Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Age management

Autor diplomové práce: Marie Čubová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Age management*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 13. května 2019 Podpis

P o d ě k o v á n í

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Ing. Kateřině Legnerové, Ph.D., MBA za cenné rady, vstřícný přístup a čas, který mi při zpracování diplomové práce věnovala.

Název diplomové práce:

Age management

Abstrakt:

Tématem této práce je koncepce Age managementu. Cílem práce je zhodnotit současné povědomí o age managementu u běžné populace, zjistit do jaké míry tito lidé podléhají negativním předsudkům a stereotypům vůči starším osobám, jak se mění pracovní schopnost u lidí starších 50 let a na základě toho pak navrhnout doporučení ke zlepšení. Nejprve jsou vymezeny základní teoretické pojmy týkající se age managementu a stárnutí populace. Další část je zaměřena na vlastní výzkum, který byl proveden formou dotazníkového šetření. Způsob oslovování respondentů proběhl metodou convenience sampling. Jednotlivé otázky dotazníku byly vyhodnoceny a na základě těchto zjištěných informací byla navržena doporučení ke zlepšení současné situace.

Klíčová slova:

Stárnutí, age management, pracovní schopnost, demografické změny, předsudky.

Title of the Master´s Thesis:

Age management

Abstract:

The title of this Master's thesis is concept of Age Management. The aim of this work is to evaluate the current awareness of age management in the general population, determine how these people are subject to negative prejudices and stereotypes towards the elderly, how the working ability is changing of 50year older people and then suggest recommendations for improvement. First, the basic theoretical concepts of age management and population aging are defined. The next part is focused on own research, which was proved by questionnaire survey. The method of addressing respondents was done by the convenience sampling method. The individual questions of the questionnaire were evaluated and there were proposed based on these findings recommendations for improving the current situation.

Key words:

Aging, age management, working ability, demographic change, prejudices.

Obsah

1 Úvod ... 1

2 Teoretické vymezení zkoumané problematiky ... 3

2.1 Stárnutí populace ... 3

2.2 Psychosociální aspekty stárnutí ... 4

2.2.1 Zisky a ztráty ve stárnutí ... 5

2.2.2 Přijímání protikladů ve stáří ... 5

2.2.3 Úspěšné, správné a další stárnutí ... 5

2.2.4 Sebehodnocené úspěšné stárnutí ... 7

2.3 Demografické změny ... 7

2.4 Populační vývoj ČR v kontextu ekonomického vývoje ... 8

2.4.1 Demografická struktura obyvatel ČR ... 8

2.4.2 Demografický vývoj ... 10

2.5 Projekce populačního vývoje a demografické stárnutí ... 14

2.5.1 Projekce populačního vývoje v evropském kontextu ... 14

2.5.2 Populační prognóza pro ČR ... 15

2.6 Ekonomické dopady demografického stárnutí ... 16

2.7 Pojetí age managementu ... 19

2.8 Přístupy organizací k age managementu ... 20

2.9 Age management v malých a středních podnicích ... 21

2.10 Age management v České republice ... 22

2.11 Postoj manažerů ke starším pracovníkům na úrovni podniku ... 24

2.12 Zralí pracovníci jako zdroje talentů ... 25

2.12.1 Kdo je zralý pracovník? ... 26

2.12.2 Výhody při využití talentů ... 26

2.13 Příprava na stárnoucí pracovní sílu ... 27

2.13.1 Nábor zralých pracovníků ... 28

2.13.2 Udržení si zralých pracovníků 29
2.14 Pracovní schopnost 29
2.14.1 Posuzování pracovní schopnosti 30
3 Vlastní výzkum formou dotazníkového šetření 32
3.1 Základní a výzkumný soubor 32
3.2 Použité metody výzkumu 33
3.2.1 Náležitosti dotazníku 33
4 Vyhodnocení, závěry a doporučení 34
4.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku 34
4.2 Závěry a doporučení 56
5 Závěr 60
6 Seznam použité literatury 62
Seznam grafů 64
Seznam obrázků 64
Seznam tabulek 65
Seznam příloh 65

1 Úvod

Motivem napsání této diplomové práce bylo především to, že koncepce age managementu je vzhledem ke stárnutí populace velmi aktuální téma. V zahraničí je toto téma velmi rozšířené, avšak začíná pronikat i do České republiky. Některé firmy již aplikují určité nástroje age managementu, však existuje mnoho českých firem, které zatím koncepci age managementu odmítají, a to z různých důvodů. Nejčastějšími důvody jsou především nedostatek finančních prostředků pro zavedení této koncepce, nedostatečné schopnosti a znalosti personalistů, nedostatek času nebo to nepodporuje současná firemní kultura či struktura organizace. Nicméně některé firmy si však jsou vědomy problému stárnutí populace, a tudíž mají v plánu zavést alespoň některé nástroje age managementu v následujících pěti letech. Z toho plyne, že zabývání se age managementem je důležité nejen na sociopolitické, ale i na organizační úrovni.

Cílem práce je zhodnotit současné povědomí o age managementu u běžné populace, zjistit do jaké míry tito lidé podléhají negativním předsudkům a stereotypům vůči starším osobám, jak se mění pracovní schopnost u starších lidí 50 let a na základě toho pak navrhnout doporučení ke zlepšení.

V úvodní části této práce jsou vymezena teoretická východiska zkoumané problematiky, je zde tedy vysvětlen pojem age management a veškeré pojmy s tím související. Nejprve je zde vymezen problém stárnutí populace a psychologické aspekty stárnutí. Nedílnou součástí teoretické části práce jsou demografické změny a vývoj populace v ČR v rámci ekonomického vývoje. Na tuto část navazuje projekce demografického vývoje a ekonomické dopady stárnutí populace. Dále jsou zde popsány různé přístupy k age managementu jak v České republice, tak v zahraničí. V rámci této kapitoly jsou popsány výsledky několika studií, které byly zaměřeny na koncepci age managementu. V neposlední řadě zde nechybí pracovní schopnost a její posuzování pomocí indexu pracovní schopnosti.

Další částí této práce je vlastní výzkum formou dotazníkového šetření. Tato kapitola je již součástí praktické části práce. Dotazník byl koncipován tak, aby bylo možné efektivně posoudit a analyzovat současný stav age managementu, co se týče povědomí běžné populace o této koncepci. Dotazník byl umístěn na internet a někteří respondenti mohli odpovídat na dotazník i prostřednictvím písemné formy. Písemná forma dotazníku byla zvolena z toho důvodu, že některým starším lidem nemusí elektronická forma vyhovovat, a tudíž by nemuseli

být ochotni dotazník vyplnit. Na dotazník odpovědělo celkem 114 respondentů, a tudíž lze výsledky dotazníkového šetření považovat za uspokojivé. Respondenti odpovídali na dotazník zcela anonymně.

V další kapitole, která je taktéž součástí praktické části práce, je vyhodnocení dotazníku, závěry a návrhy na doporučení na základě výsledků z dotazníkového šetření. V této části byly vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku a byla navržena doporučení ke zlepšení.

Přínosem daného výzkumu je tedy doplnění nedostatků v teorii, která souvisí s tématem age management. Teoretický přínos je pak spjat s vyhodnocením získaných dat, tedy jak se lidé zajímají o age management, do jaké míry lidé podléhají předsudkům a jak se mění pracovní schopnost u lidí starších 50 let. Praktickým přínosem je následné využití výsledků tohoto výzkumu firmami, které se chystají implementovat nástroje age managementu, dále mohou výsledky výzkumu využít lektoři, kteří přednáší o této problematice, a všichni lidé, kteří se o age management určitým způsobem zajímají. Výsledky je také možné použít pro rozsáhlejší výzkumy.

2 Teoretické vymezení zkoumané problematiky

2.1 Stárnutí populace

Člověk, jakožto lidská bytost, je schopen hodnotit svůj život a také je schopen uvažovat o své budoucnosti. Budoucnost populace je spojena bezpochyby se stárnutím, a s tím spojenými změnami. Takových změn si ale člověk nevšímá hned, všímá si jich až s přibývajícím věkem, kdy se mění tělesná kondice, vazby na sociální prostředí, schopnosti vyrovnávat se s novými podmínkami a životními situacemi. Slovo stárnutí se nemusí hned spojovat s negativním významem, stárneme totiž již od narození. Stárnutí znamená v každé fázi života něco jiného. V dětství a v mládí znamená stárnutí určitý vzestup a zlepšování nejrůznějších funkcí našeho organizmu a zapojování se do různých sociálních skupin. S přibývajícím věkem však většina obyvatelstva začíná pomalu vnímat pojem stárnutí méně optimisticky. Začne docházet k regresi některých funkcí organizmu, která se může projevovat například v omezeních v osobním a pracovním životě a také mohou vyvolat různé zdravotní problémy či závažná onemocnění. Obecně se lidé v souvislosti se stárnutím obávají potíží se zdravím, ze kterých vyplývají různá omezení. Tato omezení mohou nabývat i ekonomického charakteru, protože je velmi obtížné ze starobního důchodu pokrývat i životně nezbytné výdaje. Další negativní aspekty, které souvisí se stárnutím, jsou spojovány s uspokojováním potřeby sociálních kontaktů, udržení si sociálního statusu a možností vést i nadále život podle svých představ.

Pokud si jsou lidé vědomi některých možných negativní důsledků života spojených se stárnutím, neměli by jen nečinně čekat, až zestárnou, ale je možné se na stáří připravovat. Lidé by měli usilovat o oddálení těch negativní stránek, které souvisejí s příchodem stáří, hledat různé alternativy pro život v důchodovém věku, aby se tato životní etapa nestala pouze přežíváním a čekáním na to, co bude.

Stárnutí není ale pouze záležitostí jedince, jedná se o aktuální společenské téma za poslední desetiletí. V nejvíce hospodářsky rozvinutých zemích se odráží neustále se zlepšující zdravotní péče a také rostoucí životní úroveň. Podíl starší generace ve vztahu k mladší populaci se neustále zvyšuje, lidé se dožívají vyššího věku. Pokud člověk patří dnes do seniorské části populace, je to velmi odlišný stav ve srovnání s minulostí, např. s dobou před půl stoletím. V 70. letech minulého století, kdy žena často odešla do důchodu ve věku 56 let, byla hodnocena společností jako stará. Byla v roli babičky, která měla nárok na odpočinek. Avšak pokud toto srovnáme s dnešní dobou, tak ženy v tomtéž věku často usilují být pracovně aktivní, snaží se

uchovat si mladistvou image a stanovují si cíle do budoucna. Podobně to platí i u mužů, kteří ve věku 50 let jsou považováni za jedince, který může dosáhnout vynikajících výsledků či významného společenského postavení. V dnešní době existují případy, kdy muži i ženy dokázali, že mohou provozovat v již relativně vysokém věku aktivity, které byly dříve přisuzovány pouze mladším lidem. Například John Glenn podnikl téměř ve svých 78 letech cestu do vesmíru, v 52 letech ukončil svou hokejovou kariéru Gordie Howe a Josef Váňa úspěšně absolvoval český dostihový závod Velkou pardubickou, a to v 62 letech. Z toho vyplývá, že vyšší věk dnes nemusí znamenat jen přijetí role starého člověka, ale existují možnosti, jak si udržovat mentální i fyzickou kondici, aby lidem bylo umožněno mít plnohodnotný a pestrý život.

Společnost musí bezpodmínečně reagovat a brát v potaz stárnutí populace především z důvodů financování penzijního a zdravotního systému a nedostatku pracovních míst na trhu práce. Dále se také objevují i problémy týkající se samotné seniorské populace. Ve společnosti může být senior chápán jako někdo, kdo je nadbytečný, či dokonce nežádoucí, protože zabírá místo v práci mladším a využívá veřejné zdroje daleko více než ostatní. Zde se jedná zejména o finance na důchody a zdravotní péči. Tuto situaci popisuje pojem tzv. ageismus. Stárnutí obyvatelstva je tedy ekonomickým, sociálním a také politickým problémem. (Slepička, Mudrák & Slepičková, 2015)

2.2 Psychosociální aspekty stárnutí

Podle Solcové (2011) je stárnutí z psychologického hlediska „především nezaměnitelnou individuální zkušeností, kterou mohou ovlivnit nejrůznější vnitřní a vnější faktory, zkušeností postupné změny, která se týká všech aspektů člověka.“ Jak již bylo zmíněno, mění se vzhled, tělesné funkce, sociální vztahy, zájmy a další aktivity a také vnímání času. Jedinec, který se nachází v životní etapě stárnutí, se musí vyrovnat s tím, že někteří lidé, kteří se dosud vyskytovali v jeho okolí, zůstávají, jiní naopak odcházejí navždy. Stárnoucí jedinec musí přijmout také to, že mohou přicházet různé nemoci či handicapy do jeho života, a tím se nevyhne skutečnosti být závislý na pomoci druhých. (Solcová, 2011)

2.2.1 Zisky a ztráty ve stárnutí

Je nutno poukázat, že stáří není jen přehlídkou ztrát ve srovnání s dřívějšími představami. Druhá polovina života neodráží pouze negativní jevy, úpadky a beznaději. Ve všech etapách života existují ztráty a zisky a je tedy možné hovořit o ziscích i v období stáří, např. moudrost, pracovní a osobní zkušenosti. Je však důležité se ve stáří zaměřit na poměr zisků a ztrát. Ve stáří není nejdůležitější dosáhnout pouze vyrovnanosti, ale je také důležité přijmout změny, které stárnutí obnáší a daný jedinec by si měl také zachovat svou identitu. Životní etapa stárnutí je také procesem růstu, kde se mohou objevovat stále nové zdroje a potenciály, a to se týká nejen zdravých, ale i chronicky nemocných osob. (Solcová, 2011)

2.2.2 Přijímání protikladů ve stáří

Podstata stárnutí tkví v tom, že je důležité, aby lidé ve stáří přijímali protiklady, které se ve stáří vyskytují. Existují čtyři základní protiklady, a to slabost a síla, pomalost a rychlost běhu času, smíření a lítost, zapojení se ve vztazích a osamělost. Na základě toho bylo stárnutí popsáno jako zachování si identity navzdory změnám, které s přibývajícím věkem přicházejí, a je nezbytné přijmout protiklady související s tím, že se člověk za daná léta změnil, ale zároveň je stále stejný. (Solcová, 2011)

2.2.3 Úspěšné, správné a další stárnutí

V poslední době se mění pohled na stáří a jeho chápání jako vývojovou etapu, která má samozřejmě své vrcholy i propady. V důsledku toho se objevila i řada dalších pojmů v souvislosti s pozitivní stránkou stárnutí. Jedná se tedy o úspěšné stárnutí, produktivní stárnutí, správné stárnutí, pevné stárnutí, optimální stárnutí, zdravé stárnutí, účinné stárnutí, elitní stárnutí, pozitivní stárnutí a odolné stárnutí.

Koncepce úspěšného stárnutí spočívá v tom, že je nutné oddělit změny, které souvisejí s chorobami, od změn, které souvisejí se stárnutím jako takovým. Zde se ještě rozlišuje stárnutí na patologické a normální. Normální stárnutí bylo pak dále rozčleněno na obvyklé a úspěšné, kde normálně stárnoucí jedinci jsou charakterističtí typickými funkčními změnami spojenými s věkem, zatímco úspěšně stárnoucí osoby vykazují daleko menší změny ve funkcích organismu a psychiky. Existují tři základní podmínky úspěšného stárnutí: absence nemoci či handicapu, vysoká úroveň psychických a fyzických funkcí a aktivní účast na životě. Avšak

mnoho autorů zde namítá, že lze úspěšně stárnout i s nemocí či handicapem. Úspěšné stárnutí může být také definováno na základě uspokojivého fyzického zdraví, finančního zajištění, produktivity, nezávislosti, zvládání běžného života a mnoha dalších aspektů.

Pojem pevné stárnutí se vyznačuje četnějšími sociálními kontakty, lepší zdravotní kondicí a menším počtem vážných životních událostí, které proběhly za poslední tři roky.

Zdravé stárnutí je charakterizováno zdravým fungováním rozumových schopností, schopností zvládat emoce, sebevědomím, optimismem, altruismem, humorem a uplatňováním aktivních přístupů při zvládání těžkých situací. Zdravému stárnutí předchází nepochybně zdravý vývoj v dospělosti. K tomu vedou zralé adaptace, vzdělání, stabilní manželství, nekouření, nízká konzumace alkoholu, pohybová aktivita a udržování si optimální hmotnosti. (Solcová, 2011)

Existují však také i jiné teorie týkající se rozlišení stáří. Jedná se o tradiční rozlišení stáří, a to o stáří kalendářním, biologickém a sociálním. Biologické stáří, jak už název vypovídá, souvisí s involučními změnami a zároveň se zhoršuje zdraví daného jedince. Často se zde objevuje zvýšené riziko různých onemocnění, selhávání některých funkcí organismu, a v neposlední řadě také smrt. Přesná kritéria pro stanovení biologického stáří nejsou stanovena, závisí na mnoha faktorech. U každého člověka se projevuje individuálně, závisí na genetických předpokladech, předchozím způsobu života, životních podmínkách. Biologické stáří se projevuje nižší výkonností, nastávají změny týkající se tělesných funkcí, a také velmi úzce souvisí se subjektivním vnímáním těchto změn. Kalendářní stáří je určeno měřením času, takže je možné zde velmi snadno určit chronologický věk a nástup tohoto stáří. Kalendářní stáří se nejčastěji využívá při popisu demografických poznatků o starší generaci. Toto stáří však nezachycuje individuální znaky jedince a jeho života. V souvislosti s kalendářním stářím lze určit, kdy začíná nástup stáří. Stáří začíná ve věku 65 let a lze jej členit na tři věkové skupiny. První skupinou jsou mladí senioři od 65 do 74 let, od 75 do 84 let hovoříme o skupině starých seniorů a poslední skupinou jsou velmi staří senioři, a to ve věku nad 85 let. Sociální stáří je dáno všemi změnami, které souvisejí například s odchodem do důchodu, nezaměstnaností, změnami v sociálních vazbách v rodině, ztrátou životní perspektivy, přijetím role důchodce apod. Hranice sociálního stáří se neustále oddaluje ve srovnání s minulostí a důvodem je lepší zdravotní péče a zvýšená hranice odchodu do důchodu. Dalšími důvody k posunu hranice sociálního stáří jsou změny životního stylu, kde zásadní roli hraje volný čas. Lidé ve volném čase mají možnost se určitým způsobem seberealizovat a mohou si užívat služby a výrobky ke zpříjemnění jejich volného času (cestování, lázeňské pobyty, sportování apod.). V dnešní době

také často senioři navazují nové partnerské vztahy či dokonce zakládají rodiny, což se ale týká především mužů. Mnoho seniorů má také tendenci si udržovat mladistvý vzhled co nejdelší dobu prostřednictvím oblékání, volnočasových aktivit, používání nových technologií atd. (Slepička et al., 2015)

2.2.4 Sebehodnocené úspěšné stárnutí

Sebehodnocení úspěšného stárnutí úzce souvisí s osobní pohodou. Úspěšné stárnutí a osobní pohoda se ale také mohou vyskytovat u člověka, který má zhoršené zdraví a sníženou funkceschopnost organismu a psychiky. Z toho vyplývá paralelní vztah objektivního a subjektivního zdraví. Pokud srovnáme úspěšné a sebehodnocené úspěšné zdraví, je nutné konstatovat, že vlastní pohled daného jedince je nenahraditelný. Bylo totiž zjištěno, že jednoduchá otázka na to, jak jedinec sám hodností své stárnutí, může ukázat aspekty, jež objektivní míry nejsou schopny zachytit, například se jedná o psychologické rezervy, hodnotový a motivační systém, kulturní prostředí apod. (Solcová, 2011)

2.3 Demografické změny

Demografické charakteristiky z hlediska stárnutí populace jsou spojeny se změnami reprodukčního chování, což je důsledkem změn porodností a úmrtností, ale i ostatních demografických procesech. Dochází tak ke změnám věkového složení společnosti. Podle prognóz může být Česká republika spolu s některými evropskými státy (Itálie, Řecko) zemí s nejvyšším podílem seniorů na světě. Velmi důležitou roli hraje nízká míra plodnosti u mladých lidí, u kterých se projevuje také nízká úroveň sňatečnosti, pozdější vstup do manželství, stále zvyšující se věk rodičů při narození prvního dítěte a také menší počet dětí v rodině. (Dvořáková, 2012)

Podle dat z demografických šetření lze konstatovat, že populace a její struktura se v posledních desetiletích změnila. Dlouhodobý trend stárnutí je dán především dvěma demografickými změnami. Prvním faktorem je pokles počtu narozených dětí a druhým zvyšování střední délky života. V hospodářsky rozvinutých zemích je pokles podílu dětí na celkové populaci alarmujícím jevem ve vztahu k vývoji populace. Naopak v méně rozvinutých zemích je počet narozených dětí až několikanásobně vyšší v porovnání s hospodářsky rozvinutými zeměmi. Od 70. let minulého století převažuje spíše trend nemít děti, což souviselo

se změnami životního stylu mladých rodin a také potenciálních rodičů, protože se začali daleko více zaměřovat na svou kariéru. V současné společnosti se pro mnohé mladé lidi stává prioritou svůj osobní blahobyt a náklady na děti jsou pak považovány jako omezení jak materiálního, tak časového. Existují také další omezení pro to mít jedno nebo více dětí, může se zde jednat například o nejistotu udržet si práci, adekvátní bydlení apod. Je třeba zdůraznit skutečnost, že ženy odkládají mateřství čím dál víc do vyššího věku. (Slepička et al., 2015)

2.4 Populační vývoj ČR v kontextu ekonomického vývoje

Česká společnost prošla po pádu komunistického režimu velkými ekonomickými a společenskými změnami, což se výrazně promítlo do populačního vývoje. Velmi se změnila reprodukce české populace v 90. letech, což mělo za následek pokles porodnosti, oddalování rodičovství a nárůst nesezdaných párů, kteří spolu žijí. Často se takové výsledky uvádějí jako odraz ekonomické a politické nejistoty. Nicméně takové chování není v Evropě nic výjimečného. Sametová revoluce otevřela nové možnosti demografického chování. V dnešní době narůstá význam vzdělání, možnost seberealizace, stoupá životní úroveň, dostupnost antikoncepce, ekonomická nezávislost žen apod., což je typické demografické chování vyspělých západních zemích. (Tichá, 2013)

2.4.1 Demografická struktura obyvatel ČR

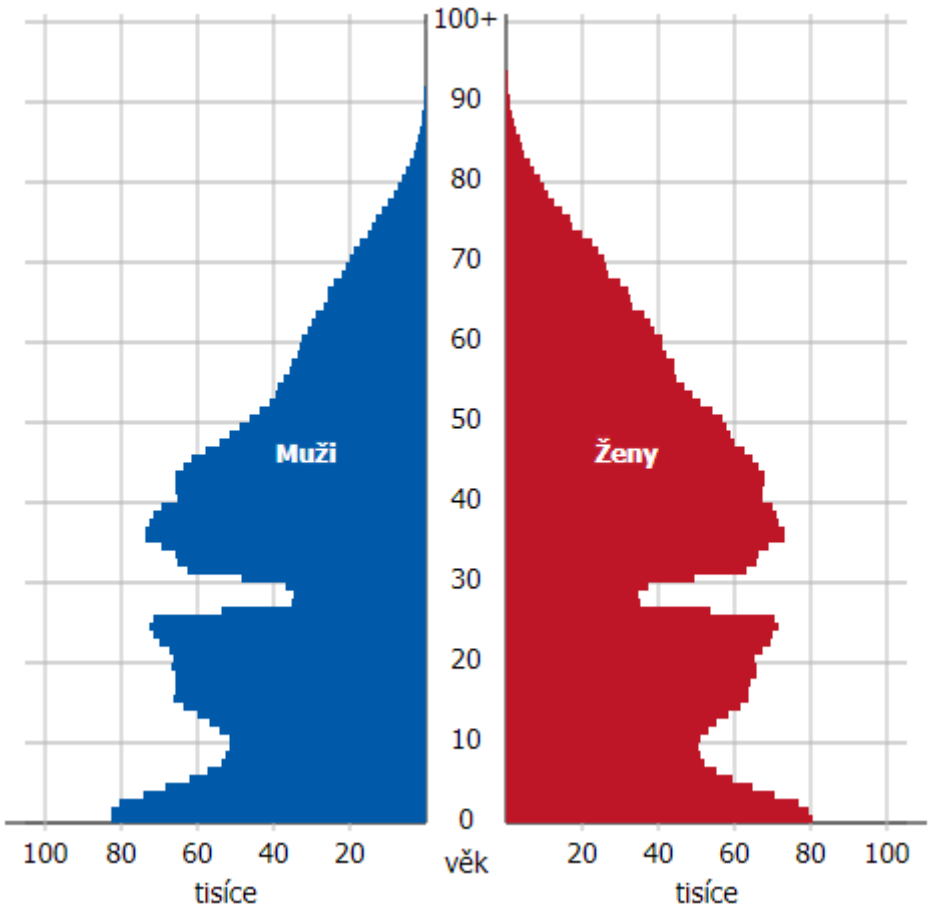
Za posledních 20 let se demografická struktura populace v České republice velmi změnila v ohledu věkové a vzdělanostní struktury směrem ke konceptu vyspělých západních zemích. Naopak demografická struktura z hlediska deklaratorních charakteristik (náboženství a národnost) za několik desetiletí neprošla výraznými změnami. (Tichá, 2013)

Věk, pohlaví a rodinný stav

Věková a pohlavní struktura obyvatelstva je znázorněna na obrázku 2.1, kde je uveden počet obyvatel v jednotlivých věkových kategorií k určitému datu, konkrétně za rok 1945, zvlášť pro muže a ženy. V rozvojových zemích s vysokou porodností a nízkou nadějí dožití vypadají stromy života tak, že mají široký kmen a krátkou úzkou korunu. Naproti tomu ve vyspělých zemích stromy života vypadají přesně opačně. Z obrázku 2.1 jsou patrné zářezy,

které znázorňují pokles porodnosti, což bylo způsobené první světovou válkou. Z obrázku 2.1 lze vyčíst, že se v roce 1945 rodilo o něco více chlapců než dívek.

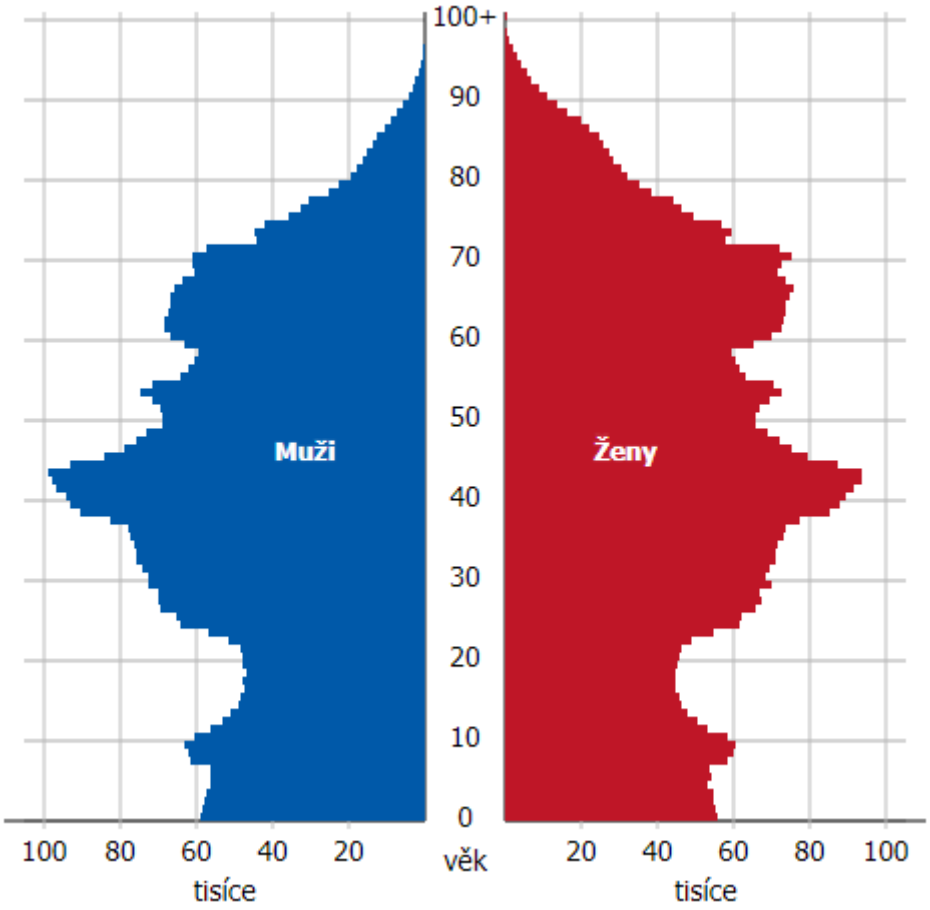
Obrázek 2.1: Strom života, ČR 1945



Zdroj: ČSÚ

Na Obrázku 2.2, na kterém je zobrazen současný strom života obyvatel v ČR, lze vidět, že ve věku 40-50 let je počet mužů a žen téměř vyrovnaný, avšak v kategorii vyššího věku pak převažují ženy. Co se týče tvaru stromu, podle úzkého kmenu lze vyčíst prudký pokles porodnosti, naopak nejkošatější je ve věkové kategorii okolo 40 let.

Obrázek 2.2: Strom života, ČR 2017



Zdroj: ČSÚ

Obecně lze tedy říci, že dochází k demografickému stárnutí populace, což je typické ve vyspělých zemích v důsledku dlouhodobě nízké úrovně porodnosti a prodlužující se střední délky života. V tomto procesu se mění relativní zastoupení hlavních věkových kategorií, tzn., že ubývá narozených dětí, a naopak přibývá starších obyvatel. V České republice je věková struktura charakterizována tzv. regresivní, což je typické pro vyspělé západní země. Regresivní věková struktura vypadá tak, že v dané zemi je menší podíl dětské složky než složky obyvatel 50+. Dlouhodobě lze pak hovořit o snižování početního stavu obyvatel a Česká republika toto kritérium splňuje a lze říci, že ho i překračuje. (Tichá, 2013)

2.4.2 Demografický vývoj

V České republice stejně jako i v jiných evropských zemích vládne stejný trend. Jedná se o odkládání vstupu do manželství a založení rodiny, nízký počet dětí a narození dětí ve vyšším věku ženy. Zvyšuje se také počet nesezdaných soužití a lidí, kteří žijí bez partnera ve

své domácnosti. V současnosti vzniká také nový fenomén zvaný LAT (living apart together – společné přesto oddělené soužití). V podstatě se jedná o to, že dva lidé sice žijí v partnerském vztahu, avšak každý bydlí i několik let ve své vlastní domácnosti.

Na tyto nové koncepty partnerského soužití musely reagovat např. hypoteční společnosti. V dnešní době již není možné poskytovat hypoteční úvěry pouze sezdaným párům. Český statistický úřad ve sčítání lidu eviduje také kromě právních manželství také neoficiální soužití, přičemž domácnosti, ve kterých žijí nesezdané páry, jsou považovány za rodinu úplnou, i když toto soužití není oficiálním manželským svazkem. (Tichá, 2013)

Sňatečnost a rozvodovost

V současné době dochází k výrazně nižší úrovni sňatečnosti a zároveň se zvyšuje průměrný věk lidí, kteří vstupují do manželství. 98 % žen uzavíralo manželství v 70. letech 20. století a ve věku 21 let již byla polovina žen vdaná. Pokud to srovnáme s dnešní situací, lze říci, že je diametrálně odlišná. Manželství jsou uzavírány v pozdějším věku, někteří lidé úplně odmítají sňatek, a to vede k výraznému snížení podílu osob, které vstupují do manželství.

Podle statistik vyplývá, že zhruba polovina uzavřených manželství dnes končí rozvodem. Naopak v 50. letech byla úhrnná rozvodovost 10 % a v druhé polovině 70. let činila úhrnná rozvodovost 30 %, což lze považovat za relativně vysokou rozvodovost té doby. Za nejčastější důvody byly považovány především neplánované těhotenství, nedostatek bytů, málo rozšířená antikoncepce, vysoká zaměstnanost žen a růst jejich vzdělanosti. Kromě posledních dvou aspektů se od 70. let změnily všechny ostatní faktory, ale i přesto je úhrnná rozvodovost na úrovni 50 %. Avšak i toto šetření má své limity. Statistiky totiž nezachycují páry žijící v nemanželském svazku, přičemž až 50 % dětí se rodí právě v těchto nesezdaných partnerstvích. Žádost o rozvod podávají častěji ženy než muži, což může korelovat se stále rostoucí ekonomickou nezávislostí žen. Dalším aspektem může být také vysoká pravděpodobnost, že ženy spíše po rozvodu získají děti do své péče. (Tichá, 2013)

Porodnost a plodnost

Porodnost a plodnost je v dnešní době také výrazně odlišná než v minulosti. V 70. letech byl průměrný věk matky, která porodila první dítě, 22,5 roku. Naopak dnes je průměrný věk matek při narození prvního dítěte takřka 28 let. Dále také ubývá žen, které se vdávají již těhotné,

což je důsledkem toho, že v dnešní době existuje dostupná a kvalitní antikoncepce a omezuje podíl nechtěných těhotenství, a také mnoho párů má dítě mimo manželství nebo se bere až po narození dítěte. Avšak stále více a více dětí se rodí mimo manželství (až 42 %).

To, že vyšší věk matek při narození prvního dítěte, s sebou přináší různá pozitiva, ale zároveň i negativa. Dnešní matky by měly být zralejší, mají ukončené vzdělání a ve většině případů jsou i lépe ekonomicky zabezpečeny. Naopak mezi negativa může patřit to, že ve vyšším věku dochází k určitým rizikům v těhotenství, klesá schopnost zplodit i donosit dítě. V současné době také přibývá stále více neplodných párů.

V dnešní době nejen, že je těhotenství odkládáno do vyššího věku, ale také se rodí méně dětí než v minulosti. Po druhé světové válce byl počet živě narozených dětí nejvyšší v 50. a 70. letech, ročně se narodilo asi 200 000 dětí a přirozený přírůstek byl kladný. Od 80. let ale začíná porodnost klesat a koncem 90. let byla porodnost nejnižší, kdy bylo narozeno necelých 100 000 dětí. (Tichá, 2013)

Úmrtnost, nemocnost a potratovost

V České republice se dlouhodobě úmrtnost snižuje. Tento trend se objevil koncem 80. let po dlouhém období stagnace, kdy se střední délka života českých obyvatel nezvyšovala, a dokonce i velmi zaostávala za průměrem západních evropských států, které lze označit jako vyspělé. To, že úmrtnost se snížila a střední délka života se zvýšila, ovlivnila změna politického režimu v 90. letech 20. století. Byla zkvalitněna zdravotní péče, byla zlepšena kvalita pracovního prostředí, zvýšila se životní úroveň a v neposlední řadě také vznikaly nové trendy v životním stylu populace spolu s rostoucí péčí o své zdraví.

Po válce došlo k poklesu míry úmrtnosti, tento pokles se týkal především snížení kojenecké úmrtnosti zejména díky zavedení povinného očkování a úspěšnému boji proti tuberkulóze. Koncem 50. let však opět začala úmrtnost narůstat až do počátku 80. let. Nárůst úmrtnosti mohly zapříčinit orientace na těžký průmysl, zhoršující se životní prostředí, nepřiměřené chemizace zemědělství, snížená kvalita vody, stravovací návyky (například vysoká spotřeba živočišných tuků) a horší dostupnost moderních léčebných metod a některých léčiv. Česká republika byla v mezinárodním srovnání vyznačována především jako země s vysokou úmrtností mužů ve věku 40-70 let.

Míra úmrtnosti se od konce 80. let neustále snižuje a v souvislosti s tím se střední délka života prodlužuje. Míra úmrtnosti však poklesla ve všech věkových skupinách, velmi se snížila novorozenecká úmrtnost i kojenecká úmrtnost. Pokles celkové úmrtnosti se promítl v relativních i v absolutních ukazatelích i přesto, že v České republice dochází k procesu stárnutí obyvatel a zvyšuje se podíl osob, které jsou starší 65 let, kdy v tomto období života vzrůstá pravděpodobnost úmrtí.

Demografická statistika zachycuje také i příčiny smrti, které se od roku 1970 moc od současnosti neliší. Mezi nejčastější příčiny paří nemoci oběhové soustavy, jako jsou například infarkty, cévní onemocnění mozku, ateroskleróza. Tyto nemoci dnes zapříčiňují přibližně 50 % úmrtí. Co se však oproti minulosti změnilo je to, že klesá úmrtnost i počet onemocnění oběhové soustavy, a to zejména díky prevenci (sledování krevního tlaku, měření cholesterolu apod.). Největším přínosem bylo snížení úmrtnosti na akutní infarkt myokardu, a to jak u žen, tak u mužů. Na druhém místě, co se týče příčin úmrtí, jsou zhoubné novotvary, které způsobují okolo 27 % úmrtí. Do této kategorie patří rakovina průdušek a plic, tlustého střeva, u žen rakovina prsu a u mužů rakovina prostaty. U těchto zhoubných novotvarů je na jedné straně negativní to, že velmi za poslední dobu narůstá výskyt nových onemocnění, ale zároveň se prosazuje stále větší pokrok v medicíně a zlepšuje se léčitelnost rakoviny. V konečném důsledku tedy klesá úmrtnost na toto velmi závažné onemocnění. Naopak nepříznivě se vyvíjející trend úmrtnosti panuje v oblasti, která souvisí s kouřením. Zde dochází v porovnání s rokem 1975 k nárůstu úmrtnosti až trojnásobně. K další nejčastější příčině úmrtí patří také cukrovka a v neposlední řadě také velmi narůstá výskyt různých typů alergií.

Česká demografie se v oblasti nemocnosti zabývá také prevalencí a incidencí jednotlivých druhů nemocí, ale také pracovní neschopností, která má významný ekonomický dopad jak na nemocného jedince, tak na společnost. Tento význam spočívá v nepřítomnosti v zaměstnání, čerpání fondu nemocenského pojištění a nákladech zdravotní péče.

Zvláštním typem, co se řadí do úmrtnosti, je potratovost. Potratovost byla vysoká především během minulého režimu a s legislativní úpravou interrupcí byly problémy. Došlo k liberalizaci právní úpravy interrupcí a v této době začalo docházet k výraznému nárůstu, avšak od roku 1990 se počet uměle přerušených těhotenství opět snížil asi pětinásobně. Důvodem bylo rozšíření moderních antikoncepčních prostředků. Naopak v dnešní době roste podíl samovolných potratů, což může být způsobeno vyšším výskytem rizikových těhotenství, což souvisí s odkládáním těhotenství do vyššího věku. (Tichá, 2013)

2.5 Projekce populačního vývoje a demografické stárnutí

Cílem prognostiků je poskytnout, pokud možno co nejspolehlivější předpověď v oblasti budoucího demografického vývoje. Dlouhodobé předpovědi ohledně populačního vývoje vydává Populační divize OSN. Poslední zpráva byla vydána v roce 2004 a odhad věkové struktury populace je do roku 2300. Ze zprávy vyplývá, že celosvětově bude ubývat dětí a obyvatel v produktivním věku, a naopak bude přibývat seniorů. Tento trend se nebude týkat pouze vyspělých zemích, ale také rozvojových, přičemž v rozvojových oblastech nebude vývoj postupovat tak rychlým tempem. V těchto zemích je totiž daleko vyšší porodnost a lidé se dožívají nižšího věku a věková struktura je tudíž regresivní, tzn., že podíl dětské složky je vyšší než podíl postreprodukční složky. V afrických zemích například tvoří děti do 14 let více než 40 % celkové populace. Obecně to lze tedy shrnout tak, že v nejchudších zemích je úhrnná plodnost nejvyšší a naopak, čím je země ekonomicky vyspělejší, tím je plodnost nižší. Nelze tvrdit, že vyšší životní úroveň vede k vyššímu počtu dětí v rodinách, protože v rozvojových zemích připadá na 1 ženu 3,4 dětí, ve vyspělých zemích je to pouze 1,6 dětí průměrně.

Podle prognózy OSN se v roce 2050 na světové úrovni vyrovná podíl dětské složky s podílem obyvatelstva ve věku nad 60 let, a přitom bude i nadále klesat podíl obyvatel v produktivním věku. Tyto informace jsou pro vyspělé země známé, stejně jako výrazný nárůst nejstarší generace ve věku víc než 80 let, což se dá považovat za očekávaný vývoj. Podle předpovědí by mělo na Zemi žít v roce 2300 8,92 miliardy lidí, avšak jak zdůrazňují demografové, nelze předvídat neočekávané působení vnějších vlivů, které ale mohou mít z krátkodobého hlediska závažné důsledky. Může se jednat například o ekonomické krize, výrazné změny v systému sociálních opatření, epidemie nemocí, což může ovlivnit úroveň úmrtnosti apod. K nejsložitějším problémům při odhadování budoucího počtu obyvatel patří nepochybně vývoj migrace. Navíc také platí, že čím delší je horizont projekce, tím klesá její spolehlivost. (Tichá, 2013)

2.5.1 Projekce populačního vývoje v evropském kontextu

V současné době je Evropa z demografického hlediska nejstarším kontinentem světa a podle prognóz bude i nadále, a to především v roce 2030, kdy dojde k demografickému stárnutí ještě výrazněji. Celkový počet obyvatel by měl mírně klesat, avšak jedinou početně rostoucí skupinou budou právě senioři ve věku nad 65 let. V mezinárodním srovnání podílu obyvatel ve věku 65+ je podle ČSÚ na prvním místě Itálie, dále je Řecko a Německo, na posledních místech

se pohybují země jako například Ázerbájdžán, Turecko, Arménie a Albánie. Co se týče ekonomicky vyspělejších evropských zemích, nejnižší podíl seniorské složky má Irsko a Island, které mají zároveň vysokou porodnost a také nízký podíl dětské složky.

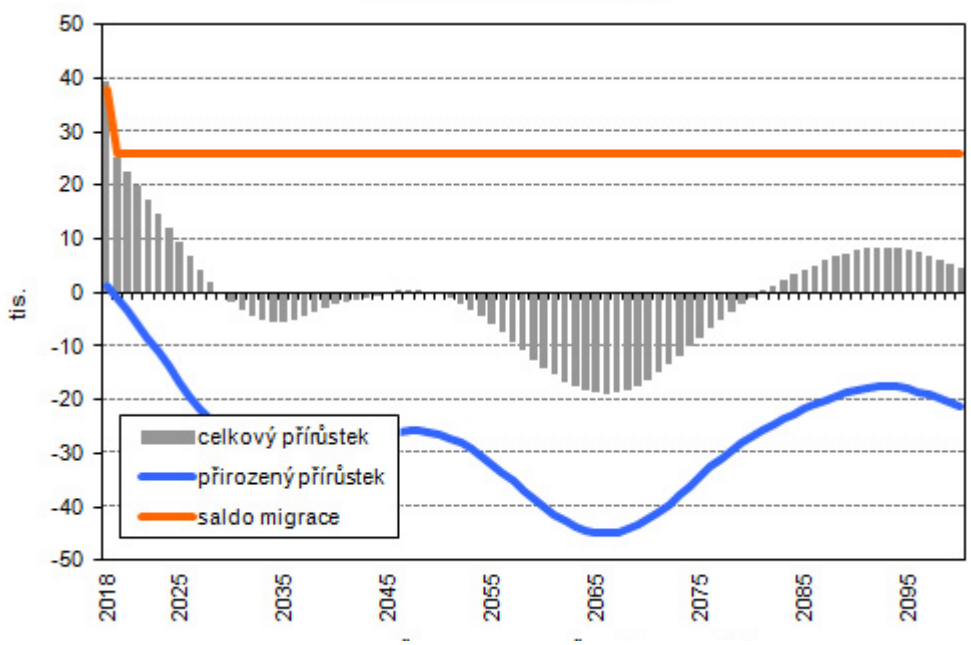
Podle podílu dětské složky v populaci patří Česká republika do skupiny zemí s nejnižším procentem dětí. Do této skupiny patří také státy s nadprůměrnou ekonomickou úrovní, jako je například Německo a Itálie. Avšak v této skupině jsou také státy s nízkou ekonomickou úrovní, jako je například Bulharsko či Lotyšsko.

Vývoj demografického stárnutí se pro jednotlivé země Evropy liší, avšak nakonec trend postihne všechny země a tuto skutečnost lze považovat jako nevyhnutelnou. (Tichá, 2013)

2.5.2 Populační prognóza pro ČR

Český statistický úřad vydal v listopadu 2018 populační projekci pro Českou republiku s cílem nastínit, jakým směrem se bude vyvíjet populace České republiky, a ukázat změny ve věkové struktuře, které jsou nevyhnutelné a zároveň budou velmi značné. ČSÚ vydal projekci obyvatelstva ČR (obr. 2.3) a horizont této projekce byl stanoven do roku 2100.

Obrázek 2.3: Projekce obyvatelstva do roku 2100



Zdroj: ČSÚ, 2018

Podle obrázku 2.3 v období do počátku 30. let 21. století prudce poklesne přirozený přírůstek. Důvodem je to, že do tohoto období budou rodit nejméně početnější ročníky žen, které byly narozeny v 90. letech 20. století a průměrný věk matek se posune ještě do vyššího věku na 31 let z nynějších 29,3. Z obrázku je patrné, že se křivka přirozeného přírůstku dostala do záporných hodnot v roce 2018. Křivka migrace je působením vnějších vlivů těžko předvídatelná, avšak v projekci je zobrazeno kladné saldo migrace, a to ve výši asi 25 tisíc osob ročně. Příchod přistěhovalců může velmi ovlivnit vláda v rámci migrační politiky, avšak přírůstek migrantů bude vždy záviset zejména na ekonomické situaci, nabídce pracovních míst a v neposlední řadě na ekonomické úrovni domácí země potenciálních migrantů. Do České republiky přichází migranti především kvůli práci, což se odráží ve struktuře salda podle pohlaví a věku. V současné době je v ČR více migrantů mužů než žen, nicméně projekce předpokládá postupné vyrovnání tohoto poměru.

Vývoj celkového přírůstku obyvatelstva podle obrázku 2.3 odpovídá vývoji přirozeného přírůstku a má klesající trend. Počet obyvatel poroste zhruba do roku 2030, poté poklesne a roce 2065 bude celkový přírůstek záporný ve výši -20 tisíc osob ročně. V roce 2095 by měl být celkový přírůstek opět na kladné hodnotě.

Tabulka 2.1: Projekce naděje dožití při narození do roku 2100

Rok	2012	2015	2030	2050	2100
Muži	75	75,8	79,5	83	86,6
Ženy	80,9	81,6	85,1	88	91,1

Zdroj: ČSÚ, 2013

Podle ČSÚ se předpokládá růst naděje dožití při narození. Podle tabulky 2.1 se zvyšuje naděje dožití při narození až na 91,1 let u žen v roce 2100. S prodlužující délkou života a nízkou porodností jde také ruku v ruce zvyšování podílu seniorské složky, která by měla tvořit v roce 2065 asi jednu třetinu celé populace. (Tichá, 2013)

2.6 Ekonomické dopady demografického stárnutí

V uplynulých desetiletích proběhly značné demografické změny a společně s výsledky projekce vývoje obyvatel směřuje k neustálému demografickému stárnutí obyvatel České republiky. Demografické stárnutí je proces, ve kterém se mění věkové struktury obyvatel. Stárnutí populace je závislé na minulém a současném vývoji míry porodnosti, úmrtnosti a

mezinárodní migraci. Existují dva druhy stárnutí, které však ve většině případů působí současně:

- stárnutí od základny, způsobené sníženou porodností, a tudíž i dětské složky,
- stárnutí na vrcholu věkové pyramidy, způsobené poklesem úmrtnosti a prodlužováním naděje dožití.

Stárnutí populace se netýká jen České republiky, ale celé Evropy a ve vyspělých západních zemích začal tento trend již v 60. letech 20. století. Druhá polovina 20. století je často označována jako období demografické revoluce či období demografického přechodu, kdy nastaly velké převratné a rychlé změny, co se týče populačního chování. Chování populace je ovlivněno životní úrovní, stupněm urbanizace, úrovní výroby, pokrokem lékařské vědy a hygieny a také vzdělaností. Druhý demografický přechod se týká především zemí druhé poloviny 20. století a hlavním faktorem je demografické stárnutí a také změny chování rodin. V západních zemích stále klesá porodnost, zároveň se snižuje úmrtnost, což má za následek rychlé demografické stárnutí, na které lidstvo není připraveno. Nicméně, pozitivní na tom je, že se lidé dožívají stále vyššího věku a prodlužuje se střední délka života, která je prožita v relativně dobré zdravotní kondici a v neposlední řadě je prosazován aktivní přístup k životu ve vyšším věku.

Podle prognóz OSN se očekává, že následující generace budou zdravější a vzdělanější. Mnoho mezinárodních organizací, zejména OSN a EU, kladou důraz na koncept aktivního stárnutí, který je založen na jiném postoji společnosti ke starším lidem a je také prosazováno zvyšování kvality života seniorů. Tato koncepce je založena na společenské podpoře, která má umožňovat starším lidem, aby se díky svým schopnostem, preferencí a zdravotní kondice zapojili do společenského života a aby mohli i nadále pokračovat v ekonomické aktivitě, odcházeli do důchodu v pozdějším věku či se zapojili do jiných činností, které jsou společensky prospěšné. Tato opatření jsou pouze důsledkem reakce na celospolečenské dopady demografického stárnutí, především pro zdravotní a sociální zabezpečení a zároveň zohledňuje postavení seniorů ve společnosti, přičemž je bráno v potaz zvyšování kvality jejich života. V důsledku rostoucího počtu obyvatel vzniká nebezpečí tzv. ageismu, což znamená diskriminaci starších obyvatel, vyřazování z ekonomického a společenského života. Senioři tak mohou být vnímání jako přitěžující aspekt pro společnost. Přesto i v současné době, kdy klesá počet obyvatel v produktivním věku, můžeme pozorovat známky věkové diskriminace, například na trhu práce, kdy jsou preferováni spíše mladí, perspektivní, ambiciózní a flexibilní

zaměstnanci, avšak životní zkušenosti, kterými disponují starší pracovníci, mají v tomto ohledu menší význam pro zaměstnavatele.

Počet seniorů neustále roste a již v současné době se demografické stárnutí přímo dotýká důchodového zabezpečení. V České republice funguje důchodový systém na principu průběžného financování penzí, což znamená, že v rámci důchodového pojištění jsou vybírány prostředky od výdělečných činných osob a jejich zaměstnavatelů a z těchto prostředků jsou vypláceny důchodové dávky současným penzistům. Jedná se o jeden státní pilíř, je součástí státního rozpočtu a tvoří asi třetinu všech státních výdajů. Takový systém důchodového zabezpečení je typický pro všechny vyspělé země, kde je vytvářena jistota, že po odchodu z pracovního režimu nezůstanou lidé bez peněz, ale stát se o ně postará. V souvislosti se zvyšováním naděje na dožití při narození a demografickým stárnutím obyvatel se ve většině zemí stále posouvá věková hranice pro odchod do důchodu, přičemž Česká republika není výjimkou, kde se má věk pro odchod do důchodu postupně zvýšit až na více než 70 let. Vzhledem k tomu, že se stále oddaluje věk pro odchod do důchodu, probíhají také změny v důchodovém systému, a to takové, že roste podíl soukromého spoření lidí v produktivním věku.

Demografické stárnutí se stoprocentně projeví na trhu práce, což v budoucnu může vyvolat nedostatek pracovníků v produktivním věku. V souvislosti s rostoucím průměrným věkem pracovníků se klade důraz na význam celoživotního vzdělávání, a to již v současnosti. Stále víc je prosazována flexibilita a produktivita pracovní síly, což v budoucnu pravděpodobně ještě vzroste. Změny se netýkají pouze pracovního života, ale také životního stylu, zvýší se poptávka po zboží a službách, které jsou určeny pro starší generace, a to nejen ve formě sociální péče, ale také dovolené a mnoho dalších služeb zaměřených na aktivní trávení volného času seniorů. Tomuto trendu se pravděpodobně bude muset přizpůsobit marketingová strategie firem.

Existují však i možnosti pro zmírnění dopadů demografického stárnutí. Původní příčinou byla snížená míra porodnosti a zvýšení střední délky života. Jednou z možností pro ovlivnění demografického stárnutí je zavést podněty ke zvýšení porodnosti tak, aby úhrnná plodnost dosahovala alespoň úrovně prosté reprodukce. Ekonomové a demografové jsou za jedno v tom, že jednorázová opatření, jako jsou například vyšší sociální dávky, mají spíše krátkodobý charakter a je docíleno pouze vychýlení v populačním vývoji. Tyto krátkodobé podněty necílí však na vzdělané ženy a muže, kteří se při rozhodování o počtu dětí většinou rozhodují podle jiných kritérií, než je vyšší příjem ze sociálních dávek.

Dále se ke zvýšení porodnosti uvádí jako možnost prodloužení délky mateřské a rodičovské dovolené. Tento aspekt je však velmi diskutabilní. Podle srovnání délky rodičovské dovolené a míry plodnosti napříč zeměmi nebylo potvrzeno, že by tyto dvě proměnné korelovaly. V České republice je zavedena jedna z nejdelších rodičovských dovolených na světě, avšak i přesto má nízký průměrný počet dětí na 1 ženu. Zde se jeví spíše jako řešení zavedení určitých podnětů ke skloubení rodičovství s pracovním životem. V zemích, kde jsou více dostupné alternativní formy zaměstnání, nemají ženy v mateřství takovou obavu ze ztráty zaměstnání či dosaženého pracovního postavení. Dále může porodnost zvýšit dostatečné množství kvalitních a finančně dostupných vzdělávacích a jiných zařízení, například mateřské školy aj. Další možností může být zajištění státem mladým lidem dostupné bydlení či výhodné půjčky.

Trh práce a následně pak i porodnost lze ovlivnit pomocí přílivu nových pracovních sil ze zahraničí. V dnešní době do České republiky však přicházejí pouze mladí muži, kteří chtějí několik let zde pracovat a pak se vrátit do své rodné země, aniž by u nás založili rodinu. Pokud budou zapojeni imigranti do pracovního režimu, může to oživit trh práce, avšak pokud se složení přistěhovalců nezmění, nezmění se ani populační vývoj. Navíc přistěhovalci, kteří pocházejí z rozdílných kultur, mohou mít problém s integrací do společnosti hostitelské země. Avšak soužití různých kultur přináší také obohacení pro obě strany, naopak hrozí nebezpečí sociálního pnutí, očekávání hostitelské země a přistěhovalců se neztotožňují, což může vést k vyloučení přistěhovalců ze společnosti. Navíc je obecně známo, že ženy, které mají v domácí zemi tradičně vyšší počet dětí a mohly by zvýšit porodnost v jiné zemi, tak po imigraci sice mají vyšší plodnost než ženy hostitelské země, ale ne tak vysokou, jakou by měly ve své rodné zemi. (Tichá, 2013)

2.7 Pojetí age managementu

Fuertes, Egdell a McQuaid (2013) ve své studii uvádí definici age managementu jako opatření, která bojují proti věkovým překážkám a zároveň také mohou podporovat věkovou rozmanitost. Cílem těchto opatření je udržovat schopnost a ochotu pracovníků nadále zůstat v pracovním procesu ve věku, kdy by již mohli odejít do důchodu. Oblast age managementu zahrnuje nábor, vzdělávání, odborné přípravy a celoživotní vzdělávání, kariérní růst, flexibilní pracovní podmínky, ochrana zdraví, odchod ze zaměstnání do důchodu a mnoho dalších komplexních přístupů, které se zaměřují na celkovou délku života pracovní síly a zahrnují

preventivní a nápravná opatření. Organizace by tedy měly zvážit vhodnost práce vzhledem k věku, zajišťovat pružnost pracovníků, podporovat celoživotní učení a lépe umožňovat mezigenerační přenos znalostí. Dalšími způsoby, jakými lze udržovat starší pracovníky v organizaci, jsou podpora programů spolupráce a spolupráce v týmu, řešení potřeb starších pracovníků a umožnění nepřetržitého učení se.

Strategie, jako jsou tyto zmíněné, jsou prospěšné nejen pro starší pracovníky, ale také pro jejich mladší partnery prostřednictvím zlepšování dovedností, zvýšení produktivity a větší angažovanosti. Existuje celá řada příruček a příkladů, jak správně v praxi aplikovat nástroje age managementu. Obecně ale platí, že je zapotřební mít v této oblasti podporu od vrcholového vedení, mít stabilní a dobře fungující HR prostředí, nabízet flexibilní a přizpůsobivá řešení a také v neposlední řadě motivovat starší pracovníky k účasti na programu, co se týče řízení věku.

Existují však také překážky, které brání příležitosti k částečnému nebo flexibilnímu zaměstnání, školení či rekvalifikaci. Těmito překážkami mohou být například některé typy organizačních struktur nebo podniková kultura.

Je potřeba zdůraznit, že osvědčené postupy ohledně age managementu se mohou lišit v závislosti na odvětví, na tělesné zdatnosti starších pracovníků především ve fyzicky náročnějších průmyslových odvětvích. Age management je aplikován zejména v oblasti stabilizace starších pracovníků, nikoliv v náboru, přičemž odvětví maloobchodu, stavebnictví a pohostinství jsou označována jako zapojující se do potenciálně nebezpečných náborových postupů, protože věk a zkušenosti jsou zde brána jako hlavní výběrová kritéria.

V age managementu samozřejmě existují správné postupy, avšak nejsou univerzální a nadále existuje nesoulad mezi teorií a každodenní praxí, protože mnoho manažerů dbá pouze na dodržování právních předpisů. (Fuertes et al., 2013)

2.8 Přístupy organizací k age managementu

Mnoho starších pracovníků, ať už z finančních či sociálních důvodů, by rádo uvítalo možnost pracovat i v důchodovém věku, a to například formou flexibilní práce nebo práce na částečný úvazek. Při prodlužování pracovního života zaměstnanců hrají zaměstnavatelé klíčovou roli.

K různým postojům ke starším pracovníkům vedou různé zdroje. Ty mohou být například ekonomické, sociologické, psychologické a organizační. Úspěšné pozdější zaměstnání je nadále determinováno věkovými předsudky a stereotypy o starších pracovnících. V některých případech mohou být stereotypy pracovních míst zdrojem diskriminace, například v maloobchodu nemusí mít starší pracovníci estetické cítění a pohled, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím mladých lidí. Stereotypy mohou být výsledkem ekonomického přesvědčení, sociálním statusem, který je dán určitým skupinám ve společnosti, vnímáním jednotlivců, „racionální“ diskriminací nebo kombinací těchto různých faktorů.

Ekonomickou diskriminaci představuje princip odpisování. Tento model ukazuje, jak mohou být starší pracovníci považováni za „zboží s omezenou životností“. Byla navržena řada opatření, jak omezit různé formy diskriminace, jako jsou například opatření na straně nabídky (zvyšování kvalifikace či zvyšování mobility).

Často se diskutuje o předsudcích starších pracovníků v tom smyslu, že jsou méně produktivní nebo efektivní, méně adaptabilní, s vyšší nemocností, nedostatkem dovedností, nedostatečným zájmem o učení se nebo odbornou přípravu. Tyto předsudky však nejsou podloženy výzkumem, naopak se ukázalo, že starší pracovníci jsou více spolehliví, mají životní zkušenosti a zdravý rozum a také pracovní morálku. (Fuertes et al., 2013)

2.9 Age management v malých a středních podnicích

Malé a střední podniky se v souvislosti s politikami a postupy týkajícími se age managementu zabývají určitými otázkami, a to z toho důvodu, že podniky mají často omezené zdroje (zaměstnanci, finance, čas) apod.

Pro prodloužení pracovního života hraje v malých a středních podnicích důležitou roli flexibilní pracovní uspořádání. To může fungovat spíše neformálně než strategicky a může představovat provozní a administrativní náklady, avšak flexibilní úvazky se často uvádějí jako způsob, jak podpořit zaměstnanost v pozdějším věku. Pro malé a střední podniky je obecně flexibilita otázkou spíše omezení zdrojů, což by mohlo ovlivnit chování při náboru a přijímání dalších manažerských rozhodnutích, které se týkají starších pracovníků.

Je také méně pravděpodobné, že malé a střední podniky přijmou formalizovaný přístup k další odborné přípravě pracovníků. Mezi překážky mohou patřit například náklady způsobené zaměstnanci, nedostatek porozumění potřebám v oblasti řízení, nedostatek odborných znalostí

v oblasti lidských zdrojů a obava, že se zaměstnanci po odborné přípravě přesunou k jinému zaměstnavateli. Ačkoli malé a střední podniky, které přijmou strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji, jsou schopny lépe plnit požadavky měnícího se podnikatelského prostředí. V této souvislosti lze argumentovat, že výzvy, kterým čelí malé a střední podniky v důsledku demografických změn, vyžadují kolektivní, víceúrovňovou a multidisciplinární reakci, která podporuje malé a střední podniky při přijímání lepších systémů age managementu. (Fuertes et al., 2013)

2.10 Age management v České republice

Pojem „age management“ je v České republice relativně nový. Jeho koncept byl zaveden zde díky mezinárodnímu projektu, který byl realizován v letech 2010-2012 ve spolupráci s Finským institutem ochrany zdraví při práci. Hlavním cílem této koncepce je podpořit komplexní přístup k řešení demografické situace, která není příznivá, a to nejen v České republice, ale ve všech hospodářských sektorech. Počet mladých lidí se v budoucnu v ČR bude nadále snižovat, zatímco počet lidí nad 50 let se výrazně zvýší. Z toho tedy plyne, že zabývání se age managementem je důležité nejen na sociopolitické, ale i na organizační úrovni.

Lze konstatovat, že na základě demografického vývoje v České republice a jiných evropských zemích je do budoucna nutná implementace věkového managementu. Zaměstnávání starších zkušených zaměstnanců a jejich spolupráce s mladšími talentovanými jedinci představuje jednu z možností, jak efektivně využít lidský potenciál pro zvýšení celopodnikového výkonu. Díky efektivnímu využití potenciálu zaměstnanců všech věkových skupin má podnik daleko větší šanci využití příležitostí a eliminovat hrozby z vnějšího prostředí. Je však třeba klást důraz na neustálé vzdělávání všech věkových skupin. V České republice jsou stále však obecně mladší zaměstnanci preferováni před staršími.

Současný trh práce v České republice odráží řadu významných socioekonomických změn, ke kterým došlo za posledních 23 let. K nejvýznamnějším změnám došlo zejména v nejmladší a ve starší produktivní věkové skupině. V roce 1993 byl počet zaměstnaných osob ve věku 15-24 let vyšší než počet zaměstnaných osob ve věku 55-64 let zhruba o 2,5násobek. O dvacet let později ale počet zaměstnaných osob v nejstarší produktivní věkové skupině byl 2,6x vyšší než počet zaměstnaných osob v nejmladší věkové skupině.

Dalším faktorem ovlivňujícím situaci na trhu práce bylo zapojení dříve marginalizovaných skupin na trhu práce, konkrétně se jedná o osoby důchodového věku, studenty a mladé matky s dětmi. Jejich většímu zapojení do pracovního procesu bylo však zabráněno zejména nedostatkem pracovních míst na částečný úvazek. Tyto flexibilní formy pracovních vztahů jsou především trendem skandinávských zemích, které se snaží zvýšit konkurenceschopnost organizací a eliminovat negativní situaci na trhu práce.

V České republice je zaměstnávání osob ve věku nad 50 let pro organizace zatím neatraktivní. Pro zaměstnance, kteří přišlo o práci ve věku okolo 50 let, je najít nové místo problematické. Převažujícím důvodem je skutečnost, že vedení předvídá nižší produktivitu práce, častější zdravotní problémy nebo neochotu učit se novým věcem. Avšak na základě prováděných výzkumů se jedná spíše o mýtus a je tedy nutné změnit pohled zaměstnavatelů na zaměstnance ve věku nad 50 let a snížit rizika, která vzniknou v důsledku nedostatku zaměstnanců v národním hospodářství pro organizace v budoucnu.

Je však nutné vytvořit specifické pracovní podmínky pro starší zaměstnance. Jednou z možností je přizpůsobit starším zaměstnancům pracovní dobu tak, aby to bylo prospěšné jak pro daného zaměstnance, tak pro organizaci. Dále je možné zavést například specifické kurzy mentoringu a školení za účelem osvojení nových dovedností a také zvyšování těch stávajících.

Urbancová a Fejfarová (2017) prováděly výzkum ohledně implementace age managementu v organizacích. Byl zkoumán vztah mezi úrovní age managementu a velikosti podniku a implementací age managementu a počtem zaměstnanců starších 50 let v organizaci. Výzkumu se zúčastnilo 549 organizací, kdy respondenti manažerských pozic vyplnili dotazník pro svou organizaci. Z výsledků bylo zjištěno, že 31,3 % organizací zaměstnává pouze 5 % zaměstnanců starších 50 let. Naopak pouze 7,3 % organizací má více než 41 % zaměstnanců ve věku nad 50 let, přičemž většina z nich jsou zemědělské podniky. Z výsledků plyne, že age management je zaveden pouze ve 161 organizací (29,3 %). 70 % organizací vůbec neimplementovalo žádné iniciativy pro řízení věku. Tato skutečnost byla nejčastěji zdůvodněna tím, že age management v organizaci není považován za důležitý, organizace nemá vhodné zaměstnance (odborníky), kteří by realizovali iniciativy v oblasti age managementu nebo nemají čas a potřebné finanční prostředky. 28.1 % respondentů uvedlo, že kultura organizace nepodporuje age management. Naopak 23,2 % organizací uvedlo, že zatím neimplementovaly žádnou koncepci týkající se age managementu, avšak má v úmyslu tak učinit v následujících 5 letech, protože si jsou vědomy své potřeby v budoucnu. (Urbancová & Fejfarová, 2017)

2.11 Postoj manažerů ke starším pracovníkům na úrovni podniku

S ohledem na dynamiku přístupu firem ke stárnoucí pracovní síle přitáhly pozornost pracovníků dvě klíčový otázky: za prvé, zda a do jaké míry považují manažeři lidských zdrojů starší pracovníky za produktivní pracovníky, za druhé, je možné udržet či dokonce zvýšit produktivitu v přítomnosti stárnoucí pracovní síly? Odpověď na první otázku lze nalézt v pochopení vnímání nebo postojů, zatímco odpověď na druhou otázku spočívá v analýze skutečné realizace podnikových politik.

Je známo, že vztahy mezi produktivitou a prací vykonávanou staršími pracovníky mohou být hodnoceny manažery odlišně. Existují příklady negativních, pozitivních a v nejčastějších případech neutrálních vztahů. Když zaměstnavatelé považují dopad stárnoucí pracovní síly na produktivitu za negativní, může to vést k ageistickým postojům v očích starších pracovníků. Takové manažerské vnímání produktivity může být založeno na stereotypních, a tedy zkreslených názorech souvisejících s věkem. Negativní stereotypy o starších pracovnících jsou totiž považovány za jednu z hlavních překážek zaměstnávání těchto pracovníků a mohly by mít také špatný dopad na společnost jako celek.

Zásadním bodem v tomto ohledu je, že mnozí manažeři hodnotí produktivitu pracovníků subjektivně, a to z toho důvodu, že v mnoha podnicích nejsou zavedeny vhodné systémy řízení výkonnosti. Charakteristiky pracovníků však nesouvisejí pouze s požadavky specifických pracovních míst, ale také s jejich lidských kapitálem, tj. kombinací formálních znalostí, které jsou obecně získávány na začátku kariéry, a neformálních, které jsou získávány na základě zkušeností.

Na základě toho byl proveden výzkum týkající se vnímání kvality starších pracovníků manažery lidských zdrojů. Principi, Fabbietti a Lamura (2015) ve svém výzkumu zjišťovali, do jaké míry se manažeři domnívají, že se na pracovníky ve věku 50 let a více vztahují určité charakteristiky. Aby bylo možné výsledky srovnávat s kvalitou mladších pracovníků, byla položena manažerům stejná otázka, která se však týkala pracovníků mladších 35 let. Charakteristiky byly zvoleny jako základní aspekty produktivity: flexibilita, sociální dovednosti, spolehlivost, ochota učit se, fyzické zdraví a vytrvalost, schopnost vyrovnat se stresem, nové technologické dovednosti. Každá položka měla danou stupnici v rozmezí od 1 do 4, přičemž 1 – nízký rozsah, 4 – velmi vysoký rozsah. Dále byly zkoumány organizační politiky týkajících se starších pracovníků. Respondenti měli odpovědět, které z následujících opatření týkajících se starších pracovníků se v současné době používají v jejich podniku. Bylo stanoveno

12 položek odpovědí, přičemž respondenti odpovídali buďto „ano“ či „ne“. Položky odpovědí byly následující: odchod na částečný úvazek, zkrácení pracovní doby před odchodem do důchodu, plány vzdělávání starších pracovníků, systému předčasného odchodu do důchodu, možnost dodatečné dovolené pro starší pracovníky, snížení pracovní zátěže starších pracovníků, snížení úkolu a platu, ergonomická opatření, věková hranice pro nepravidelnou práci/práci na směny, podpora vnitřní pracovní mobility, trvalý rozvoj kariéry, pružná pracovní doba. V tomto výzkumu byl zvolen věk manažera jako nezávislá proměnná. V analýze byly zvažovány také kontrolní proměnné, jednalo se o individuální charakteristiky manažerů a organizační strukturní aspekty. Na základě této studie bylo zjištěno, že mladší pracovníci daleko lépe splňují dané základní aspekty produktivity než starší pracovníci. Z výsledků také plyne to, že tvrdé dovednosti mladších pracovníků byly oceňovány především ve společnostech s větším podílem starších pracovníků. (Principi et al., 2015)

2.12 Zralí pracovníci jako zdroje talentů

Starší zaměstnanci jsou dnes velmi cenným zdrojem talentů pro organizace a stane se ještě cennějším v příštích několika desetiletích. Takoví pracovníci mají zkušenosti a dovednosti zdokonalené během desetiletí zaměstnanosti. Mnoho z nich pokračovali v dalším vzdělání a rozšířili své dovednosti během své kariéry. Udržet si talentované zralé lidi a nábor nových je velmi dobrý obchod pro většinu organizací. V souvislosti růstu světové populace se mění také řízení lidských zdrojů. Pracovní populace je diverzifikována, na práci se podílí více žen než v minulosti a zralí pracovníci jsou v centru těchto změn. Organizace, aby se mohla posouvat vpřed, musí přizpůsobit strategii pro využití jejich talentu. Většina vedoucích pracovníků a odborníků na lidské zdroje chápou, že jejich organizace pociťuje vliv stárnoucí a více věkově různorodé pracovní síly, ale jen málo z nich analyzovalo specifika či přizpůsobené strategie pro řešení této situace. Personální týmy mohou pomoci zvládnout situace ohledně stárnoucí pracovní síly a proměnit tento fenomén na konkurenční výhodu. Nejdůležitější roli však musí hrát HR manažeři, aby využily nových příležitostí a pohlíželi na starší pracovníky jako na cenné zdroje talentu pro uspokojení budoucích potřeb zaměstnanců. (Paullin, 2004)

2.12.1 Kdo je zralý pracovník?

Otázka, kdo přesně zapadá do kategorie „zralých“ pracovníků, je velmi diskutabilní. Z věkové diskriminace však vyplývá, že se jedná o pracovníky starší 50 nebo 55 let, protože výzkumníci se často zaměřují na lidi, kteří dosáhli věku odchodu do důchodu. Bez ohledu na to, které číslo bylo zvoleno jako hranice pro označování lidí jako zralí, chronologický věk není nejlepším způsobem, jak definovat zralého pracovníka. Záleží především na tom, jak vnímají tito lidé sami sebe a jestli se za zralého pracovníka považují. Kromě věku se zohledňuje také fyzické, duševní a emocionální zdraví, stádium kariéry, pracovní poměr a také kvalita života. (Paullin, 2004)

2.12.2 Výhody při využití talentů

Organizace si musí uvědomit, že zralí pracovníci, ať už jsou zaměstnaní, či nezaměstnaní, ale práci si hledají, jsou kritickým zdrojem. Proto je potřeba dodržovat několik následujících faktů:

- populace mladších pracovníků není dostatečně velká, aby nahradila starší pracovníky, starší pracovníci mají vzdělání, dovednosti a zkušenosti v mnoha kritických pracovních místech,
- přeškolení starších pracovníků může být nákladově efektivnější pro organizaci než nábor nových pracovníků,
- starší a mladší pracovníci mají mnoho stejných potřeb a preferencí, takže HR nástroje, které apelují na starší pracovníky – jako například flexibilita – budou také apelovat na mladé pracovníky,
- u starších pracovníků je více pravděpodobné, že budou čelit zdravotním problémům, avšak ne všechny zdravotní problémy jsou způsobeny věkem, ale také životním stylem, proto je důležité, aby organizace pomáhaly zaměstnancům si udržovat zdravý životní styl, což může předcházet potenciálním nákladům na zdravotní péči,
- mnoho starších pracovníků zůstává v pracovním procesu, protože potřebují příjmy kvůli péči o své zdraví apod., mnoho z nich je naopak nezaměstnaných a musí čelit překážkám, jako je věková diskriminace a stereotypizace,
- udržování si starších pracovníků není na úkor mladých, protože ekonomika roste a existuje více pracovních míst.

Obecně tedy platí, že společnost má prospěch z toho, když lidé zůstávají v pracovním procesu, i když již dosáhli důchodového věku. Pracovníci nadále platí daně z příjmů, podporují tak veřejné investice a pomáhají přispívat na daňově podporované penzijní programy pro důchodce. (Paullin, 2004)

2.13 Příprava na stárnoucí pracovní sílu

Jak již bylo zmíněno, velká generace narozená v letech 1946 až 1964 již začala odcházet do důchodu, a tím bude ubývat pracovní síly. Mnoho z těchto pracovníků mají velké zkušenosti a vzdělání a organizace budou mít proto silnou motivaci si takové lidi udržet co nejdéle. Organizace oceňují pracovní zkušenosti, profesionalitu a pracovní etiku zralých pracovníků, avšak toto vědomí není sdíleno vedoucími pracovníky právě těmto zaměstnancům. Proto jeden z prvních kroků, který by měli HR odborníci podniknout je, aby své organizace připravili na stárnoucí pracovní sílu. Podle Delogu a Paullin (2014) je nutné, aby si organizace uvědomily, že se jedná o tzv. obchodní případ. V závislosti na organizaci lze pak sledovat různé přístupy k budování obchodního případu. V některých organizacích se pro strategické rozhodování používají neformální metody. Personalisté v malých organizacích mohou například potřebovat jen dobře načasovanou neformální konverzaci s organizačním vedením nebo s vlastníkem podniku. V jiných organizacích musí být naopak přijata mnohem formálnější cesta. Musí být vytvořena prezentace managementu, kde je stanoveno, že existuje konkrétní problém a personalisté argumentují, že navrhované řešení je nejlepší cestou, jak vyřešit problém, a to z hlediska času, nákladů a pravděpodobnosti úspěchu. Forma a míra formality se v jednotlivých organizacích budou lišit – některé návrhy jsou písemné s podporou finančních analýz, zatímco jiné mají formu pouze ústní prezentace. Ať už se jedná o jakoukoli formu, obecně mají tyto návrhy stejné nebo podobné komponenty:

- uvědomit si potřebu, což je podmínka, která působí na činnost dané funkce,
- doporučené řešení – jsou definovány cíle a řešení, která jsou podrobně popsána,
- rizika a příležitosti – rizika zahrnují výsledky, které by mohly snížit šanci na úspěch projektu; výsledky, které mohou přinést nové příležitosti; rizika při nečinnosti,
- odhadované náklady a časový rámec – rozpočet by měl obsahovat všechny předvídatelné prvky a také rezervu na nepředvídatelné výdaje.

S tímto vědomím by měli být personalisté připraveni odpovídat na dotazy, diskutovat a poskytovat odpovědi na následující otázky:

- Jaká data a informace v současné době máme o tom, jak bude stárnoucí pracovní síla ovlivňovat naši společnost?
- Jaká jsou rizika a neznámá řešení tohoto problému?
- Kdo jsou klíčoví aktéři v naší organizaci, kteří budou zapojeni do vývoje a řešení těchto výzev?
- Jaké další údaje, informace a zdroje budeme potřebovat k dobrým rozhodnutím nyní i v budoucnu?
- Existují jedinečné rysy pro naše odvětví, organizaci, pracovní sílu, které budou ovlivňovat, jakou taktiku bychom měli použít, abychom byli co nejlépe připraveni na tyto demografické změny?
- Jak můžeme budovat strategii, která bude skutečně využívat tyto jedinečné vlastnosti, abychom byli na lepší pozici k úspěchu?

Je tedy nutné se připravit na stárnoucí pracovní sílu tím, že budeme směřovat úsilí a zdroje k přilákání, zapojení a udržení zralých pracovníků. (Delogu & Paullin, 2014)

2.13.1 Nábor zralých pracovníků

Organizace se často setkávají s potížemi při náboru starších pracovníků. Postupně roste povědomí o stárnutí populace, a to začne formovat náborové činnosti organizací napříč odvětvími. Při náboru je nutné používat správný jazyk, zprávy a materiály. Je doporučováno při náboru používat slova jako například „zralý“, „zkušený“ či „spolehlivý“, což ukáže uchazečům, že starší žadatelé jsou vítáni. Kromě toho, rozšíření inzerce nad rámec obvyklých zdrojů může být způsob, jak dosáhnout většího počtu uchazečů v různých věkových kategorií. Může se jednat o alternativní sekce novin, včetně životního stylu, televize nebo sportu či jiných místních a komunitních informačních center buď v tisku nebo online.

Dalšími způsoby, jak přilákat uchazeče ve věku 50+, je oslovit pasivní potenciální žadatele o zaměstnání. Jedná se o jednotlivce, kteří aktivně nehledají zaměstnání, ale mohou být otevřeni novým příležitostem. K získání takových uchazečů je nutné, aby se personalisté účastnili společenských akcí, dnů otevřených dveří a veletrhů kariéry, které jsou určeny

speciálně pro starší pracovníky. Reklama na rozhlasových stanicích je také jedna možností, jak oslovit starší pracovníky. (Delogu & Paullin, 2014)

2.13.2 Udržení si zralých pracovníků

Starší pracovníci mají obvykle delší dobu setrvání na jednom místě a jsou loajální vůči svým zaměstnavatelům. Avšak existují překážky a výzvy týkající se retence. Nejběžnějšími překážkami jsou různé formy pružnosti pracovních míst, jako je flexibilita na pracovním místě, flexibilita pracovní doby a flexibilita pracovního harmonogramu. Další oblastí je obava z nemožnosti nabídnout výhody starším pracovníkům, jako mohou být například programy péče o seniory apod. Organizace ve většině případů nabízí především práci na plný úvazek, avšak starší pracovníci nemusí být schopni takovou práci přijmout, aby byla zachována základní úroveň příjmů. Dalším důvodem, proč jedinci pracují nad rámec tradičního věku odchodu do důchodu, je sociální interakce a přínosy zdravotní péče. Organizace si tedy mohou udržovat starší zaměstnance prostřednictvím solidní mzdy, přístupu ke zdravotní péče a dalších výhod. Pro seniory je důležité, aby byli součástí pozitivní komunity, kde jsou zaměstnanci všech věkových kategorií a navzájem se respektovali. (Delogu & Paullin, 2014)

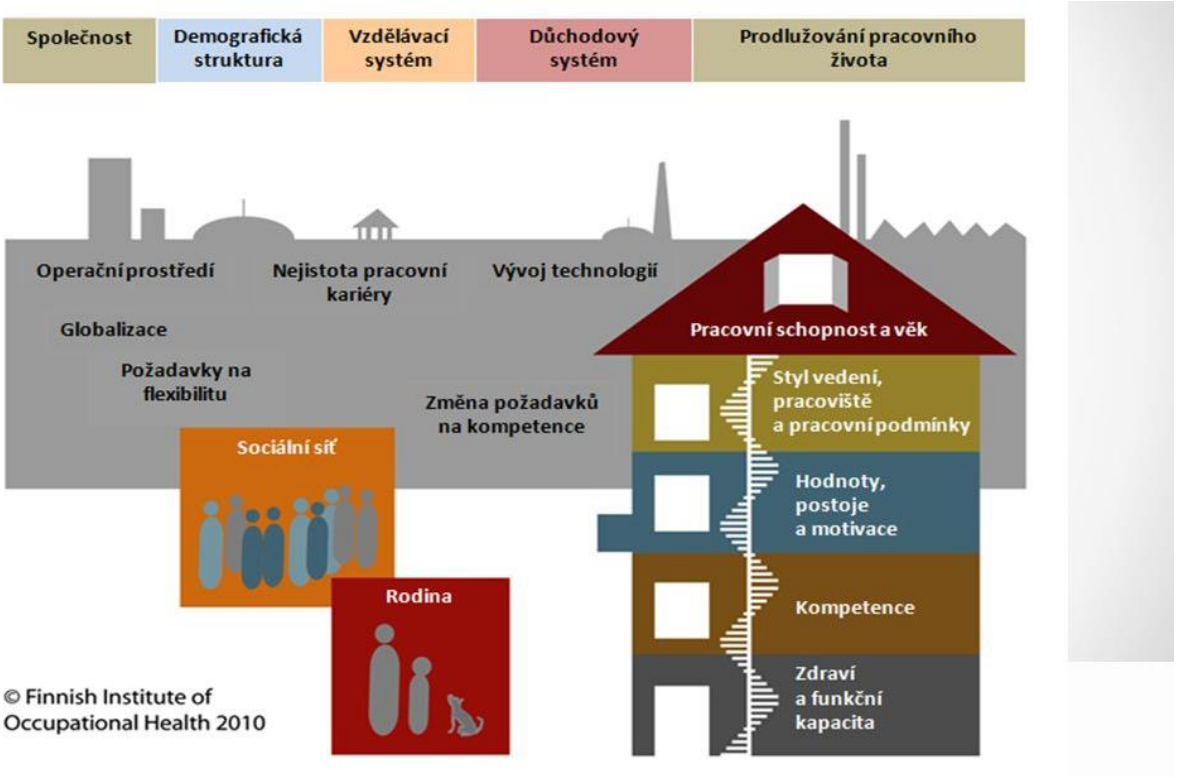
2.14 Pracovní schopnost

V souvislosti se stárnoucí pracovní sílou lze spojovat také změny v pracovní schopnosti či práceschopnosti. Pojetí této skutečnosti je velmi mnoho. V současné době nejde jen o zdravotní stav zaměstnance, který se odráží na pracovním výkonu, ale již dominuje multidimenzionální pohled. Na pracovní schopnost lze tedy nahlížet různými úhly pohledů, například z pohledu lékařství, psychologie či managementu. Pracovní schopnost je tedy ovlivněna mnoha faktory pracovního života v každém věku. Tyto faktory jsou spojeny s jedincem, s pracovním místem, prací samotnou, se sociálním prostředím a společností celkově. Mezi klíčové aspekty, které ovlivňují pracovní schopnost patří:

- požadavky práce,
- individuální předpoklady pro zvládání práce,
- pracovní podmínky organizace.

Existuje holistický model pracovní schopnosti, který byl vyvinut v Helsinkách pracovníky Finského institutu pracovního zdraví. Podle této koncepce pak mimo zmíněné faktory působí na práceschopnost také rodinné zázemí, působení blízké komunity a společnosti. Z těchto faktorů byl pak odvozen model zvaný Dům pracovní schopnosti (obr. 2.4), kde je znázorněno působení všech aspektů na práceschopnost.

Obrázek 2.4: Dům pracovní schopnosti



Zdroj: Cimbálníková et al., 2012

Změny v pracovní schopnosti se nemusí týkat jen pracovníků ve vyšším věku, mohou se týkat všech věkových skupin a zaměstnanců ve všech profesích. Proto tento pojem není spojován pouze s vyšším věkem pracovníků. (Cimbálníková et al., 2012)

2.14.1 Posuzování pracovní schopnosti

Pro posuzování pracovní schopnosti byl vytvořen nástroj, zvaný index pracovní schopnosti (Work Ability Index). Jedná se o dotazník, kdy jedinec posuzuje svou práceschopnost v různých oblastech, přičemž je brán v potaz také charakter vykonávané práce, tzn., jestli se jedná o práci fyzickou či duševní. Zmiňovanými oblastmi jsou:

- porovnání vlastní práceschopnosti ve srovnání s nejlepší práceschopností, kterou u sebe pracovník kdy zaznamenal,
- porovnání vlastní práceschopnosti ve vztahu k požadavku (charakteru) práce,
- výčet aktuálních zdravotních problémů: úrazy, pohybový systém, kardiovaskulární systém, respirační choroby, psychické problémy, neurologické a smyslové choroby, gastrointestinální systém, močové cesty, kožní onemocnění, tumory a rakovinové onemocnění, nemoci hormonální a látkové výměny, cévní onemocnění, vrozené vady atd.,
- odhad, jaké mohou být limity v pracovním výkonu,
- poslední pracovní neschopnost v minulém roce,
- odhad, jaká může být pracovní schopnost ve dvou následujících letech,
- psychické rezervy.

Nejvyšší počet bodů, kterých lze v dotazníku získat, je 49, což ukazuje maximální práceschopnost, naopak nejnižší počet bodů je 7, což znamená minimální práceschopnost. Index pracovní schopnosti byl prověřován v různých zemích a je označen jako jedna z metod, které se využívají v rozsáhlých finských výzkumech zaměřených na pracovní schopnosti. Ve výzkumech bylo zjištěno, že pocit pracovní schopnosti s věkem klesá. Dále byly identifikovány kategorie pracovníků, kteří jsou rizikovější, co se týče pracovní schopnosti. Jedná se například o starší ženy, nezaměstnané, pracovníky s nižší úrovní vzdělání apod. Ve srovnání s minulostí však pracovní schopnost roste. Zároveň je možné definovat určité faktory, které mohou práceschopnost podporovat, například supervize, podpora kolegů, nízké požadavky na fyzickou sílu atd. Index pracovní schopnosti má i jinou funkci, a to prognostickou, což může být využito především ve firemní (personální) praxi, na úřadech práce, v pracovním lékařství apod. (Cimbálníková et al., 2012)

3 Vlastní výzkum formou dotazníkového šetření

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, pojem age management je v České republice poněkud nový. Tato koncepce zde k nám do ČR přišla ze zahraničí, a tudíž je nesnadné provádět výzkum právě na toto téma. V České republice koncept age management není příliš rozšířený, nicméně některé české firmy již aplikují některé nástroje age managementu, nebo si jsou minimálně vědomy problému stárnutí populace, a proto se v následujících pěti letech chystají tuto koncepci zavést.

Tento výzkum však není zaměřen pouze na jednu určitou organizaci, ale celkově na age management v České republice jako takový, tzn. jaké povědomí mají lidé žijící v ČR o age managementu, zda se o tuto koncepci zajímají, do jaké míry lidé podléhají předsudkům vůči starším osobám a jak se mění pracovní schopnost u pracovníků starších 50 let.

3.1 Základní a výzkumný soubor

V návaznosti na teoretická východiska by mohl být základní soubor sestaven z respondentů bez ohledu na jejich zemi původu, avšak z časového a finančního hlediska byli vybráni respondenti žijící pouze na území České republiky.

Cílem je oslovit alespoň 100 respondentů, aby výsledky výzkumu byly považovány za relevantní. Na dotazník mohou odpovídat lidé žijící v České republice. Dotazník je zaměřen především na osoby, které mají s age managementem zkušenosti nebo o tomto konceptu minimálně slyšely. Na dotazník mohl odpovídat v podstatě kdokoli, kdo měl možnost se průzkumu zúčastnit. Nicméně relevantními respondenty pro tento výzkum jsou lidé, kteří mají zkušenosti se zaměstnáním, protože se předpokládá, že právě tam mohli dojít ke styku s konceptem age managementu. Způsob oslovování respondentů proběhl metodou convenience sampling. Výzkumným souborem se tak stali lidé, které měla možnost autorka práce oslovit, ať už prostřednictvím internetu či osobního kontaktu. Respondenti mohli odpovídat na dotazník prostřednictvím vytvořené elektronické formy dotazníku na internetu a zároveň prostřednictvím papírové podoby, a to z toho důvodu, že se předpokládá, že někteří starší lidé neradi pracují s internetem, mohlo by jim to například způsobit určité nepříjemnosti, což by mohlo vést k neochotě vyplnit dotazník některými lidmi staršími 50 let.

3.2 Použité metody výzkumu

Na základě teoretických poznatků byla použita jako metoda sběru dat dotazníkové šetření. Jak již bylo uvedeno, pro dotazníkové šetření byla zvolena jak elektronická, tak písemná podoba. Elektronická forma byla zvolena pro širší oslovení respondentů. Část otázek v dotazníku se týká pouze lidí ve věku nad 50 let, a z toho důvodu byla použita i písemná forma dotazníku, aby měli možnost se výzkumu zúčastnit i lidé, kteří neradi pracují s internetem.

3.2.1 Náležitosti dotazníku

Dotazník byl sestaven autorkou práce tak, aby bylo možné efektivně posoudit, jaké povědomí o age managementu mají lidé žijící v České republice, do jaké míry respondenti podléhají předsudkům, jak se mění pracovníkům starším 50 let jejich pracovní schopnost, a na základě těchto zjištěných informací navrhnout doporučení a opatření.

Dotazník byl koncipován pomocí uzavřených i otevřených otázek. Pokud některému dotazovanému nevyhovovala žádná z nabízených možností, měl prostor se k dané otázce vyjádřit. Dotazník byl systematicky rozdělen do čtyř částí. První část dotazníku se skládá z úvodních otázek, kde je od respondentů zjišťováno jejich pohlaví, kolik jim je let a nejvyšší dosažené vzdělání. Další část je zaměřena na to, jak respondenti vnímají koncepci age managementu, jestli se s tímto pojmem v průběhu života setkali a v čem spočívají výhody tohoto konceptu. Třetí část dotazníku je koncipována prostřednictvím daných tvrzení a respondenti tato tvrzení měli za úkol ohodnotit pomocí škály 1 – 5, zda s výrokem souhlasí či nikoliv. Pomocí těchto tvrzení by mělo být zjištěno, jak dotazovaní podléhají různým předsudkům a stereotypům vůči starším lidem. Poslední část je zaměřena pouze na osoby starší 50 let, kde bylo zjišťováno, jak se s přibývajícím věkem mění jejich pracovní schopnost a zda tyto změny na sobě sami pozorují. Dotazník je součástí přílohy číslo 1.

4 Vyhodnocení, závěry a doporučení

Na dotazník odpovědělo celkem 114 lidí, přičemž 111 odpovědí bylo zaznamenáno prostřednictvím dotazníku umístěného na internetu a 3 respondenti vyplnili dotazník v písemné podobě. Jak již bylo zmíněno, cílem bylo získat alespoň 100 odpovědí, takže lze počet zaznamenaných odpovědí pokládat za velmi uspokojivý a výsledky dotazníkového šetření jsou považovány za relevantní.

4.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

V této části kapitoly jsou jednotlivé otázky vždy slovně okomentovány, aby bylo zjištěno, jak osoby žijící v České republice vnímají koncepci age managementu a jak jsou s touto problematikou seznámeni. Na první čtyři otázky měli možnost odpovídat všichni respondenti, tedy všech 114, avšak pokud u čtvrté otázky napsali, že pojem age management neznají, na další otázky již nebyli dotazováni.

Úvodní otázky

Prostřednictvím těchto úvodních otázek měli za úkol respondenti uvést svůj věk, dále pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání, a to z toho důvodu, aby bylo možné vyhodnotit, jak jsou respondenti seznámeni s koncepcí age managementu podle těchto uvedených kritérií. Úvodní otázky jsou celkem 3.

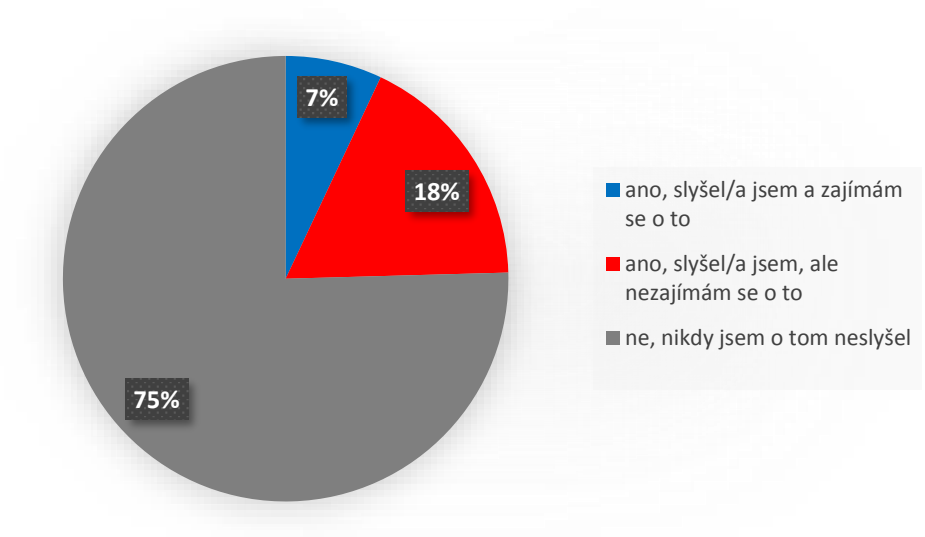
Jak již bylo zmíněno, na dotazník odpovědělo celkem 114 osob, z toho 36 mužů (31,6 %) a 78 žen (68,4 %). Co se týče věku, tak zde bylo zjištěno, že nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie 19 – 25 let, celkem tedy 63 respondentů. Menší věkovou skupinou jsou pak dále respondenti ve věku 26 – 35 let, což odpovídá počtu 26 respondentů, 14 respondentů uvedlo, že jsou ve věku 35 – 49 let a celkem 11 lidí má více než 50 let. Poslední úvodní otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání daného respondenta. Z výzkumu bylo zjištěno, že nejvíce respondentů má vystudovanou střední školu s maturitou (50,5 %). Druhou největší skupinou byli respondenti s vysokoškolským bakalářským vzděláním, jejichž procentuální počet činí 28,8 %, 13,5 % dotazovaných uvedlo, že úspěšně ukončili vysokoškolské magisterské studium, 6,3 % osob absolvovalo střední odborné učiliště a pouze 0,9 % lidí má

vystudovanou vyšší odbornou školu. V nabídce možností bylo také vysokoškolské doktorandské vzdělání, avšak tuto možnost nezatrhl žádný z dotazovaných respondentů.

Otázka č. 4

Tato otázka se již týkala toho, jestli daný respondent někdy slyšel o pojmu age managementu, nebo-li přístupu ke starším pracovníkům. Respondenti měli možnost uvést, že o tomto pojmu již slyšeli a také se o danou problematiku zajímají, dále, že o age managementu slyšeli, ale moc se nezajímají, anebo že vůbec o této koncepci neslyšeli a neznají ji. Výsledky jsou zobrazeny prostřednictvím grafu 4.1.

Graf 4.1: Počet respondentů zajímající se o age management



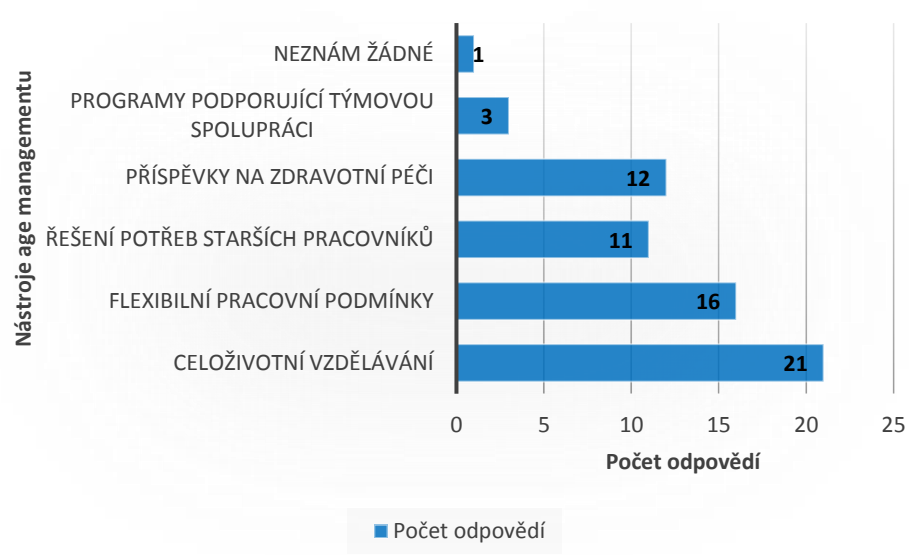
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky přinesly zajímavá zjištění, a to, že 75,5 % osob vůbec pojem age management neznají a naopak 24,5 % lidí se s tímto pojmem již setkali. Lze tedy říci, že počet lidí zajímající se o age management je 8, 20 lidí odpovědělo, že o age managementu slyšeli, ale nezajímají se dále o něj a největší skupinou jsou lidé, kteří o age managementu vůbec neslyšeli, a jejich počet činí 86. Takový výsledek se dal očekávat, neboť, jak bylo zmíněno, v České republice je tento pojem relativně nový, a proto ho zná jen velmi málo lidí.

Otázka č. 5

Prostřednictvím páté otázky bylo od respondentů zjišťováno, které nástroje age managementu znají. Na tuto otázku již neodpovídalo všech 114 respondentů, ale pouze jen 28, což odpovídá počtu těch, kteří o age managementu již slyšeli. Dotazovaní měli možnost zatrhnout jednu či více odpovědí, nebo se volně vyjádřit k této problematice. Z výzkumu je patrné, že nejvíce respondentů zná celoživotní vzdělávání, dále flexibilní pracovní podmínky, řešení potřeb starších pracovníků, příspěvky na zdravotní péči a programy podporující týmovou spolupráci. Podrobnější výsledky jsou zobrazeny pomocí grafu 4.2.

Graf 4.2: Nástroje age managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.2 vyplývá, že celoživotní vzdělávání, jakožto jeden z nástrojů age managementu, je mezi respondenty nejvíce rozšířeno. Tato možnost byla zvolena celkem 21x. Na základě toho je možné usuzovat, že respondenti s tímto nástrojem age managementu setkali v jejich zaměstnání, což lze považovat za pozitivní. Celkem 16x byla zvolena možnost flexibilní pracovní podmínky, což umožňuje také velké množství firem. Respondenti také znají jako nástroj age managementu příspěvky na zdravotní péči, řešení potřeb starších pracovníků a programy podporující týmovou spolupráci, avšak tato možnost byla zvolena pouze 3x.

Otázka č. 6

Šestá otázka byla zaměřena na to, zda respondenti mají osobní či praktickou zkušenost s aktivním přístupem ke starším pracovníkům. Pokud se respondenti s tímto přístupem někdy

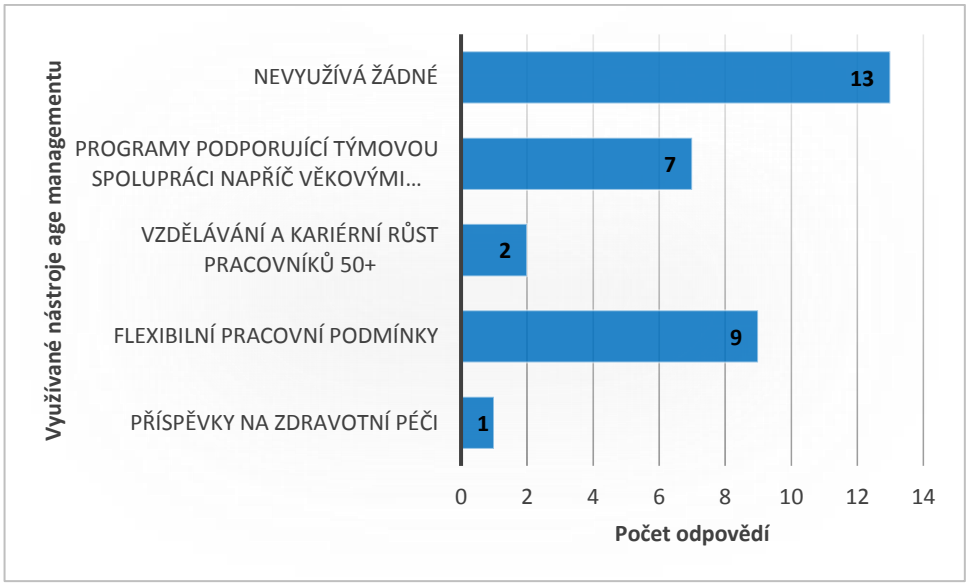
již setkali, mohli slovně tuto zkušenost popsat. U této otázky bylo zaznamenáno celkem 28 odpovědí, přičemž většina respondentů dle výsledků uvedla, že tuto zkušenost spíše nemají.

Jak již bylo uvedeno, na tuto otázku odpovědělo 28 respondentů, přičemž 22 dotazovaných osobní zkušenost s touto koncepcí nemá a pouze 6 lidí uvedlo, že se s age managementem v praxi již setkali. Respondenti také měli možnost se slovně vyjádřit, pokud určitou zkušenost mají. 1 respondent uvedl, že přímo se staršími lidmi pracuje, jiný respondent uvedl, že se staršími lidmi se mu pracuje lépe než s mladými. 1 respondent také uvedl, že otec zaměstnává důchodkyně, které ještě chtějí pracovat. Z těchto výsledků lze tedy usuzovat, že lidé, kteří mají s age management zkušenosti, tak jsou to zkušenosti spíše pozitivní.

Otázka č. 7

Pomocí sedmé otázky bylo zjišťováno, jaký je aktuální stav ve firmě daného respondenta v souvislosti s age managementem, zda firma využívá aktivní přístup ke starším lidem. Respondenti zde měli na výběr z těchto možností: příspěvky na zdravotní péči lidem 50+, flexibilní pracovní podmínky, vzdělávání a kariérní růst pracovníků 50+, programy podporující týmovou spolupráci napříč věkovými kategoriemi. Respondenti mohli zvolit jednu či více odpovědí, a navíc měli také opět možnost se slovně vyjádřit k této otázce. Bylo zaznamenáno 28 odpovědí, podrobné výsledky zobrazuje graf 4.3.

Graf 4.3: Používané nástroje age managementu ve firmě daného respondenta



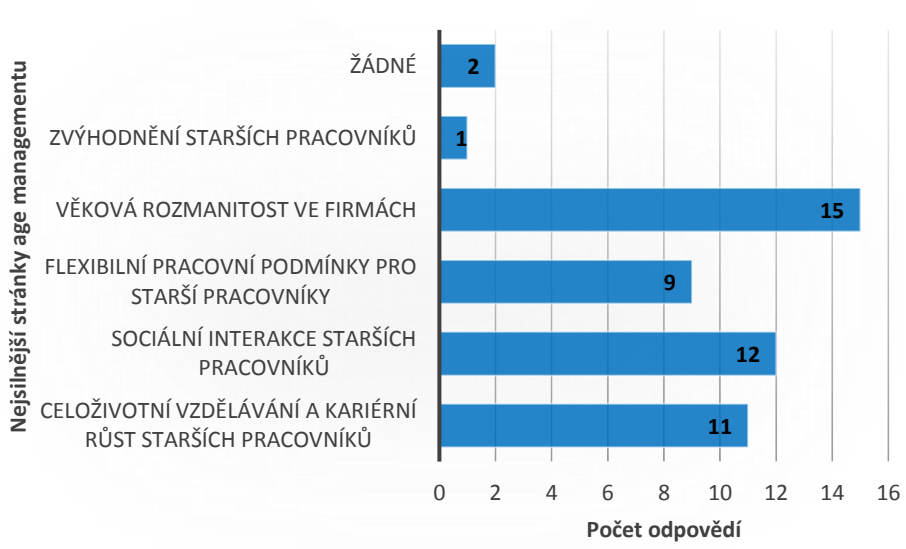
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že mnoho firem nevyužívá žádné nástroje age managementu, tato odpověď byla zaznamenána celkem 13x. Zde je možné diskutovat, zda firmy opravdu žádné nástroje age managementu nevyužívají nebo o nich jen respondenti nevědí. Je možné, že některé firmy aktivně ke starším pracovníkům přistupuje, jen tato strategie není dostatečně komunikována ostatním zaměstnancům. Z grafu také plyne, že firmy, kde respondenti jsou zaměstnaní, aplikují flexibilní pracovní podmínky pro starší zaměstnance, tato odpověď byla zvolena 9x. Dále dle výsledků některé firmy podporují programy týmové spolupráce napříč věkovými kategoriemi a pouze 2x byla zvolena možnost vzdělávání a kariérní růst pracovníků starších 50 let.

Otázka č. 8

U této otázky měli respondenti uvést, v čem podle nich spočívá nejsilnější stránka age managementu, nebo-li přístupu ke starším pracovníkům. U této otázky byla možnost taktéž zvolit jednu či více odpovědí a respondenti měli na výběr tyto odpovědi: celoživotní vzdělávání a kariérní růst starších pracovníků, sociální interakce starších pracovníků, flexibilní pracovní podmínky pro starší pracovníky, věková rozmanitost ve firmách, zvýhodnění starších pracovníků. Ani zde nechyběla možnost se volně k této otázce se vyjádřit, pokud respondent chtěl. Zde bylo taktéž získáno 28 odpovědí, které jsou zobrazeny pomocí grafu 4.4.

Graf 4.4: Nejsilnější stránky age managementu dle respondentů



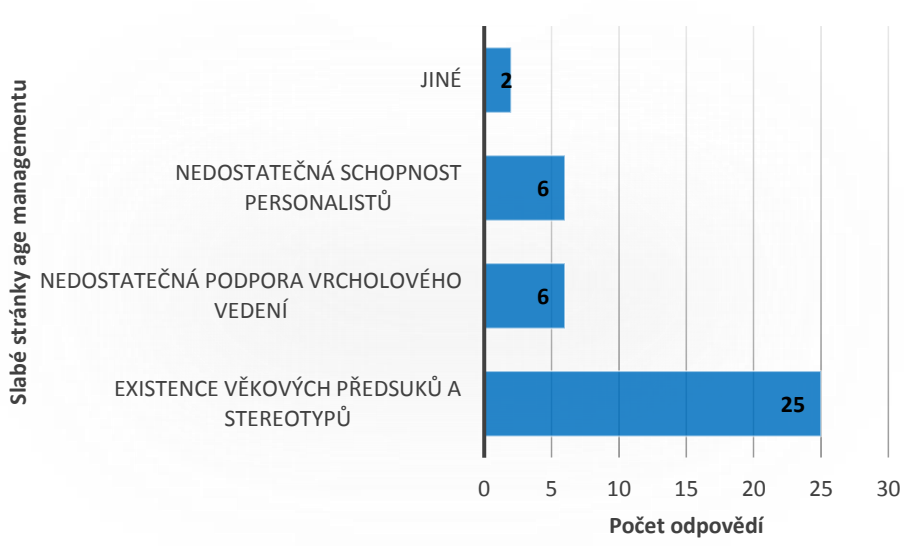
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že nejvíce lidí si myslí, že nejsilnější stránkou age managementu je to, že podporuje věkovou rozmanitost ve firmách, tato možnost byla zvolena 15x. Dále je dle respondentů pozitivní, že starší lidé budou v sociální interakci a nebudou vyčleněni ze společnosti. Podle respondentů je také důležité, že age management umožňuje celoživotní vzdělávání a kariérní růst starších pracovníků, flexibilní pracovní podmínky pro starší pracovníky a v neposlední řadě také zvýhodnění starších pracovníků. 2 respondenti naopak také uvedli, že nevidí v age managementu žádnou silnou stránku.

Otázka č. 9

Respondenti také byli dotazováni, v čem naopak podle nich spočívá nejslabší stránka age managementu. Respondenti mohli zvolit jednu nebo více z těchto odpovědí: existence věkových předsudků a stereotypů, nedostatečná podpora vrcholového vedení, nedostatečná schopnost personalistů. Respondenti i zde mohli napsat svůj názor na danou otázku. Bylo získáno, jako u jiných otázek, 28 odpovědí a podrobné výsledky ukazuje graf 4.5.

Graf 4.5: Nejslabší stránky age managementu dle respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina respondentů vidí jako nejslabší stránku age managementu existenci věkových předsudků a stereotypů, tato možnost byla zvolena 25x. Dále slabé stránky age managementu spočívají dle respondentů v nedostatečné podpoře vrcholového vedení a nedostatečné schopnosti personalistů. Dále jeden respondent uvedl, že výhody, které plynou starším pracovníkům, vnímají ostatní zaměstnanci jako protekci, a tím mohou ztrácet motivaci.

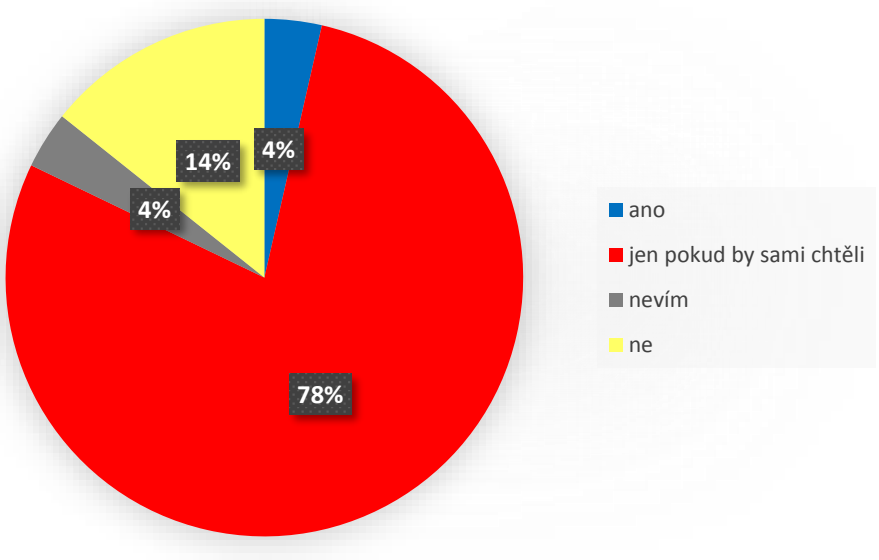
Otázka č. 10

Dále byli respondenti dotazováni, jestli ve firmě, ve které jsou zaměstnaní, pracují lidé starší 50 let a pokud ano, tak kolik (v procentech). Zde bylo zaznamenáno 28 odpovědí, přičemž, většina respondentů uvedla, že v zaměstnání mají i starší lidi ve věku nad 50 let. Od 7 respondentů bylo zaznamenáno, že ve firmě, ve které jsou zaměstnáni, pracuje 30 – 50 % zaměstnanců, kteří jsou starší 50 let. Od 4 respondentů bylo zjištěno, že na pracovišti mají 10 – 29 % zaměstnanců věku nad 50 let. 4 respondenti uvedli, že mají na pracovišti starších pracovníků do 10 %. Dále uvedlo 7 respondentů, že firma, ve které pracují, zaměstnává i starší zaměstnance, ale neví, kolik a v neposlední řadě také bylo zjištěno, že podle 6 respondentů nejsou ve firmách, kde pracují, starší lidé vůbec zaměstnáváni.

Otázka č. 11

Další otázka se týkala skutečnosti, zda si respondenti myslí, jestli by měli lidé i po dosažení důchodového věku zůstávat i nadále v pracovním procesu. Zde mohli respondenti zvolit pouze jednu z nabízených možností. Na tuto otázku bylo získáno také 28 odpovědí a procentuální výsledky jsou zobrazeny pomocí grafu 4.6.

Graf 4.6: Měli by lidé zůstávat v pracovním procesu i po dosažení hranice věku odchodu do důchodu?



Zdroj: Vlastní zpracování

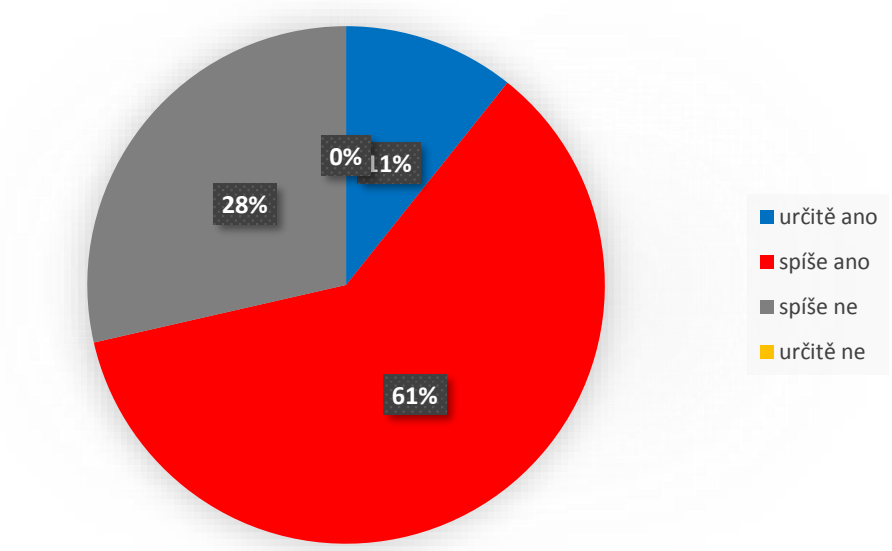
Z grafu jednoznačně vyplývá, že podle respondentů by měli lidé po dosažení hranice věku odchodu do důchodu zůstávat v pracovním procesu jen, pokud by sami chtěli. Tento názor zastává 22 dotazovaných. Podle 4 respondentů by lidé, kteří již dosáhli důchodového věku,

neměli dále zůstávat v práci a jít odpočívat do penze. Naopak 1 respondent si myslí, že starší lidé by měli i nadále zůstávat v pracovním režimu 1 dotazovaný na tuto skutečnost pravděpodobně nemá názor.

Otázka č. 12

Pomocí dvanácté otázky bylo do respondentů zjišťováno, zda si myslí, jestli je pro firmy výhodné zaměstnávat lidi i po dosažení důchodového věku. Respondenti měli možnost zatrhnout pouze jednu z nabízených možností, přičemž možnosti byly následující: určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne. Jak u jiných otázek, i zde bylo získáno 28 odpovědí. Podrobné výsledky jsou zobrazeny pomocí grafu 4.7.

Graf 4.7: Je pro firmy výhodné zaměstnávat lidi i po dosažení důchodového věku?



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí bylo zjištěno, že většina respondentů si myslí, že je pro firmy výhodné zaměstnávat lidi i po dosažení důchodového věku. Možnost „spíše ano“ zvolilo 17 respondentů a možnost „určitě ano“ zvolili 3 respondenti. Naopak někteří respondenti si myslí, že takové zaměstnávání není pro firmy nijak zvlášť výhodné a možnost „spíše ne“ tedy zvolilo 8 respondentů. Možnost „určitě ne“ nezvolil žádný z dotazovaných.

Tvrzení týkající se předsudků vůči lidem starších 50 let

Po otázkách, týkajících se problematiky age managementu, navazovala část, která byla zaměřena na to, jak daný respondent vnímá předsudky a stereotypy vůči lidem starších 50 let, resp. celkově vůči starším osobám. V této části dotazníku měli tedy respondenti za úkol ohodnotit každé tvrzení pomocí škály 1 – 5, přičemž:

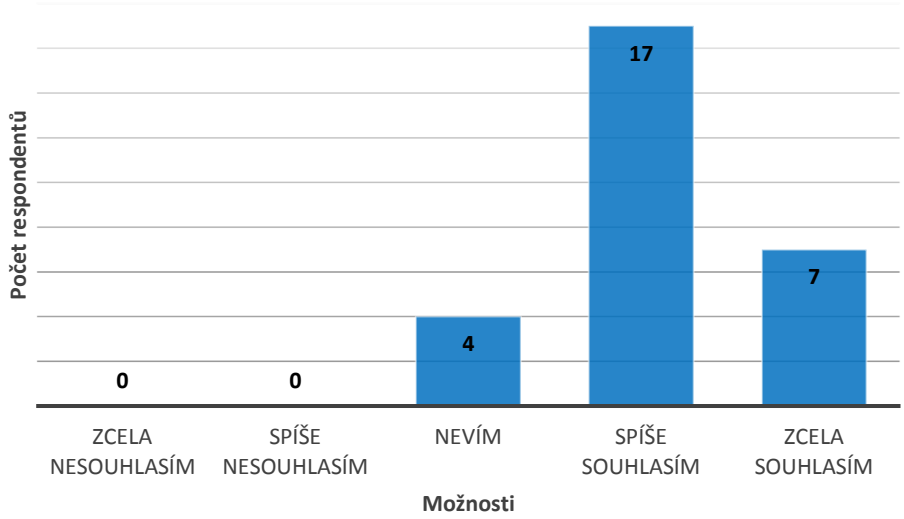
- 1: zcela nesouhlasím,
- 2: spíše nesouhlasím,
- 3: nevím,
- 4: spíše souhlasím,
- 5: zcela souhlasím.

Bylo koncipováno celkem 9 tvrzení a na základě toho, zda daný respondent s tvrzením souhlasí či nikoli, lze zjistit, do jaké míry tento respondent podléhá stereotypům a předsudkům vůči starším osobám. Tato škála byla totožná pro všechna tvrzení. Respondent měl také na výběr možnost „nevím“, kde se předpokládá, že dotazovaný na danou problematiky zřejmě nemá ucelený názor. U každého z těchto tvrzní bylo taktéž zaznamenáno celkem 28 odpovědí.

Tvrzení 1

Tvrzení číslo 1 znělo následovně: „Lidé starší 50 let mají mnohem více zkušeností.“ Jak již bylo popsáno, respondenti zde měli toto tvrzení ohodnotit prostřednictvím škály 1 – 5, zda s tvrzením souhlasí nebo nesouhlasí. Výsledky z dotazníkového šetření jsou zobrazeny pomocí grafu 4.8.

Graf 4.8: Vyhodnocení tvrzení č. 1



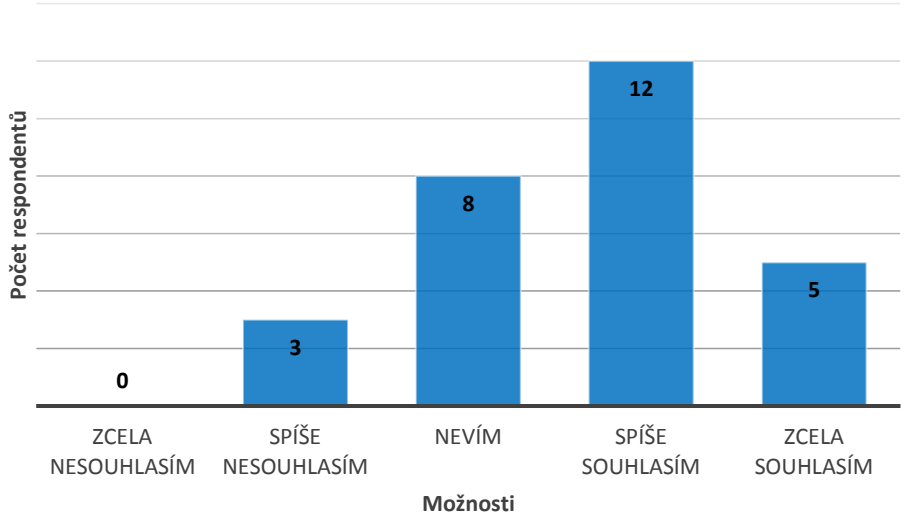
Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že největší počet respondentů souhlasí s tvrzením, že starší lidé mají více zkušeností. Konkrétně tedy 17 z 28 dotazovaných uvedlo, že s daným tvrzením spíše souhlasí, 7 respondentů s tímto tvrzením zcela souhlasí a 4 osoby na tuto skutečnost nemá pravděpodobně názor. Naopak žádný z respondentů u daného tvrzení neuvedl, že by zcela nesouhlasil či spíše nesouhlasil. Tyto výsledky lze považovat za pozitivní, neboť většina respondentů si myslí, že lidé starší 50 let jsou více zkušenější, a z toho plyne, že by si firmy těchto lidí měly více považovat. Paullin (2004) ve své studii uvádí, že starší zaměstnanci jsou dnes velmi cenným zdrojem talentů a tito pracovníci mají mnoho zkušeností a dovedností, které zdokonalili během desetiletí zaměstnanosti. Na základě této studie lze tedy usuzovat, že lidé, kteří nesouhlasí s tímto tvrzením, podléhají předsudkům. V tomto případě nesouhlasilo 0 respondentů, z 88,89 % respondenti tedy nepodléhají předsudkům a ostatní neví.

Tvrzení 2

Následující tvrzení se týkalo skutečnosti, že lidé starší 50 let jsou velmi loajální vůči svým zaměstnavatelům. Je obecně známo, že starší lidé jsou zvyklí pracovat po celý život v jednom zaměstnání a je pro ně těžké, pokud si mají hledat nové zaměstnání. Co si o tomto tvrzní myslí respondenti, je zaznamenáno pomocí grafu 4.9.

Graf 4.9: Vyhodnocení tvrzení č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

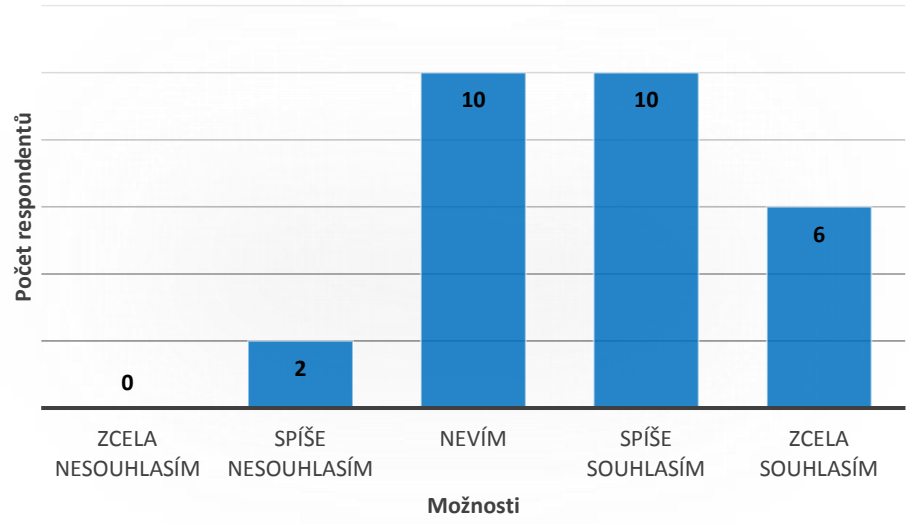
Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 17 respondentů si myslí, že starší lidé jsou vůči svým zaměstnavatelům velmi loajální. Naopak pouze 3 dotazovaní s tímto tvrzením spíše nesouhlasili a 8 respondentů uvedlo jako možnou odpověď „nevím“. Tyto výsledky lze také do jisté míry považovat za uspokojivé, neboť podle většiny dotazovaných jsou starší lidé loajální vůči svým zaměstnavatelům. Pokud jsou totiž starší zaměstnanci pravidelně školeni a vzděláváni, učí se novým věcem, je malá pravděpodobnost, že tito zaměstnanci odejdou k jinému zaměstnavateli, tedy ke konkurenci.

Podle studie Delogu a Paullin (2014) starší pracovníci obvykle setrvávají v jednom zaměstnání delší dobu, a tudíž jsou tedy vůči svým zaměstnavatelům loajální. Co se týče tohoto výzkumu, tak z 60,71 % respondenti nepodléhají předsudkům, naopak z 10,71 % lidé předsudkům podléhají.

Tvrzení 3

Další tvrzení znělo takto: „Starší lidé jsou spolehliví, mají zdravý rozum a pracovní morálku.“ Zde již nejsou odpovědi tak jednoznačné jako u předchozích tvrzeních. Výsledky ukazuje graf 4.10.

Graf 4.10: Vyhodnocení tvrzení č. 3



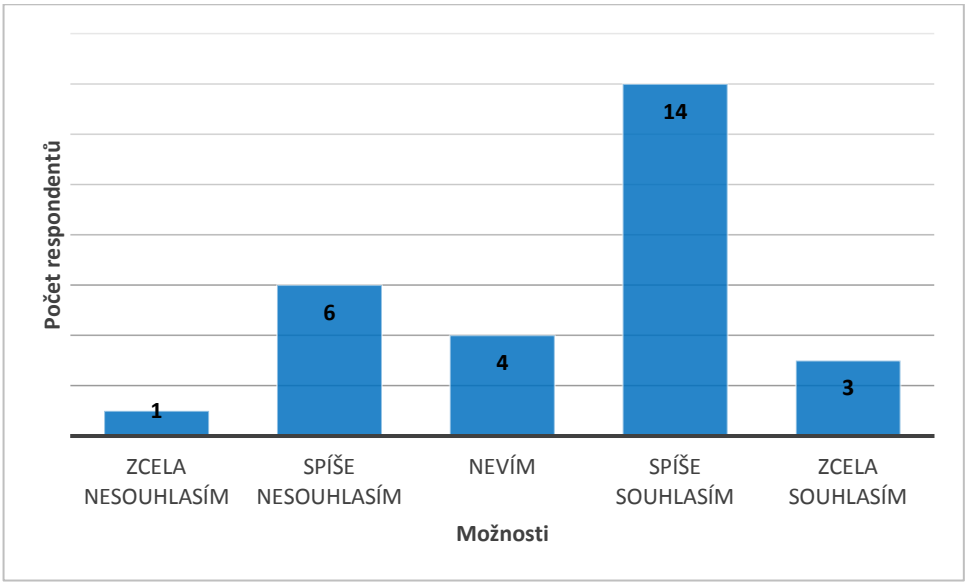
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků plyne, že celkem 16 dotazovaných z 28 si myslí, že starší lidé jsou ve většině případů více spolehliví, při práci používají zdravý rozum a mají pracovní morálku. Naopak 2 dotazovaní s tímto tvrzením spíše nesouhlasili a 10 respondentů označilo možnost „nevím“. Je patrné, že počet respondentů, kteří označili jako odpověď „nevím“, je poněkud vysoké číslo vzhledem k předchozím výsledkům. Z této skutečnosti lze tedy vyvodit, že tito respondenti mohli například nesouhlasit pouze s určitou částí tohoto tvrzení, a tudíž zvolili raději možnost „nevím“. Podle Fuertes et al. (2013) bylo však zjištěno, že starší pracovníci jsou více spolehliví, mají životní zkušenosti a zdravý rozum a také pracovní morálku. Na základě toho lze tedy vyvodit, že respondenti v tomto výzkumu podléhají předsudkům vůči starším lidem ze 7,14 % a naopak nepodléhají z 57,14 %.

Tvrzení 4

Od respondentů bylo dále zjišťováno, zda souhlasí či nikoliv s tvrzením, že pracovníků v produktivním věku stále ubývá, a proto je vhodné zaměstnávat lidi starší 50 let. V teoretické části již bylo nastíněno, jaký dopad má stárnutí populace, tzn. že se stále rodí čím dál méně dětí, a tím dochází ke stárnutí populace. Odpovědi v souvislosti s tímto tvrzením byly získány od 28 respondentů a jsou zobrazeny prostřednictvím grafu 4.11.

Graf 4.11: Vyhodnocení tvrzení č. 4



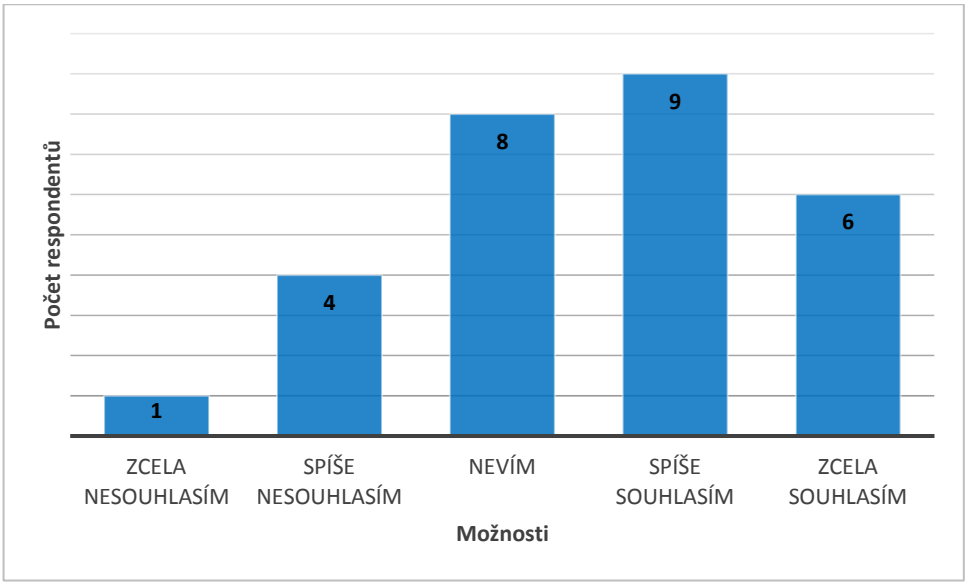
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že většina dotazovaných si myslí, že je vhodné zaměstnávat starší lidi, jelikož těch mladších stále ubývá. Konkrétně tedy 14 respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí, 3 dotazovaní souhlasí zcela. Naopak 1 respondent zcela nesouhlasí a 6 spíše nesouhlasí. 4 respondenti nemají žádný vyhraněný názor, co se týče této skutečnosti. To, že někteří respondenti s tímto tvrzením nesouhlasí či neví, může být způsobeno například tím, že se o problém stárnutí populace příliš nezajímají a nehledají si potřebné informace. Podle statistik vydávaných ČSÚ je patrné, že pracovníků v produktivním věku stále ubývá. Na základě toho lze usuzovat, že z 60,71 % lidé nepodléhají předsudkům, naopak z 25 % lidé předsudkům podléhají.

Tvrzení 5

Dalším velmi rozšířeným předsudkem a stereotypem je tvrzení, že starší lidé se neradi učí novým věcem. Bylo tedy zjišťováno, do jaké míry respondenti s tímto tvrzením souhlasí či nesouhlasí. Toto zjištění přineslo velmi zajímavé výsledky, které jsou znázorněno prostřednictvím grafu 4.12.

Graf 4.12: Vyhodnocení tvrzení č. 5



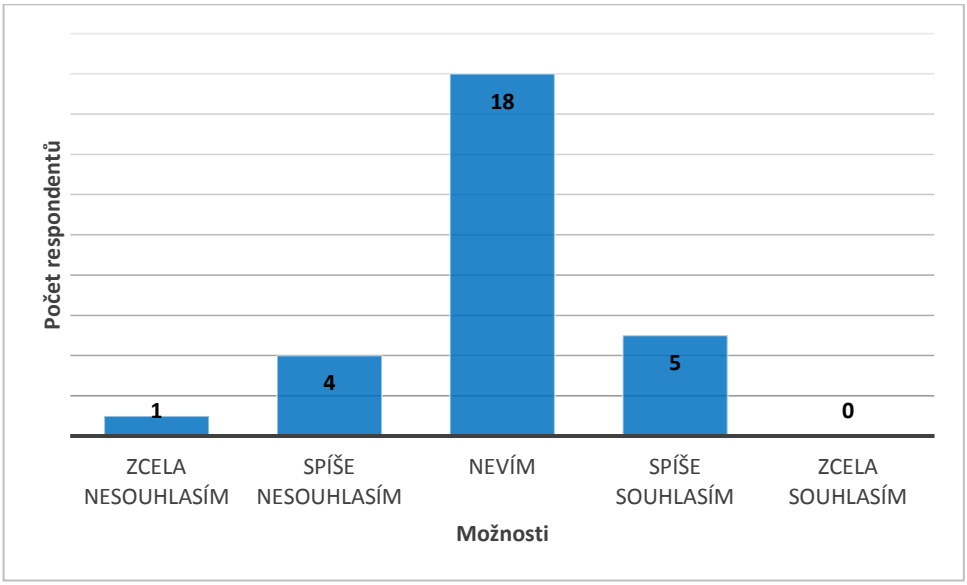
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu si 15 dotazovaných respondentů myslí, že starší lidé se neradi učí novým věcem. Tato skutečnost může být způsobena například tím, že tito respondenti mohou mít s tímto i praktickou zkušenost, avšak podle teoretické části, například dle studie Fuertes et al. (2013), se právě jedná o jeden z nejrozšířenějších stereotypů a předsudků. 5 respondentů s tvrzením nesouhlasí a 8 dotazovaných neví, co si o této skutečnosti myslí. Někteří respondenti si mohou stát za tím, že záleží na daném jedinci, zda se chce učit či nikoliv a nezáleží na věku. Proto tedy mohli zvolit jako odpověď „nevím“. Z výzkumu lze tedy vyvodit, že z 53,57 % respondenti podléhají těmto předsudkům a naopak z 17,86 % respondenti těmto předsudkům nepodléhají.

Tvrzení 6

Další tvrzení bylo zaměřeno na nákladovost starších pracovníků ve firmách. Bylo tedy zjišťováno, co si respondenti myslí o tom, zda jsou starší lidé pro firmy dražší především z hlediska vyšších nákladů na zdravotní péči apod. Výsledky z dotazníkového šetření jsou zobrazeny v grafu 4.13.

Graf 4.13: Vyhodnocení tvrzení č. 6



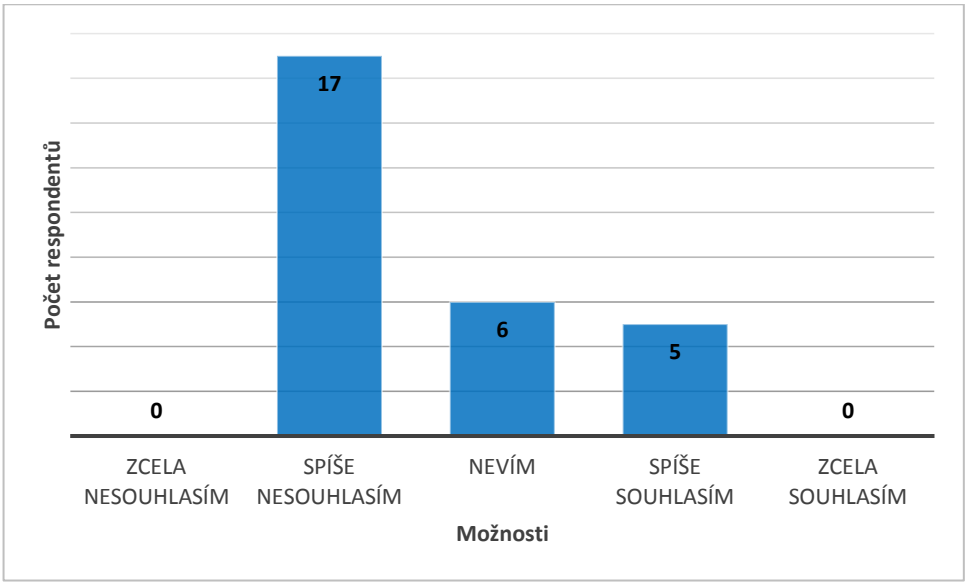
Zdroj: Vlastní zpracování

U tohoto tvrzení byly zjištěny zajímavé výsledky. Většina respondentů neví, zda s tvrzením souhlasí či nesouhlasí, konkrétně 18 dotazovaných zvolilo možnost „nevím“. S tvrzením dále spíše souhlasilo 5 osob, spíše nesouhlasili 4 dotazovaní a 1 respondent zcela nesouhlasil. Jak tedy bylo zmíněno, většina respondentů neví, co si o této skutečnosti myslet. Možným důvodem může být také to, že tvrzení nemuseli pochopit dostatečně, resp. neví, co přesně znamená být pro firmy dražší. Zde tedy nelze jednoznačně říci, zda respondenti podléhají či nepodléhají stereotypům a předsudkům. Urbancová a Fejfarová (2017) ve své studii vyvrací mýtus, že starší lidé mají častější zdravotní problémy a že se jedná spíše tedy o negativní zažité stereotypy. Podle výsledků bylo zjištěno, že lidé podléhají a zároveň nepodléhají předsudkům z 17,86 %, avšak tato skutečnost může být mírně zavádějící. Nelze totiž jednoznačně říci, zda lidé podléhají či nepodléhají předsudkům, jelikož 18 z 28 respondentů uvedlo možnost „nevím.“

Tvrzení 7

Sedmé tvrzení znělo následovně: „Starší lidé jsou častěji nemocní, a proto je pro firmy nevýhodné je zaměstnávat.“ Zde bylo cílem zjistit, do jaké míry respondenti podléhají tomuto stereotypu a předsudku a výsledky jsou zobrazeny pomocí grafu 4.14.

Graf 4.14: Vyhodnocení tvrzení č. 7



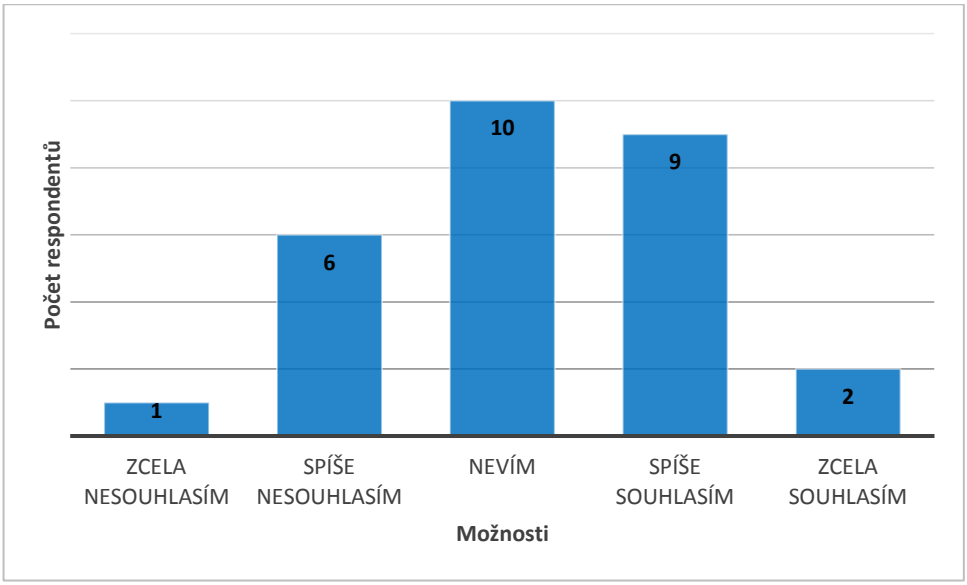
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí 17 respondentů (68 %). Naopak 5 respondentů si myslí, že starší lidé jsou častěji nemocní, a proto by je firmy neměly zaměstnávat. 6 dotazovaných se k této otázce nevyjádřilo, resp. označilo možnost „nevím“. Podle Urbancové a Fejfarové (2017) v České republice firmy předvídají, že starší lidé jsou častěji nemocní nebo jsou neochotni se dále učit. Tato skutečnost však dle výzkumů nebyla potvrzena (např. dle studie Fuertes et al., 2013), jedná se pouze o mýtus, který je potřeba vyvrátit. Pozitivní je, že respondenti, kteří se zúčastnili tohoto výzkumu, z 60,71 % nepodléhají stereotypům a předsudkům, naopak z 17,86 % předsudkům podléhají.

Tvrzení 8

Pomocí tvrzení číslo 8 bylo od respondentů zjišťováno, zda souhlasí či nesouhlasí s tím, že starším lidem se snižuje pracovní schopnost. Cimbálníková et al. (2012) uvádí, že změny v pracovní schopnosti se nemusí týkat pouze pracovníků ve vyšším věku, ale mohou se týkat všech věkových skupin. Výsledky dotazníkového šetření však přinesly poněkud odlišné výsledky, které jsou zobrazeny pomocí grafu 4.15.

Graf 4.15: Vyhodnocení tvrzení č. 8



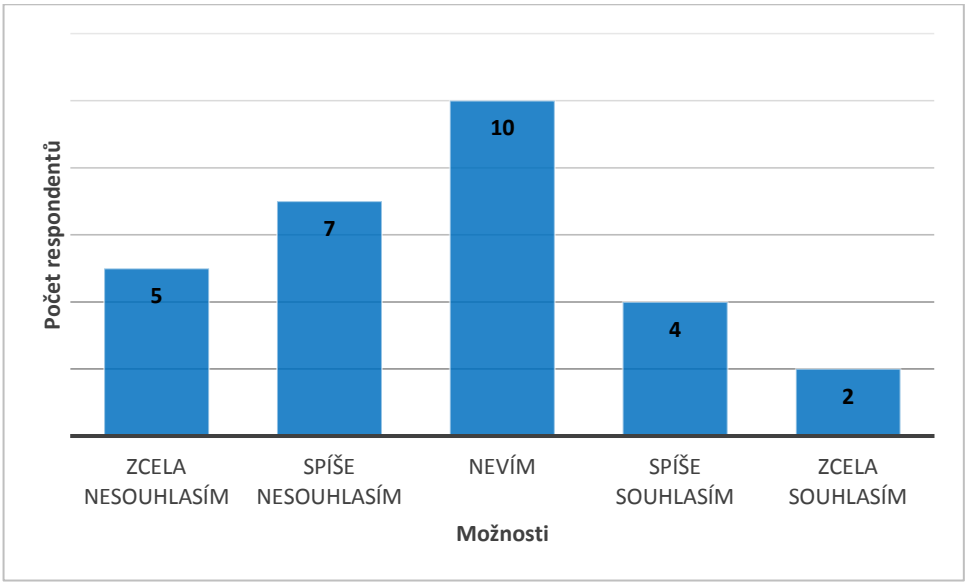
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že podle 11 respondentů se starším pracovníkům snižuje pracovní schopnost, naopak 7 respondentů si myslí, že tomu tak není, že snižující se pracovní schopnost se netýká pouze starších lidí. 10 respondentů označilo možnost „nevím“. Důvodem může být například to, že snižující pracovní schopnost se odvíjí od toho, jak se o sebe člověk stará a u každého se může projevovat jinak, a proto tito respondenti nemohli souhlasit ani nesouhlasit s daným tvrzením. Avšak dle studie Cimbálníkové et al. (2012) se změny v pracovní schopnosti nemusí týkat pouze pracovníků ve vyšším věku, mohou se týkat všech věkových skupin. V tomto případě tedy pouze z 25 % respondenti nepodléhají předsudkům, naopak z 39,29 % lidé zúčastnění tohoto výzkumu nepodléhají.

Tvrzení 9

Poslední tvrzení se týkalo skutečnosti, zda starší lidé zabírají v organizaci pracovní místa mladším lidem, či nikoliv. Jako u všech předchozích odpovědí, i zde bylo zaznamenáno celkem 28 odpovědí. Slepička et al. (2015) ve své studii popisuje problémy týkající se seniorské populace. Jedním z problémů je, že na seniory může být nahlíženo jako na někoho, kdo zabírá místo v práci mladším. V tomto případě se právě jedná pouze o předsudek, na což společnosti musí bezpodmínečně reagovat. Zda s tímto tvrzením souhlasí či nesouhlasí respondenti, kteří se zúčastnili tohoto výzkumu, je zobrazeno pomocí grafu 4.16.

Graf 4.16: Vyhodnocení tvrzení č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce respondentů neví, na kterou stranu se přiklonit. S daným tvrzením zcela nesouhlasí či spíše nesouhlasí 12 respondentů, což procentuálně činí 42,86 %. Celkem 6 respondentů si naopak myslí, že starší lidé zabírají místa v práci mladším. Jak již bylo zmíněno, zde se jedná o předsudek. Obecně lze tedy vyvodit, že respondenti ze 42,86 % nepodléhají předsudkům, avšak největší počet respondentů označilo odpověď „nevím“ a z 21,43 % lidé předsudkům podléhají.

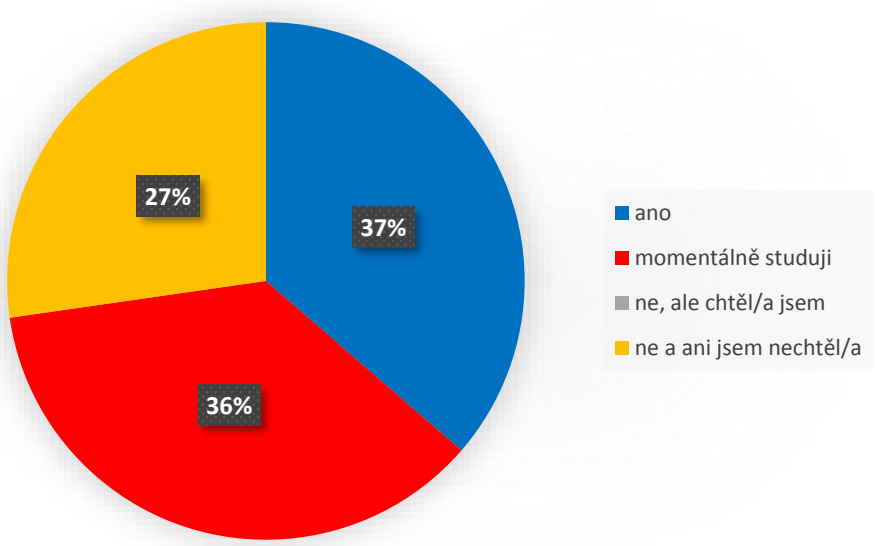
Otázky týkající se lidí 50+

Následující otázky byly určeny pouze pro respondenty, kteří přesáhli hranici věku 50 let. Pomocí těchto otázek bylo zjišťováno, jak se s přibývajícím věkem mění pracovních schopnost u starších pracovníků a jak tuto změnu pociťují sami na sobě. Nechyběly také otázky, které se týkaly toho, jestli dotyčný respondent provádí nějaká opatření, aby mohl pracovat i v pozdějším věku. Jak již bylo zmíněno, na dotazník odpovědělo 11 respondentů, kteří jsou starší 50 let, a proto následující otázky jsou vyhodnocovány pouze prostřednictvím těchto 11 respondentů.

Otázka č. 1

Nejprve byla položena otázka, zda daný respondent pokračoval ve vzdělání i v pozdějším věku či nikoliv. Cílem bylo zjistit, jaký postoj zaujímají k různým typům vzdělávání. Výsledky jsou zobrazeny prostřednictvím grafu 4.17.

Graf 4.17: Počet respondentů zajímající se vzdělávání i v pozdějším věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky, které jsou zobrazeny pomocí grafu 4.17, jsou až překvapivě pozitivní. 37 % respondentů pokračovalo ve vzdělávání i v pozdějším věku a 36 % aktuálně studuje. Absolutně tedy celkem 8 respondentů z 11 v pozdějším věku studovalo či v současné době studuje. Tyto výsledky přinesly pozitivní zjištění, že respondenti i po 50 se stále zajímají o vzdělání a chtějí se učit novým věcem. Naopak 3 respondenti se o jakoukoli formu vzdělávání v pozdějším věku nezajímá a nechtěli dále studovat.

Otázka č. 2

Pomocí druhé otázky bylo od respondentů zjišťováno, zda realizují některá preventivní opatření ve vztahu ke svému zdravotnímu a psychickému stavu, tak aby mohli pracovat do pozdního věku. Respondenti zde neměli na výběr jednu z předem daných možností, mohli se sami volně vyjádřit k této problematice. 2 respondenti uvedli, že neprovádí žádná preventivní opatření, aby mohli pracovat i do pozdního věku. Naopak zbylých 9 respondentů uvedlo, že se o sebe pravidelně starají, ať už jakýmkoli způsobem. Tito dotazovaní tedy uvedli, že pravidelně

cvičí, dodržují zdravou životosprávu, provozují pravidelně nějaký druh sportu, kupují si různé doplňky stravy, chodí pravidelně k lékaři na preventivní prohlídky či pracují na zahradě.

Tyto výsledky lze považovat za pozitivní, neboť většina dotazovaných o své zdraví dbá, což se jistě projeví na schopnosti pracovat co nejdéle. To, zda daný jedinec setrvá v zaměstnání i v pozdním věku, však nezávisí pouze na zdravotním stavu, ale také na jeho ochotě.

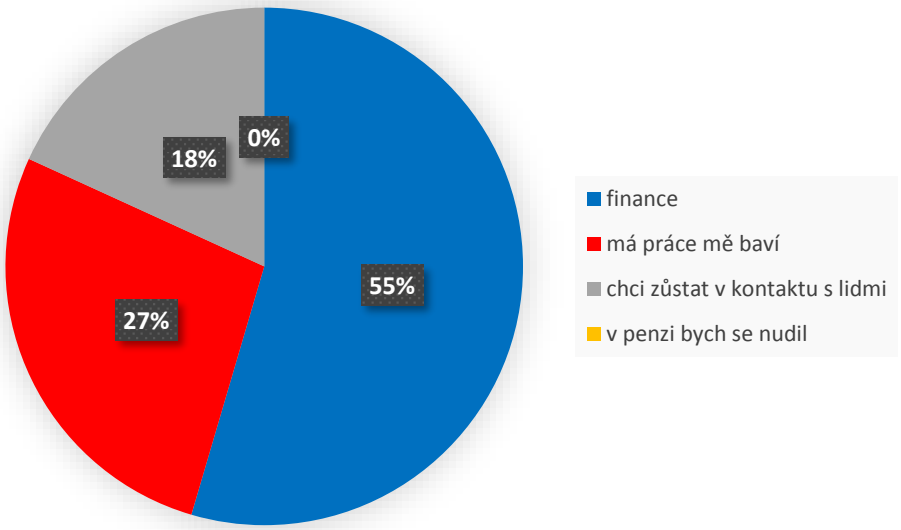
Otázka č. 3

Dále bylo od respondentů zjišťováno, zda by zůstali v pracovním režimu o po dovršení hranice věku odchodu do důchodu, pokud by jim to jejich zdravotní stav dovolil. Respondenti mohli zvolit možnost buďto „ano“, či „ne“. Výsledky nejsou zcela jednoznačné. 6 respondentů uvedlo, že by v zaměstnání nesetrvalo po dosažení hranice věku odchodu do důchodu, naopak 5 respondentů by rádo tuto možnost uvítalo. Jak již bylo uvedeno u předchozí otázky, většina respondentů dbá o své zdraví, avšak již nejsou ochotni pokračovat v zaměstnání, jakmile dovrší hranici věku odchodu do důchodu.

Otázka č. 4

Další otázka byla zaměřena na to, co by pro respondenty bylo hlavním důvodem setrvání v zaměstnání i po dovršení hranice věku odchodu do důchodu. Respondenti mohli vybrat jednu z předem daných možností, a to „finance“, „má práce mě baví“, „chci zůstat v kontaktu s lidmi“, „v penzi bych se nudil“. Výsledky jsou zobrazeny pomocí grafu 4.18.

Graf 4.18: Důvody pro setrvání v zaměstnání i po dovršení hranice věku odchodu do důchodu



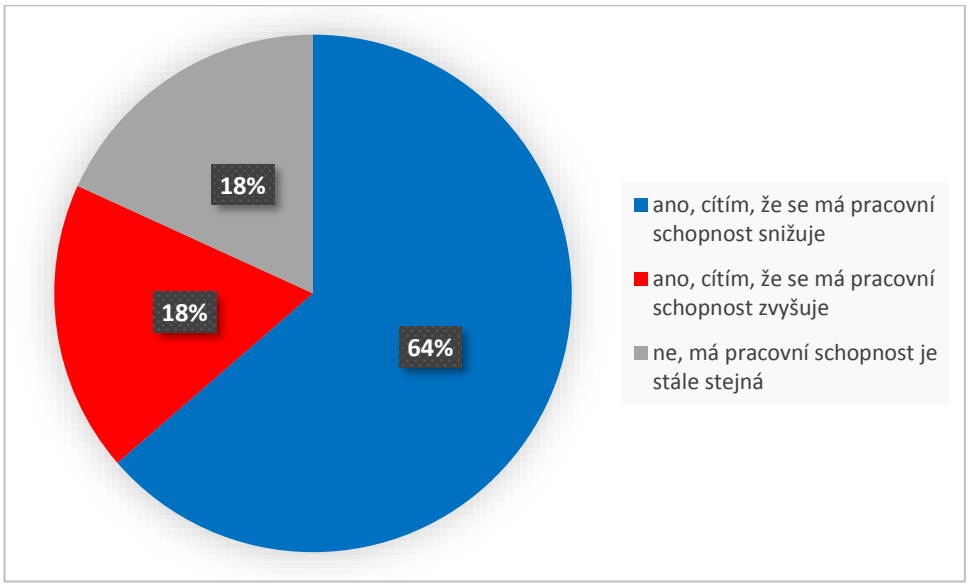
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků bylo zjištěno, že největší motivací pro setrvání v zaměstnání i po dosažení věku odchodu do důchodu jsou peníze. Tuto skutečnost uvedlo 6 respondentů, pouze 3 dotazovaní by v zaměstnání zůstalo, protože je jejich práce baví a 2 respondenti by chtěli zůstat především v kontaktu s lidmi. Z těchto výsledků je patrné, že penzisté mají poměrně nízké důchody, což může být také považováno jako stimul pro setrvání v pracovním procesu i v pozdějším věku.

Otázka č. 5

Zde bylo od respondentů zjišťováno, zda se s postupem času mění jejich pracovní schopnost a jak to na sobě pociťují. Výsledky jsou zaznamenány prostřednictvím grafu 4.19.

Graf 4.19: Změny v pracovní schopnosti



Zdroj 1: Vlastní zpracování

Podle výsledků většina respondentů uvedlo, že na sobě pociťují postupně se snižující pracovní schopnost. Konkrétně se tedy jedná o 7 respondentů z 11, což činí 64 %. U dvou respondentů bylo zjištěno, že se jejich pracovní schopnost zvyšuje a stejně tak u 2 dotazovaných je jejich pracovní schopnost stále stejná. Z výsledků vyplývá, že i přesto, že většina respondentů dodržuje preventivní opatření ohledně svého zdraví, má rostoucí věk stále největší vliv na snižující se pracovní schopnost.

Následující dvě otázky navazují na odpověď respondenta na otázku č. 5. Pokud respondent odpověděl, že se jeho pracovní schopnost zvyšuje, následovala otázka, co bylo příčinou jeho zvýšené pracovní schopnosti a naopak. Pokud respondent uvedl, že se jeho pracovní schopnost nemění, nenásledovala již pak žádná otázka.

Otázka č. 6

Jak již bylo nastíněno, tato otázka se týká toho, co bylo příčinou snížené pracovní schopnosti daného respondenta. Na tuto otázku bylo získáno 7 odpovědí na základě předchozí otázky. Většina respondentů uvedlo, že hlavní vliv na snižující se pracovní schopnost má horší zdravotní stav díky rostoucímu věku. 2 dotazovaní uvedli, že příčinou snížené pracovní schopnosti má negativní přístup vedení ke starším pracovníkům.

Otázka č. 7

Tato otázka byla naopak zaměřena na to, co bylo příčinou zvýšené pracovní schopnosti u daného respondenta. Na základě odpovědi na otázku č. 5 byly zde získány odpovědi od 2 respondentů. Bylo zjištěno, že příčinou zvýšené pracovní schopnosti jsou především nové zkušenosti a vlastní přístup daného respondenta (např. vyšší ambice apod.)

4.2 Závěry a doporučení

Na základě dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jaké povědomí mají respondenti o age managementu, co si o tomto konceptu myslí a jaké nástroje age managementu jsou využívány ve firmách, ve kterých jsou zaměstnáni. Dále bylo zjišťováno, do jaké míry podléhají respondenti předsudkům a stereotypům vůči starším lidem pomocí daných tvrzeních, které měli respondenti ohodnotit pomocí škály 1 – 5, tedy do jaké míry s daným tvrzením souhlasí či nesouhlasí. V závěrečné části dotazníku byly koncipovány otázky, které se týkaly pouze lidí starších 50 let, a prostřednictvím těchto otázek bylo zjišťováno, jaké změny na sobě tito lidé pociťují, co se týče pracovní schopnosti.

Jak již bylo zmíněno, na dotazník odpovědělo celkem 114 respondentů prostřednictvím vytvořené elektronické nebo písemné formy dotazníku. Z výsledků bylo zjištěno, že pouze 28 respondentů pojem age management zná, naopak 86 dotazovaných uvedlo, že age management neznají a tito respondenti nikdy o tomto konceptu neslyšeli. Tyto výsledky nejsou příliš pozitivní, nicméně daly se očekávat, neboť pojem age management je v České republice relativně nový a nástroje age managementu nejsou implementovány ve všech firmách. Mnoho českých firem si jsou však vědomy problémů spojených se stárnutím populace a chystají se nástroje age managementu implementovat nejpozději v příštích pěti letech.

Z mnoha studií bylo zjištěno, že největší překážkou zavedení koncepce age managementu ve firmách je především existence negativních předsudků a zavedených stereotypů vůči starším osobám. S těmito výsledky korespondují i výsledky tohoto výzkumu a je tedy nutné si uvědomit, že se jedná o problém, na který je nutné určitým způsobem reagovat.

V České republice je situace ohledně povědomí lidí o konceptu age managementu spíše negativní, což potvrzují výsledky tohoto výzkumu. Převážná většina respondentů o tomto pojmu vůbec neslyšela. Důvodem může být to, že age management není v České republice velmi rozšířené téma a pojem k nám přišel ze zahraničí teprve nedávno. Na základě problémů

spojených se stárnutím obyvatel je tedy nutné rozšířit povědomí o age managementu u českých obyvatel. Pokud 75 % respondentů uvedlo, že pojem age management nezná, nejspíš to také znamená to, že i firma, ve které jsou zaměstnáni, neaplikuje žádné nástroje age managementu. Tyto výsledky jsou v souladu se studií, kterou prováděly Urbancová a Fejfarová (2017), kdy 70 % organizací zúčastněných výzkumu neimplementovalo žádné iniciativy v oblasti age managementu. Avšak firmy si jsou vědomy problému stárnutí populace, a proto by měly zavádět alespoň některé nástroje age managementu, a tím by se zvýšilo povědomí lidí o koncepci age managementu. Firmy však musí správně tyto postupy komunikovat jak uvnitř, tak vně firmy, a tím také získá konkurenční výhodu v oblasti získávání lidí.

Pro malé a střední podniky existují možnosti, jak zavést alespoň některé nástroje age managementu, a to například prostřednictvím využívání flexibilní pracovní doby či příspěvků na zdravotní péči pro starší zaměstnance. Tyto nástroje nevyžadují vysoké finanční prostředky nutné k vynaložení, vyžadují prakticky pouze ochotu personalisty realizovat určité iniciativy. Naopak pro velké firmy již existují programy určené pro celoživotní vzdělávání starších zaměstnanců. Vzdělávací program byl vytvořen v konceptu age managementu, tedy program profesní seniority, který je nabízen pod názvem „Nástroj profesního ukotvení a rozvoje kariéry“. Program byl vytvořený Finským institutem pracovního zdraví, nabízí jej autorizovaná společnost a vedou jej autorizovaní lektoři. Tento program je unikátní především z toho důvodu, že je zaměřen na řešení pracovního stresu. Cílem tohoto programu je změnit především uvažování zaměstnanců, ale také i pracovní organizaci na pracovištím v souladu s personální politikou.

Další možností, jak zvýšit povědomí o age managementu v České republice, je pořádání různých událostí, například workshopy, odborné semináře, školení atd. Cílem by bylo zdůraznění potřeby zavedení age managementu v daném podniku a jaké výhody plynou jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci. Je tedy nutné vytvořit pro starší zaměstnance takové pracovní podmínky, které by jim vyhovovaly. Jednou z možností je přizpůsobit těmto zaměstnancům pracovní dobu tak, aby to bylo výhodné pro obě strany. Také je možné zavést určitá školení či specifické kurzy mentoringu za účelem získání nových dovedností a také prohlubování těch stávajících.

Z výsledků bylo také zjištěno, že většina lidí, kteří se nezajímají o koncepci age managementu či ji neznají, jsou lidé ve věku 19 – 25 let, jedná se tedy o mladé lidi. V tomto případě je možné doporučit zavést již ve školách určité diskuse na aktuální témata, kde by se

studenti dozvěděli, jaké aktuální problémy se v současné době řeší. Jedním z témat by tedy jistě bylo stárnutí populace a následná implementace age managementu.

Co se týče toho, zda respondenti podléhají či nepodléhají stereotypům a předsudkům, z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že průměrně respondenti podléhají stereotypům z 21,43 %, naopak z 47,97 % respondenti nepodléhají předsudkům a průměrně 30,95 % respondentů uvedlo u z každých tvrzeních možnost „nevím“. Tyto výsledky jsou relativně v rozporu s předchozími studiemi, protože výsledky jiných studií ukazují, že lidé z velké míry podléhají předsudkům, a proto lze považovat výsledky tohoto výzkumu za uspokojivé, neboť skoro polovina dotazovaných si snaží hledat potřebné informace ohledně problémů spojených se stárnutím populace, a tudíž méně podléhají předsudkům. Lidé, kteří jsou zaujati vůči starším osobám, jsou především lidé, kteří se málo zajímají, či dokonce se vůbec nezajímají o danou problematiku, a lehce podlehnou negativním předsudkům. Z výsledků dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že lidé podléhající předsudkům jsou z větší části lidé, kteří nedosáhli vysokého stupně vzdělání, tedy mají nejvýše ukončenou střední školu s maturitou. Tito lidé pak zaujmou určitý postoj k dané problematice, aniž by měli nastudované relevantní informace. Ohledně této problematiky lze doporučit, aby bylo publikováno více článků ohledně age managementu, neboť je jich v České republice nedostatek. Mnoho článků pochází spíše ze zahraničí, a proto může právě tohle některé lidi odradit. Je nezbytné, aby problémy týkající se stárnutí populace byly více medializovány, například prostřednictvím sociálních sítí, televize apod., aby se lidé dozvěděli, že tento problém existuje a že je nutné na něj určitým způsobem reagovat.

Dále je nezbytné změnit pohled některých zaměstnavatelů, kteří také zastávají předsudky týkající se lidí starších 50 let. Zaměstnavatelé by se měli připravit na důsledky spojené se stárnutím populace, které spočívají v zaměstnávání starších lidí, a tudíž by na tuto problematiku měli změnit názor. V organizaci by tuto funkci měli zastávat personalisté a podnikat určité iniciativy k implementaci některých nástrojů age managementu. Personalisté by tedy měli mít povinnost se vzdělávat v oblasti age managementu, neboť se jedná o celospolečenský problém.

Dále bylo od respondentů, kteří jsou starší 50 let, zjišťováno, jak se s postupem času mění jejich pracovní schopnost. Na tyto otázky odpovědělo pouze 11 respondentů. Podle finských výzkumů, využívajících index pracovní schopnosti, bylo zjištěno, že pocit pracovní schopnosti s věkem klesá (Cimbálníková et al., 2012), což potvrzují i výsledky této studie. Avšak Cimbálníková et al. (2012) ve své studii také uvádí, že pracovní schopnost se nesnižuje

pouze na základě rostoucího věku, ale může se týkat všech věkových skupin. Výsledky tohoto výzkumu jsou tedy v rozporu s touto studií, protože většina respondentů uvedla, že se jejich pracovní schopnost snižuje s rostoucím věkem. Nejčastějším důvodem byl horší zdravotní stav a negativní přístup vedení firmy ke starším pracovníkům. Z výsledků bylo také zjištěno, že většina respondentů realizuje preventivní opatření ve vztahu ke svému zdravotnímu stavu prostřednictvím například sportu, pravidelného cvičení, zdravé stravy či preventivních prohlídek u lékaře. Přesto však ve většině případů se pracovní schopnost snižuje. Důvodem může být také to, že tito lidé mohou dělat práci, která je nebaví, a proto se jejich pracovní schopnost snižuje i navzdory preventivním opatřením, která realizují. Aby se starším lidem nesnižovala pracovní schopnost, je nutné, aby byli stále jak v duševní i fyzické pohodě. Psychický stav člověka má totiž velký dopad na fyzickou kondici. Respondentům lze tedy doporučit, aby dělali práci, která je baví a aby se nestresovali. Je vhodné si najít například nějaký koníček, díky kterému si odpočinou jak duševně i fyzicky. Starší lidé by se také měli naučit relaxovat, což ale může být obtížné v dnešní uspěchané době. Dalším důvodem snižující se pracovní schopnosti je také negativní přístup vedení firmy ke starším lidem. Starším lidem tedy chybí v zaměstnání motivace, kterou by měl zajistit právě zaměstnavatel. Zde je tedy nutné, aby vedení změnilo přístup ke starším lidem, dávat jim najevo, že si cení jejich odvedené práce, a tím budou tito zaměstnanci spokojení a budou v duševní, a tím i fyzické pohodě.

Co se týče omezení tohoto výzkumu, tak autorky Urbancová a Fejfarová (2017) prováděly výzkum týkající se úrovní age managementu a velikosti podniku. Měly možnost oslovit různé organizace prostřednictvím databáze firem, však autorka práce tuto možnost neměla z především důvodu nedostatku finančních prostředků, které by bylo třeba vynaložit na oslovení firem právě prostřednictvím databáze. Z toho důvodu je pak irelevantní srovnávat výsledky tohoto výzkumu s výsledky studie autorek Urbancová a Fejfarová (2017).

5 Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit současné povědomí o age managementu u běžné populace, zjistit do jaké míry tito lidé podléhají negativním předsudkům a stereotypům vůči starším osobám, jak se mění pracovní schopnost u starších lidí 50 let a na základě toho pak navrhnout doporučení ke zlepšení.

Nejprve byla popsána teoretická východiska ohledně stárnutí obyvatel a koncepce age managementu. Další část již byla pojata z praktického hlediska. Byl proveden výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, kdy byl dotazník umístěn na internetu a lidé jej mohli vyplňovat. Dotazník byl také vypracován v písemné podobě, aby bylo možné oslovit i respondenty, kteří neradi pracují s internetem. Na dotazník odpovědělo celkem 114 respondentů, přičemž cílem bylo oslovit alespoň 100 lidí. Jednotlivé otázky byly dále vyhodnoceny a slovně okomentovány.

Podle výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že povědomí lidí o age managementu je velmi nízké. 75 % respondentů uvedlo, že pojem age management nezná a tito lidé o něm ani nikdy neslyšeli. Aby se lidé dozvěděli patřičné informace o age managementu, je nutné, aby firmy zaváděly alespoň některé nástroje, a tím by se zvýšilo povědomí lidí o této problematice. Firmy však musí tuto strategii správně komunikovat jak uvnitř, tak vně firmy. Velké firmy mohou využívat programů určených pro celoživotní vzdělávání starších pracovníků. Jedním z nich je program, který byl vytvořen Finským institutem pracovního zdraví pod názvem „Nástroj profesního ukotvení a rozvoje kariéry“. Další možností, jak zvýšit povědomí o age managementu v České republice, je pořádání různých událostí, například workshopy, odborné semináře, školení atd. Také je možné zavést určitá školení či specifické kurzy mentoringu za účelem získání nových dovednosti a také prohlubování těch stávajících.

Co se týče toho, zda respondenti podléhají či nepodléhají stereotypům a předsudkům, z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že průměrně respondenti podléhají stereotypům z 21,43 %, naopak z 47,97 % respondenti nepodléhají předsudkům a průměrně z 30,95 % respondenti nevěděli, zda s tvrzením souhlasit či nikoliv. Bylo doporučeno, aby problémy týkající se stárnutí populace byly více medializovány, například prostřednictvím sociálních sítí, televize apod., aby se lidé dozvěděli, že tento problém existuje a že je nutné na něj určitým způsobem reagovat.

V neposlední řadě bylo od respondentů starších 50 let zjišťováno, jak se mění jejich pracovní schopnost. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondentům se jejich pracovní schopnost s rostoucím věkem snižuje. Dotazovaným tedy bylo doporučeno především to, aby se udržovali jak ve fyzické kondici, tak v psychické pohodě. Starším zaměstnancům se snižuje také pracovní schopnost díky negativnímu přístupu vedení ve firmě. Je tedy nutné změnit přístup vedoucích tak, aby si cenili odvedené práce zaměstnanců a jejich pracovní schopnost se tedy nebude snižovat.

Uvedené cíle byly tedy splněny a na základě zjištěných dat byla navržena doporučení ke zlepšení.

6 Seznam použité literatury

Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný, P., Odrazilová, R. … Štorová, I. (2012). *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha, Česko: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Dostupné z: http://www.euroskop.cz/gallery/66/19840-metodicka_prirucka___web.pdf

ČSÚ – Očekávaná struktura přírůstku obyvatel do roku 2100 (2018). Statistická data vyhledaná 1.4.2019. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavana-struktura-prirustku-obyvatel-do-roku-2100

ČSÚ – Věková struktura (2018). Statistická data vyhledaná 1.4.2019. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz

Delogu, N. & Paullin, Ch. (2014). Preparing for an Aging Worforce: Strategies, Templates and Tools for HR Professionals. *Society for human resource management.* Dostupné z: https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/employing-an-aging-workforce.aspx

DONASY – Age management – součást strategického řízení, audit, implementace (2017). Statistická data vyhledaná 29.4.2019. Dostupné z: http://donasy.cz/age-management/

DONASY – Profesní seniorita (2017). Statistická data vyhledaná 29.4.2019. Dostupné z: http://donasy.cz/vzdelavani/profesni-seniorita/

Dvořáková, D. (2012). *Kvalita života seniorů.* Praha. Česko: Grada Publishing, a.s.

Fuertes, V., Egdell, V., & McQuaid, R. (2013). Extending working lives: Age management in SMEs. *Employee Relations, 35*(3), 272-293. doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/01425451311320477

Paullin, Ch. (2004). The Aging Worforce: Leveraging the Talents of Mature Employees. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.* Dostupné z: https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Documents/The%20Aging%20Workforce%20Leveraging%20the%20Talents%20of%20Mature%20Employees.pdf

Principi, A., Fabbietti, P., & Lamura, G. (2015). Perceived qualities of older workers and age management in companies. *Personnel Review, 44*(5), 801-820. doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/PR-09-2013-0158

Projekce obyvatelstva České republiky (2013). Statistická data vyhledaná 1.4.2019. Dostupné z: https://www.czso.cz/

Slepička, P., Mudrák, J., Slepičková, I. (2015). *Sport a pohyb v životě seniorů.* Praha. Česko: Karolinum.

Solcová, I. (2011). PSYCHOSOCIÁLNÍ ASPEKTY STÁRNUTÍ1,2. *Ceskoslovenska Psychologie, 55*(2), 152-166. Retrieved from https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/867803233?accountid=17203

Tichá, M. (2013). *Česká ekonomika na prahu 21. století v kontextu společenského vývoje.* Ostrava, Česko: VSB-TU Ostrava.

Urbancová, H., & Fejfarová, M. (2017). Age management aspects in the czech republic *. *Journal of East European Management Studies, 22*(4), 621-640. doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.5771/0949-6181-2017-4-621

Seznam grafů

Graf 4.1: Počet respondentů zajímající se o age management 35
Graf 4.2: Nástroje age managementu 36
Graf 4.3: Používané nástroje age managementu ve firmě daného respondenta 37
Graf 4.4: Nejsilnější stránky age managementu dle respondentů 38
Graf 4.5: Nejslabší stránky age managementu dle respondentů 39
Graf 4.6: Měli by lidé zůstávat v pracovním procesu i po dosažení hranice věku odchodu do důchodu? 40
Graf 4.7: Je pro firmy výhodné zaměstnávat lidi i po dosažení důchodového věku? 41
Graf 4.8: Vyhodnocení tvrzení č. 1 43
Graf 4.9: Vyhodnocení tvrzení č. 2 44
Graf 4.10: Vyhodnocení tvrzení č. 3 45
Graf 4.11: Vyhodnocení tvrzení č. 4 46
Graf 4.12: Vyhodnocení tvrzení č. 5 47
Graf 4.13: Vyhodnocení tvrzení č. 6 48
Graf 4.14: Vyhodnocení tvrzení č. 7 49
Graf 4.15: Vyhodnocení tvrzení č. 8 50
Graf 4.16: Vyhodnocení tvrzení č. 9 51
Graf 4.17: Počet respondentů zajímající se vzdělávání i v pozdějším věku 52
Graf 4.18: Důvody pro setrvání v zaměstnání i po dovršení hranice věku odchodu do důchodu 54
Graf 4.19: Změny v pracovní schopnosti 55

Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Strom života, ČR 1945 9
Obrázek 2.2: Strom života, ČR 2017 10
Obrázek 2.3: Projekce obyvatelstva do roku 2100 15
Obrázek 2.4: Dům pracovní schopnosti 30

Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Projekce naděje dožití při narození do roku 2100..... 16

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník