnost těchto respondentů, můžeme předpokládat posun v hodnocení této otázky ve prospěch organizace.

Další otázka, která měla nízké hodnocení zejména ve věkové skupině 25-34 let, je otázka č. 41 „Nabízí Vaše organizace pomoc pro plánování odchodu do důchodu?“ Tento výsledek je s velkou pravděpodobností ovlivněn faktem, že tato forma pomoci není cílená na výše uvedenou věkovou skupinu, a proto o ní nemusí mít nejmladší respondenti dostatečné informace.

Graf 17: Míra naplnění pilíře VIII



Graf 18: Pilíř VIII – odpovědi dle věku

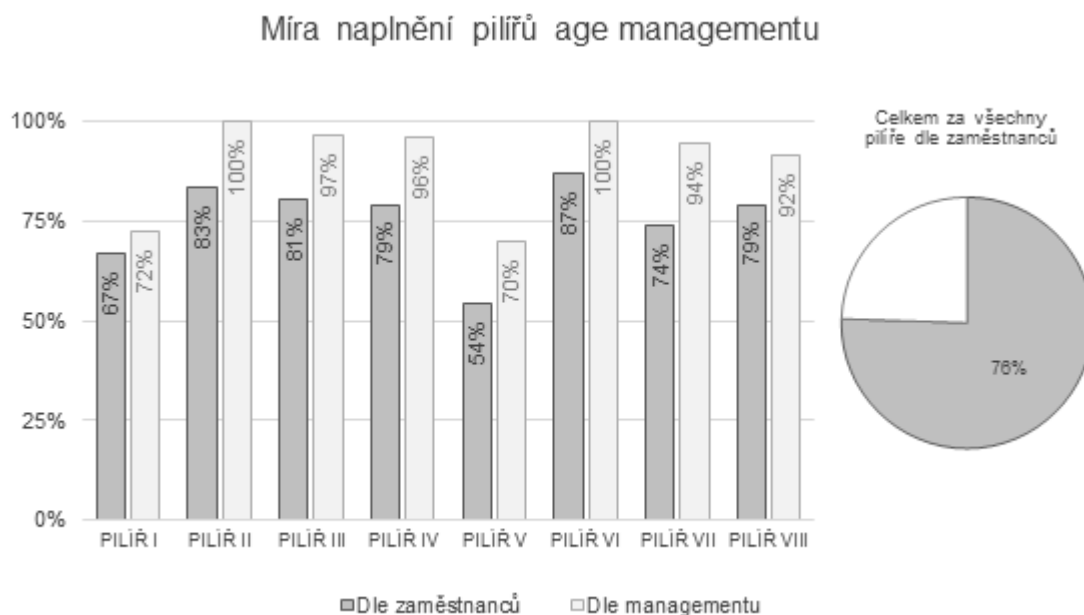


Souhrnné výsledky

Níže uvedený Graf 19 zobrazuje přehled celkové míry naplnění jednotlivých pilířů age managementu dle zaměstnanců, a pro srovnání také výsledky respondentů, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že se nachází ve vedoucích pozicích organizace XY, a jejichž výsledky byly proto z průběžného hodnocení pilířů vyřazeny.

Ze srovnání výsledků obou skupin je zřejmé, že naplnění míry pilířů age managementu je pro vedoucí pracovníky v jednotlivých pilířích vyšší než pro řadové zaměstnance. Vedení organizace by se ve své strategii age managementu mělo více věnovat pohledu zaměstnanců na naplňování jednotlivých pilířů.

Graf 19: Míra naplnění pilířů age managementu



3.4.2. Analýza polostrukturovaného rozhovoru

V rozhovorech jsem se zaměřila pouze na odpovědi, které mají obě účastnice velmi podobné, nebo dokonce stejné. Vybrané části analýzy polostrukturovaného rozhovoru jsem zapracovala již v interpretaci dat dotazníkového šetření.

V rozhovoru panovala mezi účastnicemi nezávisle na sobě shoda. Obě účastnice na první otázku: „Co Vás vedlo k rozhodnutí zavést age management do organizace XY?“ uvedly, že důvodem pro zavedení age managementu byla snaha o zlepšení pracovního prostředí, omezení stresu zaměstnanců a zlepšení péče o zaměstnance. Tento požadavek zohledňuje pilíř VII, který je naplněn ze 74 %. V tomto pilíři organizace zohledňuje, dle zaměstnanců, sladování soukromého a pracovního života a nabízí flexibilitu pracovních úvazků. Naopak se zdá, že prevence stresu je nedostatečná.

Druhá otázka polostrukturovaného rozhovoru byla zaměřena na očekávané výsledky (v návaznosti na první otázku). Obě tazatelky se shodují, že je důležité vytvořit komplexní program age managementu a zapojení všech zaměstnanců do tohoto programu. Tuto odpověď můžeme porovnat s pilířem IV, který se zbývá strategií age managementu. Tento pilíř je naplněn ze 79 %. Pro podpoření tohoto pilíře by bylo vhodné znovu představit strategii age managementu všem zaměstnancům.

Obě tazatelky se shodly také v odpovědi, že dalším výsledkem by mělo být vytvoření adaptačního procesu u nových zaměstnanců a zároveň přiznávají problém s nábořem nových zaměstnanců. Tuto odpověď můžeme porovnat s pilířem I. Ten dosáhl míry naplnění 67 %. Zejména nejmladší zaměstnanci hodnotí nízce věkovou diverzitu v organizaci.

Poslední shodná odpověď respondentek byla k předávání informací mezi zaměstnanci (např. formou mentoringu), což můžeme porovnat s pilířem VI, konkrétně s otázkou č. 30, která získala 83 %. Odpovědi respondentů na tuto otázku byly konzistentní napříč věkovými skupinami a potvrzují, že se starší zaměstnanci stávají v organizaci mentory.

Třetí otázka byla zaměřena na největší přínosy projektu. Shodné odpovědi se týkaly důležitosti udržení a péče o pracovní schopnost zaměstnance, které se věnuje pilíř V. Respondenti v něm odpovídají na otázku č. 25, zda jim organizace vysvětlila pracovní schopnost a jak si ji udržet. Tato odpověď získala 72 %. Přesto je z pilíře zřejmé, že organizace by měla nastavit vhodné fyzické aktivity pro posílení pracovní schopnosti.

Obě respondentky dále shodně vnímají jako přínos, že vedení organizace více naslouchá zaměstnancům a jejich potřebám. Této problematice se věnuje pilíř II, z jehož vyhodnocení vyplývá, že by se vedení organizace mělo více zaměřit na potřeby jednotlivých zaměstnanců s ohledem na jejich věk.

Čtvrtá otázka zněla: „*Jaké měl podle Vás projekt silné a slabé stránky?*“ Mezi silné stránky patří dle obou respondentek posílení pracovní schopnosti, která již byla předmětem předchozích odpovědí. Do slabých stránek zařadily fakt, že uskutečněné kurzy byly časově náročné. Tato otázka nemůže být ověřena v rámci dotazníkového šetření, protože nebyla součástí jediného pilíře. Přesto byla tato odpověď využita například u interpretace výsledků otázky č. 34 v pilíři VII.

Poslední, pátá otázka zjišťovala, zda se organizaci povedlo zavést age management. Obě respondentky popisují age management jako nekončící proces v organizaci, a shodují se, že se jim age management povedl do organizace zavést. Podle mých stanovených kritérií při formulování výzkumné otázky musím potvrdit, že se v organizaci povedlo zavést principy age managementu.

3.4.3. Zhodnocení výzkumné otázky

Z uvedených grafů výsledků dotazníkového šetření je patrné, že organizace dosáhla více než 50% míry naplnění každého z osmi pilířů age managementu dle Ilmarinena, což odpovídá stanovenému kritériu ve výzkumné otázce.

Lze tedy konstatovat, že organizaci XY se podařilo úspěšně zavést age management do své struktury. Tato skutečnost tak potvrzuje snahu vedení organizace o zavedení principů age managementu.

Je vhodné zdůraznit, že age management představuje kontinuální proces, a proto by organizace měla pravidelně provádět i dotazníková šetření mezi svými zaměstnanci, která poskytují vedení společnosti potřebnou perspektivu „zespodu“. Tímto způsobem bude vedení organizace XY schopno neustále

udržovat a rozvíjet jednotlivé pilíře age managementu a efektivně reagovat na potřeby zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že se při studiu age managementu v organizaci XY otevírá široký prostor pro další navazující výzkum zaměřený například na vzdělávací potřeby zaměstnanců s ohledem na jejich věk, který by mohl proběhnout formou osobních rozhovorů se zaměstnanci, čímž by se mohl zvýšit jak celkový počet respondentů, tak by mohlo být do analýzy výsledků zařazeno kritérium délky působení zaměstnance v organizaci XY.

Závěr

Zavádění age managementu do organizace není jednoduchý proces, stejně jako zavádění jakékoliv změny či inovace. Pokud se ale otevřeme myšlence, že hybatelem této změny není jen samotné vedení organizace, ale participují na ní i zaměstnanci, může být tento proces víc než obohacující pro obě strany. Zaměstnanci potřebují vědět, že organizaci záleží na jejich názoru, že jsou plnohodnotnými členy týmu. Chtějí vědět, zda organizace bude naslouchat jejich potřebám, které se s věkem mění. Nejen díky tomuto zapojení se ve zkoumané organizaci XY podařilo úspěšně zavést projekt age managementu. Musíme si ovšem uvědomit, že tento proces není statický, mění se v čase, s novými zaměstnanci nebo novým vedením organizace. Organizace se nesmějí nechat ukolébat pocitem, že age management zvládly a musí kontinuálně pracovat na jeho udržení, a je-li to možné i na dalším zlepšení pomocí jeho jednotlivých pilířů.

Literatura a zdroje

Bejtkovsky, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. In *Journal of Competitiveness* (Vol. 8, pp. 105-123).
<https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>

Bejtkovský, J. (2013). *Specifické aspekty personálního řízení zaměstnanců věkové kategorie 50+: Specific aspects for personnel management of employees in 50+ age category : teze disertační práce*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Cimbálníková, L. a kol. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

Cimbálníková, L. a kol. (2011). *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál.

Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife!: Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Finnish Institute of Occupational Health.
https://www.waipus.online/files/Ilmarinen_2005_Towards a Longer Worklife.pdf

Kalousová, P., Štern, P., Žákavec, J., & Zábrženská, M. (2015). *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR.

Kotíková, J. (2013). *Podpora osob 50+ na trhu práce v praxi vybraných zemí EU*. VÚPSV.

- Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Slon.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., & Rabušicová, M. ([2014]). *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.
- Nývlt, O. (2022). Projekce ekonomické aktivity osob starších 60 let v Česku do roku 2050. *Demografie*, 64(3), 217-234. <https://doi.org/10.54694/dem.0306>
- Perhács, J. (2011). *Personalizačné a socializačné aspekty rozvoja osobnosti dospelých* (2., upr. vyd). Rozlet.
- Sokačová, L. a kol. (2014). *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Alternativa 50+.
- Šimek, D., & Kubátová, H. (2002). *Od abstraktu do závěrečné práce: jak psát (a možná i napsat) závěrečnou práci ve společenskovědních oborech* (3., upr. vyd). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Štorová, I. (2016). *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* (2. vydání). [Age Management z.s.].
- Štorová, I., & Fukan, J. (2012). *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. JENA.
- Švarcbachová, J. (Ed.). (2014). *Využití potenciálu osob starších 50 let na trhu práce: výstupní publikace projektu*. Prostor plus.

Urbancová, H. (2017). *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Wolters Kluwer.

Walker, A. (1999). Combating Age Discrimination at the Workplace. *Experimental Aging Research*, 25(4), 367-376.
<https://doi.org/10.1080/036107399243823>

Zelená kniha o stárnutí: Podpora mezigenerační solidarity a odpovědnosti. (2021). Evropská komise. Retrieved March 28, 2023, from https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12722-Demograficke-zmeny-v-Evrope-zelena-kniha-o-starnuti_cs

Veřejná databáze. (2023). Český statistický úřad. Retrieved March 28, 2023, from <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30845>

Mezi ekonomicky aktivní osoby jsou zahrnuti. (2014). Český statistický úřad. Retrieved March 28, 2023, from https://www.czso.cz/csu/czso/13-6222-03-2001-4__ekonomicka_aktivita_obyvatelstva

Tisková zpráva. (2022). Ministerstvo práce a sociálních věcí. Retrieved March 28, 2023, from https://www.mpsv.cz/documents/20142/2786931/TZ_v%C3%BDzva_age_management_15.11.2022.pdf

Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti. (2021). Ministerstvo práce a sociálních věcí: Senioři v krajích. Retrieved March 28, 2023, from https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/Strategicky_ramec_pripravy_na_starnuti_spolecnosti_2021-2025.pdf

Seznam obrázků, grafů, schémat

Obrázek 1: Dům pracovní schopnosti	26
Graf 1: Ekonomická aktivita mužů ve věku 60 a více let	12
Graf 2: Ekonomická aktivita žen ve věku 60 a více let	12
Graf 3: Míra naplnění pilíře I	46
Graf 4: Pilíř I – odpovědi dle věku	46
Graf 5: Míra naplnění pilíře II	47
Graf 6: Pilíř II – odpovědi dle věku	47
Graf 7: Míra naplnění pilíře III	49
Graf 8: Pilíř III – odpovědi dle věku	49
Graf 9: Míra naplnění pilíře IV	51
Graf 10: Pilíř IV – odpovědi dle věku	51
Graf 11: Míra naplnění pilíře V	52
Graf 12: Pilíř V – odpovědi dle věku	53
Graf 13: Míra naplnění pilíře VI	54
Graf 14: Pilíř VI – odpovědi dle věku	54
Graf 15: Míra naplnění pilíře VII	56
Graf 16: Pilíř VII – odpovědi dle věku	56
Graf 17: Míra naplnění pilíře VIII	57
Graf 18: Pilíř VIII – odpovědi dle věku	58
Graf 19: Míra naplnění pilířů age managementu	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Důchodový věk	11
Tabulka 2: Škála odpovědí a jejich bodové ohodnocení (kódování)	42
Tabulka 3: Maximální bodové hodnocení pilířů	43
Tabulka 4: Celkový přehled odpovědí dotazníkového šetření	44

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Přepis polostrukturovaných rozhovorů