

# Age management a problematika nezaměstnanosti

Iva Kyslingerová, DiS.

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iva Kysligerová, DiS.**  
Osobní číslo: **H12522**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Age management a problematika nezaměstnanosti**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**  
**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti age managementu a nezaměstnanosti lidí vyššího věku.**  
**Příprava metodiky výzkumné části.**  
**Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.**  
**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CIMBALNÍKOVÁ, L., J.FUKAN, B. LAZAROVÁ, D. NAVRÁTILOVÁ, P. NOVOTNÝ, R. ODRAZILOVÁ, Z. PALÁN, M. RABUŠICOVÁ, M. RAJMONTOVÁ, L. ŘEHÁKOVÁ a I. ŠTOROVÁ. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+ – metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.  
ILMARINEN, Juhani. Towards a longer worklife!: ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 2005. ISBN 95-180-2686-6.  
KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. Lidské zdroje na trhu práce. Praha: Kamil Mařík PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. ISBN 80-86419-48-7.  
LEIBOLD, Marius and Sven VOELPEL. Managing the aging workforce: Challenges and Solutions. Erlangen: Publicis KommunikationsAgentur, 2006. ISBN 978-3-89578-284-8.  
ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN. Zaměstnanec a věk aneb Age management na pracovišti. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samo-statných odborů, 2012. ISBN 978-80-87137-35-2.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Mgr. Jaroslav Balvín, CSc.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **24. března 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 24. března 2015

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 24.3.2015

.....  
*pro Kyslingera*

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá age managementem a nezaměstnaností jako souvisejícími tématy. Ve své teoretické části se zaměřuje na charakteristiku nezaměstnanosti a age managementu ze všeobecného hlediska. Popisuje nezaměstnanost jako dlouhodobý problém spojený s různými důsledky pro člověka, ať už v sociální, ekonomické nebo psychické rovině. Age management je zde popisován jako možný nástroj podpory zaměstnanosti skrze péči a podporu starších pracovníků 50+.

Praktická část je věnována kvantitativnímu výzkumu, který byl zaměřený na aplikaci age managementu v organizacích. Výzkum byl prováděn formou elektronických dotazníků.

Klíčová slova:

Andragogika, vzdělávání dospělých, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, nezaměstnanost, zaměstnanost, age management.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with age management and unemployment as related topics. The theoretical part focuses on the description of age management and unemployment from general point of view. It describes unemployment as a long-term issue related with many implications for people (social, economic or psychological). Age management is described as a possible tool to support employment through care and support for older workers 50+.

The thesis uses quantitative research for finding application of age management in organizations as a possibility to prevent unemployment. Research was conducted by electronic questionnaires.

Keywords:

Andragogy, adult education, human resources, human resources management, unemployment, employment, age management.

Poděkování patří panu docentovi PhDr. Mgr. Jaroslavu Balvínovi, CSc. Za veškeré rady, pomoc a podporu při vedení této bakalářské práce a během jejího zpracovávání.

Děkuji také respondentům, kteří byli ochotní poskytnout informace pro výzkumnou část bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....	<b>11</b>
1.1 STAV ZKOUMÁNÍ V LITERATUŘE DOMÁCÍ, ZAHRANIČNÍ A CIZOJAZYČNÉ .....	11
1.2 VZTAH ZVOLENÉHO TÉMATU K ANDRAGOGICE .....	13
1.3 K ZÁKLADNÍM POJMŮM.....	15
<b>2 NEZAMĚŠTNANOST A STÁRNUTÍ POPULACE</b> .....	<b>18</b>
2.1 NEZAMĚŠTNANOST.....	18
2.2 DŮSLEDKY NEZAMĚŠTNANOSTI.....	20
2.3 RIZIKOVÉ SKUPINY, ZNEVÝHODNĚNÉ OSOBY.....	22
<b>3 AGE MANAGEMENT</b> .....	<b>24</b>
3.1 DEFINICE AGE MANAGEMENTU.....	24
3.2 ÚROVNĚ A PILÍŘE AGE MANAGEMENTU .....	26
3.3 NÁSTROJE AGE MANAGEMENTU .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM</b> .....	<b>32</b>
4.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE .....	32
4.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	32
4.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	33
4.4 METODA A TECHNIKA VÝZKUMU.....	33
<b>5 ANALÝZA DAT</b> .....	<b>35</b>
<b>6 INTERPRETACE DAT</b> .....	<b>42</b>
6.1 DISKUSE.....	44
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>45</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>47</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>51</b>



## ÚVOD

Dá se říct, že age management je v dnešní době stále více diskutovaným a dostupnějším pojmem nejen ve světě, ale i v naší republice. Age management by měl být důležitou součástí vedení v každé organizaci a jeho cílem je především kladení důrazu na zohledňování věku zaměstnanců, ať se jedná o čerstvé absolventy nebo lidi po 50. roku života. Měl by pomáhat efektivně využívat potenciálu zaměstnanců, podporovat jejich schopnosti a pomáhat jim se rozvíjet. Toto vedení by mělo vést k prodlužování pracovního života zaměstnanců.

Problém stárnutí není pouze faktem, který se odráží ve věkové struktuře nezaměstnaných a ve zvyšujícím se počtu lidí, kteří pobírají starobní důchod, ale je to především problém zasahující celou společnost. Zvyšující se průměrný věk se dnes začíná odrážet ve skladbě zaměstnanců v organizacích a personalisté nebo zaměstnanci, kteří vykonávají jejich práci, začínají hledat řešení. Zde se nabízí možnost využití právě age managementu - konceptu řízení lidských zdrojů, který přihlíží na věk pracovníků a jejich individuální potřeby.

Téma této práce bylo zvoleno hlavně díky skutečnosti, že neustále narůstá počet starších jedinců, kteří se potýkají s problémem dlouhodobé nemožnosti nalezení zaměstnání, a to právě z důvodu vyššího věku.

Teoretická část práce je věnována analýze odborné literatury a dalších zdrojů, a zahrnuje také charakteristiku odborných pojmů vztahujících se přímo k tématu práce – age management a nezaměstnanost.

Praktická část bakalářské práce zkoumá aplikaci age managementu v organizacích v České republice, a její možný vliv na snížení nezaměstnanosti.

Cílem teoretické části je zpracování dostupných zdrojů a seznámení se s problematikou age managementu a nezaměstnanosti v obecném měřítku. Cílem praktické části je získání informací o aplikaci age managementu v organizacích.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A ZÁKLADNÍ POJMY

Úvodní kapitola teoretické části této bakalářské práce je věnována zkoumání nalezených a použitých informačních pramenů týkajících se age managementu, nezaměstnanosti a souvisejících témat. Nalezneme zde také vztah andragogiky a age managementu a vysvětlení základních pojmů spojených s tématem práce.

### 1.1 Stav zkoumání v literatuře domácí, zahraniční a cizojazyčné

Následující podkapitola je jakýmsi zhodnocením nalezených zdrojů, ze kterých bylo čerpáno při zpracovávání práce. Zahrnuty jsou jak odborné publikace, tak elektronické zdroje. Jde o českou, zahraniční a cizojazyčnou literaturu a elektronické zdroje.

#### Česká literatura:

První publikací související s tématem, je **50+ aktivně**. Kniha je jedním z výstupů projektu 50+ aktivně, jehož cílem bylo přispět k prodloužení ekonomické aktivity a společenské integrace obyvatel a podpořit tak kooperaci mezi pracovním a soukromým životem v každém věku. (Bočková, Hastrmanová, Havrdová, 2011)

Druhou publikací, kterou jsme využili pro teoretickou část práce, je **Nezaměstnanost, psychologický, ekonomický a sociální problém**. V knize najdeme témata, jako jsou práce, zaměstnanost, ale také ztráta zaměstnání v jejich širším kontextu. Autoři se zabývají také různými důsledky dlouhodobého zaměstnání na člověka i společnost. (Buchtová a kol., 2002)

Publikace **Age management pro práci s cílovou skupinou 50+** je určena k poskytnutí informací o možnostech využití age managementu. Je složena ze tří částí, které mohou být různě využity při vzdělávacích aktivitách. První část je uvedením do dané problematiky a zaměřuje se na témata, které souvisí s uplatněním age managementu. Další dvě části jsou již věnovány konkrétním cílovým skupinám. (Cimbálníková a kol., 2012)

Informační brožura **Zaměstnanec a věk** je zpracována v rámci dalšího projektu. Je rozdělena do deseti kapitol, které se zabývají problematikou age managementu. (Štorová, Fukan, 2012)

#### Zahraniční:

Jako nejdůležitějšího autora zahraniční literatury pro tuto práci můžeme označit Juhaniho Ilmarinena a jeho publikaci **Ako si predĺžiť aktívny život – starnutie a kvalita pracov-**

**ného života v Európskej únii.** Tato kniha poskytuje velmi široký záběr informací, které se týkají plánování strategií směřujících k lepšímu pracovnímu životu. Najdeme v ní srovnávací studie týkající se stárnoucích zaměstnanců v různých zemích Evropské unie. (Ilmarinen, 2008)

Jako publikace zabývající se managementem byla pro práci vybrána kniha **Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy.** Autor v ní komplexně zpracovává problematiku řízení lidských zdrojů v organizacích, zabývá se činnostmi, které vykonávají personalisté a další vedoucí pracovníci v oblasti řízení lidských zdrojů, tzn. plánování, získávání a výběr zaměstnanců, výběrové pohovory a testy, řízení pracovního výkonu a rozvoj, vzdělávání a řízení kariéry, motivaci, hodnocení, odměňování a také péči o pracovníky. (Armstrong, 2007)

#### **Cizojazyčná:**

Jako zajímavou cizojazyčnou publikaci sledujeme **Managing the aging workforce: Challenges and Solutions** od Leibolda a Voelpela. Kniha je analýzou současné a budoucí situaci u stárnoucí pracovní síly a zahrnuje strategické koncepty, které mohou podniky využít ve stárnoucí společnosti. (Leibold, Voelpel, 2006)

#### **Internetové zdroje, bakalářské práce:**

Co se týká internetových zdrojů použitých během zpracovávání bakalářské práce, je nutno konstatovat, že většina publikací je k nalezení právě na internetových serverech. Vzhledem k tomu, že age management je záležitostí pocházející z Finska, mnoho publikací najdeme pouze na internetových stránkách, ať už jde o teoretickou rovinu age managementu nebo srovnávací studie s jinými zeměmi. Převážná část knih a zdrojů je k nalezení v jazyce anglickém.

Jako nejdůležitější zdroj na internetu pro české zájemce o tuto tematiku je webový portál Asociace institucí vzdělávání dospělých, kde jsou k nalezení různé příručky, probíhající projekty a strategie v oblasti age managementu v naší republice.

Internetové zdroje týkající se nezaměstnanosti jsou také poměrně obsáhlé, mnoho informací lze nalézt přímo na stránkách Úřadu práce České republiky.

Bakalářské práce nalezneme především od autorů Masarykovy univerzity v Brně a Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Mnoho studentů se již zaměřilo na výzkum problematiky age

managementu, především proto, že je to aktuální téma a poskytuje nový pohled na vedení a řízení lidských zdrojů v 21. století.

## 1.2 Vztah zvoleného tématu k andragogice

Nikdy neříkej nikdy. Toto známé motto nám někdy může pomoci k tomu, abychom udělali věci, ke kterým bychom se normálně neodhodlali. Například nikdy není pozdě na to, abychom se naučili něco nového. Nikdy nevíme, co se může stát a kdy se náš život obrátí vzhůru nohama. Pamatuju si, že moje babička vždycky říkala, že čím je starší, tím je hloupější. Reálné výzkumy, které vědci provádějí, ale ukazují, že tomu tak není. Svůj mozek můžeme trénovat a rozvíjet. A řekněme si upřímně, v dnešní době je tolik možností jak na sobě pracovat! A i tady je to nikdy. Protože nikdy není pozdě, bez ohledu na věk.

Když si vedle sebe postavíme andragogiku a age management, najdeme mnoho společných cílů. Jedním z nich je i to, že nám pomáhají se zařadit do společnosti, přispívají našemu rozvoji a podporují to, co potřebujeme, ať už jako účastníci vzdělávání (andragogika) nebo zaměstnanci (age management). Dalším styčným bodem je pomoc. Andragogika nabízí pomoc při vzdělání lidem, ať už jednotlivcům nebo skupinám nebo dokonce celým organizacím. Pokrývá tak potřeby dospělých lidí na vzdělání a age management je v tom zapojen jako nástroj pro starší zaměstnance nebo jiné věkové skupiny.

Pro age management je ale stěžejní právě oblast lidí, kteří spadají do věkové kategorie 50+ a řekla bych, že to si představí většina lidí, když se zeptáme Co je age management? Vzdělávání starších dospělých musí být vždycky specificky zaměřeno a má své konkrétní postupy a aktivity. Age management tak spolu s andragogikou velice významně přispívají podpoře zaměstnatelnosti věkových skupin, které můžeme označit za rizikové, ale především skupiny 50+. Dá se také říct, že spolu tyto dva obory dokážou podstatně změnit postoj lidí ke stáří v pozitivním slova smyslu. Lidé pak lépe vnímají stárnutí a nemají z něj takové obavy jako z něčeho neznámého.

V organizacích na trhu 21. století je občas stále těžké najít potřebnou toleranci ke starším zaměstnancům a stárnutí obecně. Zde také může pomoci age management, protože má možnost ukázat zaměstnavatelům, jak se lze chovat ke svým podřízených ve věkové kategorii 50+, vycházet jim vstříc a snažit se pomáhat i co se týká úprav pracoviště, aby se jim co nejlépe a nejefektivněji pracovalo vzhledem k věku a přicházejícími zdravotními obtížemi.

Organizace mívají ve svých strategiích často vytyčené pilíře, do kterých by s přihlédnutím k age managementu v souvislosti s andragogikou měly patřit také body jako správné postoje ke stárnutí, ohledy na různorodost osobností, efektivní organizace práce, znalost věkové struktury zaměstnanců, motivace, nulová diskriminace a podpora a rozvoj pracovníků skrze vzdělávání, a podobně. Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že starší pracovníci mají určité zkušenosti a zážitky z jejich předchozího života a je třeba k nim přistupovat s úctou a respektem. Pro mnoho moderních organizací je důležité, jak vystupují navenek, jak se prezentují a působí na případné obchodní partnery. Součástí dobré firemní kultury by tak mělo být i udržování dobrých mezigeneračních vztahů na pracovišti. Myslím si, že nemluví jen za sebe, když řeknu, že pokud jsou dobré vztahy na pracovišti, zvláště ty mezigenerační, lidem se lépe vykonává jejich práce a i na okolí působí tato firma jako celek příjemněji.

Jako důležitou součást andragogiky i age managementu lze uvést především vzdělávání. Rodiče mi odmalička říkali, abych se dobře učila, abych měla co nejlepší práci. A platí to do dneška. Dnešní doba bohužel nemá slitování, co se týká nalezení a udržení pracovního místa a je tak čím dál složitější najít si uplatnění na trhu práce, nebo dokonce v oboru, kterému by se člověk rád věnoval nebo ho snad dokonce vystudoval. Nezaměstnanost je stráškem doby, ale určitě ne jen té naší. Je proto důležité, abychom se vzdělávali i po ukončení studentských let a zařazení do pracovního procesu. K tomu nám může pomoci právě andragogika a například firemní vzdělávání, které může být i součástí age managementu. Age management je tu také proto, aby dal šanci i „znevýhodněným“ věkovým skupinám na trhu práce, jako jsou absolventi, matky po mateřské dovolené nebo právě starší pracovníci. Dá se tak říct, že age management pomáhá snižovat nezaměstnanost tím, že poskytne šanci „mladým i starým“? Podle mě je to tak.

Firemní vzdělávání je jedním z nejdůležitějších nástrojů age managementu. Je to proto, že současný pokrok a rychlý vývoj musí zvládat jak manažeři a ředitelé, tak zaměstnanci na jakýchkoli jiných pozicích a nikdo z nich by neměl být diskriminován nebo jinak znevýhodňován kvůli svému věku. Řekla bych, že firmy si začaly uvědomovat, že konkurenceschopnost a místo na trhu práce závisí jednoznačně na jejich lidských zdrojích a vzdělání je proto důležitou investicí, aby firma prosperovala a správně fungovala.

Bohužel ale stále přibývá lidí, a to hlavně ve vyšším věku, kteří pro sebe nemohou najít vhodnou práci, protože se kvůli svému věku stali pro někoho jiného nadbytečnými. Není to ale problém jenom starších lidí. Z vlastní zkušenosti můžu říct, že pokud je člověku kolem

25 let, má nejméně síly a je schopný pracovat, organizace jej odmítají kvůli tomu, že nemá zkušenosti. Naopak pokud je člověk po 50 letech věku, stává se pro firmy neperspektivním. Když to vezmeme kolem a kolem, nezbyvá nám příliš dlouhá doba aktivního pracovního života. A během toho musíme naspořit na důchod, zabezpečit rodiny a žít aspoň trochu slušný život. Je to tak v pořádku?

Je tedy potřeba si uvědomit, že vzdělání, především to celoživotní, je jednou z těch nejdůležitějších věcí. Důležitější už je jen člověk sám. Samozřejmě, že na sobě můžeme pracovat každý sám, vzdělávat se, získávat nové poznatky, schopnosti, dovednosti, ale ve spojení s age managementem jako nástrojem řízení lidských zdrojů, můžeme dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

### 1.3 K základním pojmům

Tato podkapitola je věnována objasnění základních pojmů, které byly v bakalářské práci nejčastěji použity a související s ústředním tématem. Vysvětlení základních pojmů je přínosné v jakékoli odborné práci a sledujeme jej velice užitečným především při tvorbě teoretické části.

Nalezneme zde dva klíčové pojmy, od nichž se odvíjí další navazující. Jsou jimi nezaměstnanost a age management.

**Nezaměstnanost** můžeme definovat jako stav, kdy lidé chtějí pracovat a hledají si práci, protože je pro ně zdrojem obživy, ale stejně se jim nedaří žádnou přiměřenou a přijatelně placenou práci sehnat. (Jandourek, 2003, s.156)

Mezinárodní organizace práce považuje za **nezaměstnané** ty osoby, které v referenčním období neměly žádné zaměstnání, neodpracovaly ani jedinou hodinu za odměnu za práci a aktivně si hledaly zaměstnání, do kterého by mohly nastoupit nejpozději do dvou týdnů. (Český statistický úřad, 2007)

Důležitým pojmem je také **pracovní schopnost** zaměstnance, která je považována za největší devizu v průběhu pracovního života. Je proto důležité, aby v organizaci byla nastavena opatření na její udržování, podporu a zlepšování. Původní definice pracovní schopnosti byla spojována se zdravím zaměstnance, ale v současné době se spojila s jinými modely, které ji posilují. Není možné ji oddělit od života mimo práci. Znamená to, že vliv na její kvalitu má především rodina, přátelé, známí, ale i společnost, která vytváří síť možností, jak pracovní schopnost podporovat a rozvíjet. (Ilmarinen, 2008, s. 131-140)

K **lidským zdrojům** patří především lidé, ale i jejich zkušenosti, znalosti a dovednosti, schopnosti, kreativita, motivace, loajalita a jejich ochota toto všechno využívat ve prospěch zaměstnavatele. Podle Bedrnové je součástí lidských zdrojů také energie, emoční naladění zaměstnanců a předpoklady a ochota pro učení se. (Bedrnová, 2002, s. 44-57)

Tureckiová označuje lidské zdroje za nejcennější bohatství organizace, které je zdrojem inovací a pokroku. Poukazuje na potřebnost řádného výběru, formování, udržování a především rozvoje jejich potenciálu a přes rozvoj jedinců i skupiny dosahování i těch nejnáročnějších cílů organizace. Důraz je kladen hlavně na vytváření podmínek rozvoje lidských zdrojů, na vytváření podmínek celoživotního učení a podněcování potřeb jedinců a jejich seberozvíjení. (Tureckiová, 2009, s. 67-75)

**Řízení lidských zdrojů** bývá občas zaměňováno za personální řízení a samotné rozlišení těchto pojmů je velmi obtížné. Za vývojovou etapu koncepce řízení lidských zdrojů bývá chápána z pohledu personálního řízení, z pohledu teorie managementu je chápána spíše jako strategická aktivita s důrazem na zájmy a cíle organizace. Univerzální modely těchto řízení neexistují, proto každá organizace musí vždy vycházet ze svých interních podmínek a vnějších vlivů. (Kociánová, 2010, s. 9-13)

V současné době **stárnutí** není jen záležitostí lidí, kterým je přes 90 let, ale je to něco, co nacházíme v životě v celé jeho délce. Stárnutí je obecně považováno za soubor procesů a změn, které přináší přibývajícím věk a každý z těchto procesů bývá často spojován s poklesem výkonnosti, produktivity a se zhoršením zdravotního stavu. V kulturách, u kterých mají duchovní hodnoty větší důraz než u nás, není stárnutí vnímáno tak negativně. Příslušníci těchto kultur projevují úctu k moudrosti, zkušenostem a důvěryhodnosti, které stáří přináší. (Štorová, Fukan, 2012, s. 16-17)

**Age management** jako směr řízení lidských zdrojů akceptuje změny věkových faktorů u zaměstnanců během procesu plánování, organizace a řízení, ale přihlíží i na vhodné vybavení pracovišť a svým přístupem ke vzdělávání vytváří pro zaměstnance vhodné prostředí při dosahování pracovních i osobních cílů. (Štorová, Fukan, 2012, s. 5-8)

Ilmarinen mluví o řízení zaměstnanců bez ohledu na jejich věk, tzn., že age management můžeme chápat také jako řízení široké škály pracovníků - od absolventů škol až po pracovníky důchodového věku.



Důležitým použitým pojmem je také **andragogika**. Andragogický slovník ji charakterizuje jako vědeckou disciplínu zabývající se veškerými procesy a souvislostmi učení a vzdělávání dospělých. (Průcha, Veteška, 2012, s. 33)

Dle Mužíka je andragogika vědou, která systematizuje poznatky o udržování a rozvoji profesní kvalifikace dospělých, o vzdělávání dospělých v zájmové oblasti a v oblasti volného času a také o pomoci dospělým při řešení těžkých životních situací. (Mužík, 2000, s. 9) Andragogika je doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa, tato cesta ale není samoučelná. Jejím cílem je zařazení člověka do společnosti, což je plnohodnotně podmíněno rozvojem jeho osobnosti. (Beneš, 1997, s. 4)

## 2 NEZAMĚSTNANOST A STÁRNUTÍ POPULACE

Důležitou součástí našeho života je práce a zaměstnání, dokonce můžeme říct, že toto zároveň patří i mezi základní lidské potřeby. Nejzákladnější funkcí práce je uspokojování našich fyziologických potřeb, tzn., že za odměnu za vykonanou práci jsme schopni zaplatit bydlení, jídlo, ošacení, atp. Práci ovšem můžeme brát také jako uspokojování vyššího potřeb jako je uznání, respekt a jejím prostřednictvím se i seberealizujeme.

Práce a její funkce naplňuje v životě člověka pět základních prožitků, které člověk potřebuje (ať už svou práci dělá rád nebo ne). Jde o:

- 1) členění času během dne,
- 2) dělba práce a kooperace s ostatními,
- 3) sociální kontakty a zkušenosti,
- 4) získání sociální statutu a identity,
- 5) pravidelná aktivita.

To, jak člověk psychicky strádá, pokud se stane nezaměstnaným, lze měřit právě na uvedených funkcích. (Buchtová, 2002, s. 169)

V problematice nezaměstnanosti se setkáváme i s pojmem zaměstnatelnost. Tato je obvykle definována jako schopnost jednotlivce najít si takové zaměstnání, které je v souladu s jeho individuálními charakteristikami, a také s objektivními požadavky na trhu práce.

### 2.1 Nezaměstnanost

Zjednodušeně lze nezaměstnanost definovat jako stav, kdy je člověk bez práce, přestože si ji hledá. Nelze jednoznačně říct, že zaměstnaným je ten, kdo pracuje a nezaměstnaným ten, kdo nepracuje. Musíme od sebe odlišit práce, které jsou konané v domácnosti nebo pro vlastní potěšení či za účelem nějaké charitativní pomoci. Důležité je zaměstnání vykonávané na základě pracovní smlouvy, kde za práci náleží odměna. Pokud tedy mluvíme o nezaměstnanosti, jde o ztrátu placeného zaměstnání a příjmu z pracovního trhu. (Mareš, 1998, s. 15)

U nezaměstnaného jedince nebo jedinců je tedy předpoklad, že tyto jsou schopni vykonávat práci, chtějí pracovat a aktivně se podílejí na hledání zaměstnání.

Z pohledu trhu práce vymezujeme nezaměstnanost jako setrvalý projev nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou, kdy je nadbytek nabídky. Nezaměstnaný je tedy uchazeč o zaměstnání, který není v žádném pracovním poměru, nevykonává samostatně výdělečnou činnost, je veden v evidenci uchazečů o zaměstnání a požádal písemně úřad práce o zprostředkování zaměstnání. (zák. č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti)

Předpokládáme, že tito lidé chtějí a mohou pracovat, ale nenašli dosud pracovní místo. (Kotýnková, Němec, 2003, s. 91)

Dle Sekota (2006, s. 33) dnes lidé nepřicházejí o zaměstnání z důvodu jejich vlastní neschopnosti či řádného neplnění pracovních úkolů a povinností. Většina lidí přišla o práci, protože se stali v organizaci nadbytečnými.

Určitá možnost stát se nezaměstnaným hrozí každému. V současné době s nezaměstnaností potkali téměř všichni lidé v produktivním věku, ať už osobně, nebo zprostředkovaně (rodina, známí). Jsou již běžně dostupné a všeobecně známé informace, jakým způsobem postupovat v případě ztráty zaměstnání – od registrace na příslušném úřadu práce až po hledání či nalezení nového pracovního místa. Většina osob v produktivním věku má zájem aktivně pracovat a udržet se tak na trhu práce co nejdéle, a to z mnoha různých důvodů – ekonomické, společenské nebo psychické (Siegel, 2005, s. 12). Je ale potřeba si také uvědomit, že v naší společnosti byla a vždy bude skupina lidí, kteří z různých důvodů pracovat nebudou. Někteří z nich prostě pracovat nechtějí, i když to často vypadá, že si zaměstnání hledají a pracovat chtějí. Důvodů k tomuto chování je mnoho: rodinné zázemí, podpora sociálního systému, hodnoty konkrétního jedince či skupiny.

**Základní typy a příčiny nezaměstnanosti** (Kotýnková, Němec, 2003, s. 122-125):

**Frikční nezaměstnanost** (bývá označována i jako dočasná nebo flukтуаční) vzniká v důsledku pohybu pracovníků mezi volnými pracovními pozicemi. To znamená, že zde najdeme ty, kteří dobrovolně opustili své původní pracovní místo a hledají si jiné, takové, které by více vyhovovalo jejich požadavkům. Patří sem ale také absolventi škol a lidé hledající si svá první zaměstnání. Tento typ nezaměstnanosti není považován za nijak vážný a je součástí tržní ekonomiky každého státu. Jde o krátkodobý typ nezaměstnanosti, délka trvání bývá průměrně kolem tří měsíců.

**Strukturální nezaměstnanost** (občas označována jako systémová nebo technologická) vzniká v důsledku vzniku nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle. A je to tak i v případě, kdy je nabídka pracovníků z pohledu pohlaví, věku, území nebo profese vyšší než poptávka. Tento druh nezaměstnanosti se odvíjí od nízké mobility jedinců, kteří hledají pracovní místo na jiných pozicích na trhu práce. Je zde poptáván určitý druh práce a naopak poptávka po jiném druhu práce klesá a nabídka se nedokáže přizpůsobit dostatečně rychle změnám na trhu práce. Strukturální nezaměstnanost bývá způsobena rozpadem některých podniků a organizací nebo velkými změnami v určitých odvětvích v důsledku vývoje a inovací. Lidé, kteří tímto způsobem přijdou o práci, mívají zpravidla už svůj věk a kvalifikaci, nejsou připraveni na změny a je pro ně velice složité se orientovat a přizpůsobit trhu práce.

Jako ohrožené skupiny zde můžu uvést rodiče s více dětmi, vdané ženy, starší osoby, osoby s nízkou kvalifikací či změněnou pracovní schopností. Mareš (Mareš, 1998, s.20) také uvádí, že tímto typem nezaměstnanosti jsou paradoxně ohroženi také osoby s vysokou kvalifikací. Je to z toho důvodu, že kvůli změnám ve výrobě jejich kvalifikace ztrácí svůj význam.

Dalším druhem nezaměstnanosti je tzv. **cyklická nezaměstnanost**. Tato je spojena s cyklickým charakterem vývoje ekonomiky, většinou v období hospodářské recese. Poptávka po práci je nedostatečná vůči nabídce a nestačí tak k zajištění zaměstnání pro ty, kteří by i byli ochotni za daných podmínek vykonávat práci.

**Sezónní nezaměstnanosti** pak rozumíme takovou, která se opakuje ve spojitosti s přírodním cyklem. Dotýká se to konkrétních profesí, např. v zimě – zemědělci, lesníci, stavebnictví, atd.

Můžeme říci, že existuje mnoho příčin nezaměstnanosti. Je to již výše zmíněný nesoulad mezi nabídkou a poptávkou, ekonomická recese, sociální systém, technologický vývoj a inovace, demografické změny. Vliv má i věk, pohlaví, zdravotní stav, kvalifikace, hodnoty konkrétního jedince, apod.

## 2.2 Důsledky nezaměstnanosti

Mezi hlavní důsledky nezaměstnanosti jsou dle Siegela (2005, s. 12) řazeny ekonomické (přímá souvislost s finančními problémy), sociální (izolace od kolektivu, málo financí pro dosavadní aktivity – koníčky, apod.) Ekonomické a sociální důsledky na sebe přímo nava-

zují. Nesmíme však opomenout ani psychickou stránku věci, jako je stres, nízké sebevědomí, podceňování své osoby či strach z budoucnosti. Podmínkou úspěchu na trhu práce u nezaměstnaných je především nutnost adaptace a přijetí těchto důsledků.

Ztrátou zaměstnání dochází v životě jedince k zásadním změnám – musí si osvojit nové návyky, úkoly, změnit denní rytmus, přizpůsobit se momentální situaci na trhu práce. Je také potřeba získat nové znalosti a dovednosti, které mohou pomoci usnadnit hledání a nalezení nového pracovního místa. Každý člověk se těmto změnám přizpůsobuje jinak a v jiném časovém úseku. Z pohledu Kotýnkové a Němce (2003, s. 150) je nezaměstnanost vnímána jako zátěžový test pro psychiku jedince a jeho sociální postavení. Prožívání nezaměstnanosti je tak ovlivněno nejen vlastní psychickou výbavou a typem osobnosti, ale i schopností člověka přizpůsobovat se.

Jako negativní dopady a důsledky nezaměstnanosti lze uvést:

- Psychosomatické obtíže.
- Frustrace a depresivní stavy.
- Problémy ve vztazích (rodina, přátelé).
- Zvýšená kriminalita.
- Sklony k alkoholismu a dalším závislostem.
- Celková nespokojenost.

Situace, kdy se člověk najednou ocitne bez zaměstnání, ovlivňuje i fyzické zdraví jedince. Toto je ovšem vysoce individuální. Mezi známé symptomy, které mohou být způsobeny stresem ze ztráty zaměstnání, patří – zažívací obtíže, bolesti hlavy, nespavost, a bohužel i vyšší sklony k sebevražednému chování. (Kotýnková, Němec, 2003, s. 151)

Jsou také vymezeny čtyři fáze, kterými si prochází člověk po ztrátě zaměstnání a při delší době bez zaměstnání. **Počáteční šok a překvapenost** je první z nich. Zde dochází k jakési neochotě přijmout a ztotožnit se s faktem, že jedinec musí opustit své dosavadní zaměstnání. Toto hůře nesou lidé, kteří jsou na své pracovní pozici mnoho let, anebo starší zaměstnanci. Následující fází je **optimismus**. V tomto období jedinec intenzivně hledá nové zaměstnání, veškerá jeho energie je vložena právě v tomto cíli. V této chvíli má člověk ještě víru v pozitivní výsledek a vyřešení své situace. Třetí fází je **pesimismus**, kdy dochází k poklesu aktivity a vydané energie, přechází v pasivitu, jedinec začne mít pocit neschopnosti, klesá jeho sebeúcta. V tomto období je chování pasivní. Poslední fází je **reznice**. Jedinec naprosto ztrácí zájem o hledání zaměstnání, nevěří v žádné další možnosti. Proje-

vem chování je zde apatie. Tato fáze se vyznačuje tím, že je velmi těžké očekávat jakýkoli úspěch, problém je obtížné vyřešit.

Nejvyšší pravděpodobnost nalezení nového zaměstnání pro nezaměstnaného jedince je fáze optimismu, kdy je ochoten se učit novým věcem, prohlubovat a získávat nové dovednosti a znalosti, které by mohl využít na budoucím pracovním místě. (Kotýnková, Němec, 2003, s. 156)

### 2.3 Rizikové skupiny, znevýhodněné osoby

Dle Kotýnkové (2003, s. 154) můžeme rozdělit jedince, kteří se snaží uplatnit na trhu práce, na dvě skupiny: lidé, kteří zaměstnání získají bez větších problémů a lidé, kteří jsou tzv. znevýhodněni při vstupu na trh práce díky různým faktorům.

Jako rizikové či znevýhodněné skupiny jsou uvedeny:

- Lidé s malými pracovními zkušenostmi nebo lidé bez zkušeností (patří sem absolventi škol).
- Lidé s problémy se čtením a psaním (souvisí s negramotností – omezený výběr pracovních pozic, nejsou schopni sami vyplňovat formuláře týkající se zaměstnání, je těžké je dále vzdělávat, protože mají základní nedostatky).
- Lidé bez domova (většinou špatné pracovní návyky, nechtějí se přizpůsobovat nebo podřízovat).
- Lidé s nízkým stupněm vzdělání.
- Mladiství (většinou mají pouze základní školu, nemají pracovní zkušenosti, zákoník práce omezuje možnost jejich zaměstnání).
- Národnostní minority (v ČR je to převážně problematika romské populace – nízká přizpůsobivost pracovním podmínkám, nízká znalost jazyka, nízké vzdělání, jiné pracovní návyky, jiná mentalita).
- Rodiče samoživitelé (ve většině případů je samoživitelkou žena, problémy z hlediska péče o děti, např. při práci na směny, přesčasech, noční práci, apod.).
- Propuštění z výkonu trestu (tyto osoby jsou zaměstnavateli považovány za nespolehlivé a nelояální vzhledem k jejich předchozímu jednání).
- Lidé ve věku 50+ (horší přizpůsobivost, obtíže s dalším vzděláváním, hůře se přizpůsobují novému zaměstnavateli, stylu práce).

- Lidé se zdravotními problémy (neschopnost vykonávat některá povolání, vyšší riziko onemocnění a pracovní neschopnosti).
- Dlouhodobě nezaměstnaní lidé (ztrácejí orientaci na trhu práce, jejich pracovní návyky mizí).

Při zprostředkování práce uchazečům je věnována větší péče těm, kteří kvůli svému věku, péči o děti, zdravotní stav nebo jiné závažné důvody, potřebují. V naší zemi je považována za dlouhodobě nezaměstnanou osobu taková, která je vedena v evidenci déle než šest měsíců.

Ke zvýšení možnosti uplatnění jedince, který se uchází o zaměstnání, slouží individuální akční plán. To je dokument, který je vypracováván příslušným úřadem práce ve spolupráci s uchazečem. Tímto dokumentem je stanovován postup a časový plán plnění opatření ke zvýšení možnosti uplatnění uchazeče na trhu práce. Vyhází se zde z kvalifikace, možností, schopností a dovedností uchazeče a jeho zdravotního stavu.

Další možnost, jak pomoci lidem znevýhodněným na trhu práce je realizování aktivní politiky zaměstnanosti, která je zabezpečována Ministerstvem práce a sociálních věcí a Úřady práce České republiky. Používanými nástroji jsou především rekvalifikace, veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa příspěvek na zapracování, příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program, a další. Součástí zmíněných opatření je samozřejmě poradenství, podpora zaměstnání osob se zdravotním postižením, sdílené zprostředkování zaměstnání a cílené programy k řešení zaměstnanosti. (zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

### 3 AGE MANAGEMENT

Stáří a problematika věku je brána jako období, kdy se bojíme finančních, sociálních a také zdravotních problémů. Toto však nemusíme považovat za obávanou část naší životní cesty, spíše naopak. Je to hlavně období, kdy můžeme zhodnotit a zužitkovat svoje zkušenosti, získané vědomosti a dovednosti, a také vyzrálost, rozvahu, ohleduplnost a nadhled. Proč bychom tedy nemohli podpořit starší populaci v cestě za další prací a něčím novým?

To, že důchodový systém nelze nijak „nafouknout“, nás nutí k nacházení nových cest a možností, nutí nás zapojit do této problematiky širokou společnost, především co se týká zaměstnavatelů. A právě zde si můžeme položit otázku – Jak je možné udržet starší část populace v aktivní práci a aktivním způsobu života? Jednou z možností je využívání právě age managementu a jeho principů, tzn. řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, potenciál a schopnosti pracovníků. (Štorová, Fukan, 2012, s. 7)

Demografické populační změny, prodlužování délky života, zvyšování hranice odchodu do starobního důchodu – v důsledku těchto změn dochází ke zvyšování nezaměstnanosti u lidí ve věku 50+. Obecně je tato skupina na pracovním trhu považována za ohroženou. Řešením je seznámit společnost a především zaměstnavatele s tímto tématem a s důležitostí udržení starších lidí na trhu práce co nejdéle. Dalo by se tím zamezit jisté diskriminaci pro mnohaleté stereotypy, jako např. starší zaměstnanci jsou méně flexibilní či produktivní než pracovníci mladší, apod.

Koho vlastně můžeme zařadit do skupiny „starších“ z pohledu zaměstnavatelů? V publikacích a článcích najdeme ve spojení s výrazem „starší pracovník“ spíše věk 50 let a více, který je často uváděný v souvislosti se skupinou ohroženou na trhu práce. Dle Ilmarinena se konkrétní funkční i zdravotní kapacity ovlivňující pracovní schopnost jedince začínají projevovat mezi 40. až 50. rokem života. Na druhé straně na toto věkové rozmezí můžeme pohlížet jako na období, ve kterém lze najít ještě mnoho možností jak pokles pracovní schopnosti zlepšit.

#### 3.1 Definice age managementu

Za kolébku age managementu je všeobecně považováno Finsko, kde se v 80. letech začali ve svých výzkumech zabývat zdravím jedince a také jeho pracovní schopnosti v souvislosti s jeho věkem, tzn. řešení otázky, jak dlouho budou lidé schopni aktivně pracovat. V 90. letech 20. století vznikaly programy, jejichž úkolem bylo zvýšit atraktivitu pracovního



života a déle tak udržet pracovníky v aktivním pracovním životě. (Ilmarinen, 2008, s. 17-20)

Jako nejdůležitější faktor změny je považováno pracoviště. Mimo něj však byla vyzdvížena především funkce vedoucího pracovníka nebo manažera. Tito mohou mít významný vliv na změnu pracovní schopnosti jedinců.

*„Výsledky naznačují, že důležitými faktory při změně pracovní schopnosti byly management práce, ergonomie a životní styl. Nejvýznamnějším z těchto faktorů byl však management práce. Pracovní schopnost se zvýšila u těch pracovníků, kteří uváděli, že se zlepšila činnost a po-stoje jejich vedoucích.“* (Ilmarinen, 2008, s. 121)

V age managementu jako směru řízení jsou akceptovány změny věkových faktorů u zaměstnanců s ohledem na proces plánování, organizace a řízení práce, ale přihlíží se zde také na vhodné vybavení pracoviště a přístup ke vzdělávacím aktivitám. Tímto se pro zaměstnance vytváří příznivé pracovní prostředí k tomu, aby dosahoval jak pracovních, tak i osobních cílů. (Štorová, Fukan, 2012, s. 5-8)

Ilmarinen také hovoří o tom řízení zaměstnanců, které se neřídí věkem. Znamená to, že age management může být chápán také jako řízení daleko širšího spektra pracovníků – od čerstvých absolventů škol až po zaměstnance v důchodovém věku.

Age management můžeme brát jako jednu z možností podpory zaměstnanosti lidí ve věkové skupině 50+. Lze jej definovat jako řízení lidských zdrojů s přihlédnutím k věku zaměstnance. Podle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 61) jde o způsob řízení lidských zdrojů, který zohledňuje a reflektuje věkovou strukturu a potřeby skupiny starších pracovníků. V age managementu jsou vytvářeny strategie, opatření a komplexní přístup k řešení demografických změn ve společnostech, podporována je také mezigenerační spolupráce na pracovištích. Jsou zde také zvažovány možnosti řízení zaměstnanců s ohledem na zvláštnosti související s věkem a schopnostmi, zahrnuta je také nutnost zvýšení kvality pracovních podmínek, možností dalšího vzdělávání zaměstnanců, jejich profesní rozvoj, ale také podpora jejich zdraví. Age management řeší i způsoby vedení přijímacích řízení ve firmách, kdy jsou zohledňovány věkové skupiny uchazečů a také návrat osob bez zaměstnání na trh práce.

Vzhledem k velmi širokému záběru age managementu bývá spojován a používán nejen s opatřeními organizací, ale i se společenskými koncepty, se kterými se dnes už více setkáváme, např. populace 50+, demografické změny, antidiskriminační opatření věkové skupiny 50+, pozitivní stárnutí, apod.

### 3.2 Úrovně a pilíře age managementu

Pokud se na age management díváme jako na soubor podmínek zohledňujících věk na politické, sociální i organizační úrovni, pak jsou k optimálnímu nastolení těchto podmínek zapotřebí mnohá opatření – ať už z oblasti sociální a důchodové politiky, či z oblasti politiky nezaměstnanosti, péče o zdraví, postoji ke vzdělávání jednotlivců i ve starším věku. Můžeme tedy říci, že nelze přenést zodpovědnost pouze na jednu úroveň.

Jde o vzájemnou kooperaci a propojení funkcí na třech základních úrovních:

- 1) pracovník/jedinec,
- 2) zaměstnavatel/firma,
- 3) stát/společnost.

V každé jednotlivé úrovni age managementu najdeme odlišnosti v projevech a motivaci jedinců. Ovšem v případě, že budeme předpokládat, že nejdůležitějším cílem je prodloužit aktivní život člověka (pracovní stránka), je velmi důležité sladit aktivity jednotlivých úrovní. (Cimbálníková a kol., 2012, s. 9)

Při snaze o dosažení souladu mezi potřebami firmy a potřebami jejích zaměstnanců je potřeba hledat, najít, zavést a udržovat jisté modely a postupy, při kterých by došlo k harmonizaci potřeb s ohledem na individuální potřeby pracovníků s ohledem na jejich věk. Age management v tomto nabízí nejen komplexní řešení na všech úrovních, ale jeho správné zavedení a fungování ve firmách přináší nové možnosti do řešení demografických změn na pracovišti. Prosazování metod a principů age managementu by mělo probíhat v souladu se zavedenou firemní kulturou. Tu chápeme jako vnímání a přístup manažerů k zaměstnancům a jejich potřebám. Tato většinou odráží vize a cíle dané organizace. (Ilmarinen, 2008, s. 233-236)

Finští odborníci definovali 8 pilířů age managementu na podnikové úrovni. Tyto pilíře spolu navzájem souvisí a ovlivňují se. Patří sem:

- a) znalost problematiky věku,
- b) kladný postoj ke stáří,
- c) management, který rozumí individualitě a rozdílnosti,
- d) kvalitní a funkční věková strategie,
- e) dobrá pracovní schopnost a vůle pokračovat v zaměstnání,
- f) vysoká úroveň kompetencí,
- g) dobrá organizace práce a pracovního prostředí,
- h) spokojený život. (Cimbálníková a kol., 2012, str. 39)

Dle Ilmarinena je znalost věkového složení zaměstnanců ve firmě spolu s vyhodnocováním jejich potřeb klíčovou podmínkou pro kvalitní personální plánování. Apeluje také na to, aby management dané organizace byl s tímto včas seznámen a informován.

Důraz je také kladen na kladný přístup ke stáří, který je spatřován hlavně v pozitivním přístupu manažerů i jiných vedoucích pracovníků ke stárnoucím zaměstnancům. Vedoucí zaměstnanci se zde snaží překonávat zastaralé názory a předsudky ke stáří, kvůli kterým je často znemožňováno plné využití silných stránek starších pracovníků. Mohou zde také vznikat jisté potíže v mezigenerační spolupráci v kolektivech na pracovištích.

Zdůrazněna je také klíčová role práce managementu, který tím, že má správné znalosti v rozdílech potřeb pracovníků a míře jejich pracovních schopností, může zvolit správný postup vedení tak, aby zaměstnance motivoval a podpořil ho při jeho práci. Díky rozdílnosti potřeb je managementu umožněno vytvořit smíšené věkové pracovní skupiny, ve kterých dochází k mezigeneračnímu styku a jsou tak předávány mnohé cenné zkušenosti a dovednosti.

Věkovou strategií bychom měli dosáhnout eliminace rizika nedostatku kvalitních pracovních sil do budoucna. Měla by tudíž být součástí personální politiky organizace, která umožňuje nastavení opatření a postupy, díky kterým lze zajistit dobré pracovní podmínky zaměstnanců a vztahy na pracovišti, a to i s ohledem na stárnutí těchto pracovních sil. Měla by tak být zajištěna produktivita, motivace, ale také celková image organizace. (Ilmarinen, 2008, s. 236-240)

Dobrou pracovní schopností předpokládáme nalezení rovnováhy mezi potenciálem zaměstnance a pracovními nároky na něj kladenými, v souladu s tím, že víme, které faktory jeho pracovní schopnost ovlivňují. Jde zde především o podporu při rozvíjení znalostí, postojů a hodnot. Patří sem také i dobrá organizace práce, organizace bezpečnosti práce nebo zdravotní péče. (Štorová, Fukan, 2008, s. 37-40)

Pokud jde o kompetence pak jejich vysoké úrovně lze dosáhnout podporou celoživotního vzdělávání pracovníků a také tím, že znalosti a dovednosti jsou předávány přímo uvnitř organizace. Nejde jen o znalosti starších předávané mladším, ale právě i naopak. Mezigenerační komunikace a spolupráce zde skýtá velmi cenné vědomostní zdroje.

### **Pracovník 50+**

Zaměstnávání starších pracovníků je z důvodu demografických změn v naší populaci čím dál nutnější. Zároveň však přináší řadu výhod pro pracovní kolektiv i samotného zaměst-

navatele. Je ale nutné brát ohled na to, že osobnost a psychické funkce jedince se během života mění. Z pohledu moderní psychologie nejsou výjimkou ani změny v dospělosti. Věkové zvláštnosti se projevují v mnoha ohledech, patří sem i způsob prožívání ztráty a hledání nového zaměstnání.

Hlavními **výhodami starších pracovníků** jsou v první řadě zkušenosti a praktické dovednosti v oboru. Tito lidé mají již většinou jistou odbornost v dané profesi, mají spoustu kontaktů a dokážou se orientovat v pracovním prostředí. Dalšími výhodami jsou bezesporu osobnostní vlastnosti – psychická zralost, spolehlivost, zodpovědnost, názorová stabilita, serióznost, nadhled, zvládnutí emocí, apod. Co se týká zaměstnavatele, pro něj je zásadní především silná loajalita a často také přirozený respekt a autorita u mladších kolegů. Starší zaměstnanci jsou také často mnohem časově flexibilní než jejich mladší kolegové a jsou také motivováni udržet práci před odchodem do důchodu.

Jako nevýhody bychom mohli označit mnohdy nižší dovednosti týkající se moderních technologií (práce s počítačem), nižší úroveň v jazykových znalostech, nižší ochota k dalšímu vzdělávání a prohlubování doposud získaných znalostí. Starším pracovníkům je často přiřazováno stereotypní chování, horší orientace na trhu práce nebo také ztráta sebevědomí a sebedůvěry (např. kvůli ztrátě předchozího zaměstnání, dlouhé prodlevě mezi starým a novým zaměstnáním, apod.).

Jistým omezujícím faktorem jsou zde jistě i fyzické aspekty – úbytek fyzické síly, výkonnosti a zdatnosti, zpomalení pracovního tempa, zvýšení počtu zdravotních potíží. S přibývajícím se věkem se také, jak je známo, zhoršuje paměť a schopnost soustředit se. (Bočková, Hastrmanová, Havrdová, 2011, s. 94)

Výše zmíněné výhody a nevýhody starších pracovníků se samozřejmě liší u každého jedince. Metody a nástroje používané v age managementu pomáhají při vyrovnávání uvedených výhod a nevýhod a vytváří se tak opatření, díky kterým dochází k podpoře zaměstnanosti skupiny starších pracovníků. Dochází tak k omezování znevýhodnění a diskriminace kvůli věku.

### **3.3 Nástroje age managementu**

U nástrojů age managementu vycházíme ze skutečnosti, že starší pracovníci jsou přínosem jak pro zaměstnavatele, tak pro celý pracovní tým. Je to dáno tím, že starší zaměstnanci mají své zkušenosti a dovednosti. Je ale nutné počítat s přípravou dobrých pracovních podmínek a snažit se vyjít jim co nejvíce vstříc, co se týká požadavků i možností.

Mezi nástroje age managementu patří:

- 1) **Nábor a udržení zaměstnanců** – tím, že do kolektivu přijmeme starší pracovníky, získáme mnoho výhod, včetně věkové různorodosti v pracovním týmu. Výhody nalezneme především ve znalostech, zkušenostech a dovednostech, kterými starší pracovníci přispívají ke zvyšování kvalifikace pracovních sil, k inovacím. Starší pracovníky si můžeme udržet díky zajištění celoživotního vzdělávání, rozšiřování jejich dosavadní kvalifikace a dovedností. Důležité je i zajištění možnosti kariérního postupu nebo možnosti přejít na jinou pracovní pozici. Tím můžeme organizaci zajistit loajalitu a věrnost jejích zaměstnanců. Správným krokem je také mezigenerační spolupráce na pracovištích.
- 2) **Přivedení mladších zaměstnanců** – základem úspěšného pracovního týmu je smíšený pracovní kolektiv. Je to z toho důvodu, že starší zaměstnanci mají zkušenosti a dovednosti, které získali během let praxe, a mladí zaměstnanci mají inovativní přístup.
- 3) **Kvalita života a péče o zdraví** – tímto způsobem podporujeme úspěšné fungování týmu. Tím, že jsou zavedeny podmínky, které pomáhají udržet zdravý životní styl, a jsou důležité pro všechny věkové skupiny v organizaci. Prevence, kterou zaměstnavatel zajišťuje, mu přináší nižší náklady než možná budoucí nepřítomnost pracovníka na pracovišti z důvodu nemoci.
- 4) **Politika odchodu ze zaměstnání, do důchodu** – jedná se o systematickou přípravu zaměstnanců na odchod z jejich pracovní pozice, ať už se jedná o změny ve firemní struktuře či odchod do starobního důchodu. Toto je realizováno formou absolvování různých kurzů či poskytnutí poradenských služeb.
- 5) **Pružná pracovní doba** – toto opatření je možným přínosem pro zaměstnance se zdravotními problémy, pro matky s dětmi, apod.
- 6) **Sociální dialog a role sociálních partnerů** – jde o komunikace zaměstnavatele s odborovou organizací, kdy se snaží dosáhnout optimálního řešení, co se týká stárnutí (včetně mzdových podmínek, školení, penzí). Tímto by měla být vyloučena diskriminace starších pracovníků. (zdroj: <http://www.eurelectric.org/Demographic/CZ/toolkitczech.htm>)

Organizace, která prakticky realizuje strategie age managementu s použitím jeho nástrojů, je připravena a schopna potýkat se s problematikou stárnutí jejích zaměstnanců. Age management tak přispívá k vyšší pracovní spokojenosti a produktivitě práce zaměstnanců,

zvyšuje se jejich motivace, podporováno je i jejich zdraví a obecně se zlepšují vztahy na pracovišti. Jsou využívány zkušenosti pracovníků, smíšený pracovní kolektiv bývá daleko produktivnější a stabilnější než kolektiv stejného věku.

Age management je úspěšně zaváděn a realizován v mnoha evropských zemích, mezi něž se začíná zařazovat i Česká republika. (Národní program přípravy na stárnutí na období let 2013 až 2017 (Kvalita života ve stáří))

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Vliv stárnutí pracovní síly je nevyhnutelným faktem a důsledky můžeme vnímat již dnes při pohledu na skladbu zaměstnanců v organizacích. Již lidé mladší 50 let se musí připravovat na to, že věk pro odchod do důchodu je neustále zvyšován a tím se prodlouží jejich doba aktivního pracovního života. Je nutné také počítat se stále se zvyšujícími nároky na výkon povolání, případně bude nezbytné zaměstnání změnit. Důležité je také další vzdělávání. Existuje ovšem mnoho organizací, které na toto nekladou důraz, případně je podmínky nutí ke snižování stavu zaměstnanců, a tím dojde k dalšímu zvýšení nezaměstnanosti. Hlavním cílem personalistů a personálních manažerů je tedy hledání možností pro zabezpečení stálých a kvalitních pracovníků, i ve vyšším věku. A právě využití age managementu jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk a potřeby může být jednou s cest.

### 4.1 Vymezení výzkumného cíle

Hlavním cílem této bakalářské práce je **zjištění míry implementace age managementu v organizacích a jeho dopad na snížení nezaměstnanosti.**

Mezi dílčí cíle vycházející z teorie a pilířů age managementu patří zjištění, zda jsou pilíře používány a v jaké míře toto ovlivňuje podporu zaměstnanosti. Dílčí cíle zahrnují:

- Věkovou strategii a její fungování,
- udržování a rozvíjení schopností zaměstnanců, podpora motivace,
- postoje ke stárnutí,
- nastavení celoživotního vzdělávání pracovníků v organizaci,
- pracovní prostředí a podmínky,
- podpora při odchodu z aktivního pracovního procesu.

### 4.2 Výzkumná otázka

Jako hlavní výzkumnou otázku této bakalářské práce si stanovíme: **Aplikují personalisti ve vybraných podnicích age management, čímž případně předcházejí zvyšování nezaměstnanosti?**

Dílčí otázky:

1. Znáte pojem age management?
2. Přístupujete při výkonu své práce k zaměstnancům bez ohledu na věk?



3. Setkali jste se v posledních letech na svém pracovišti s věkovou diskriminací?
4. Využíváte pro svou práci znalosti věkové struktury pracovníků?
5. Jsou ve vaší organizaci manažeři školeni v problematice age managementu a jeho aplikaci?
6. Setkali jste se na vašem pracovišti s tím, že s pracovníky na podobných pracovních pozicích nebylo zacházeno stejně kvůli věku?
7. Myslíte si, že ve vaší organizaci mají pracovníci podporu v případě, že se rozhodnou k dalšímu vzdělávání (prohlubování, zvyšování)?
8. Je pracovní prostředí přizpůsobováno ze strany vedení k potřebám starších pracovníků?
9. Jsou vaše pracoviště složena ze smíšených týmů, tzn. mladší i starší pracovníci?
10. Jsou ve vaší organizaci konkrétně nastavené postupy pro předávání znalostí, schopností a dovedností od starších pracovníků mladším?
11. Co si myslíte o poskytování odborné pomoci starším zaměstnancům s cílem pomoci jim při ukončení pracovní kariéry a vstupu do starobního důchodu?
12. Myslíte si, že využití age managementu má vliv na snížení nezaměstnanosti?

### 4.3 Výzkumný soubor

Jako základní výzkumný soubor byli určeni personalisti, případně pracovníci, kteří vykonávají v organizaci jejich funkci. Aktuální výzkumný vzorek byl sestaven na základě seznamu e-mailových kontaktů nebo kontaktů na sociální síti, který splňuje podmínky. Ze základního souboru bylo náhodně vybráno 268 případných respondentů, 137 z nich vyplnění úspěšně dokončilo. Celková návratnost šetření tak dosáhla 51,12%.

### 4.4 Metoda a technika výzkumu

Jako metodu pro sběr a zpracování výstupů byl zvolen kvantitativní výzkum. Tím bylo umožněno pokrytí velké části vzorku osob a získání objektivnějších dat, která lze dále statisticky hodnotit a zpracovat.

Využitím techniky dotazníkového šetření získáváme informace od velkého množství respondentů pomocí písemných otázek. Dotazník je nejvíce používanou metodou pro sběr dat ve výzkumu formou předem přichystaných a formulovaných otázek, na které respondent písemně odpovídá.

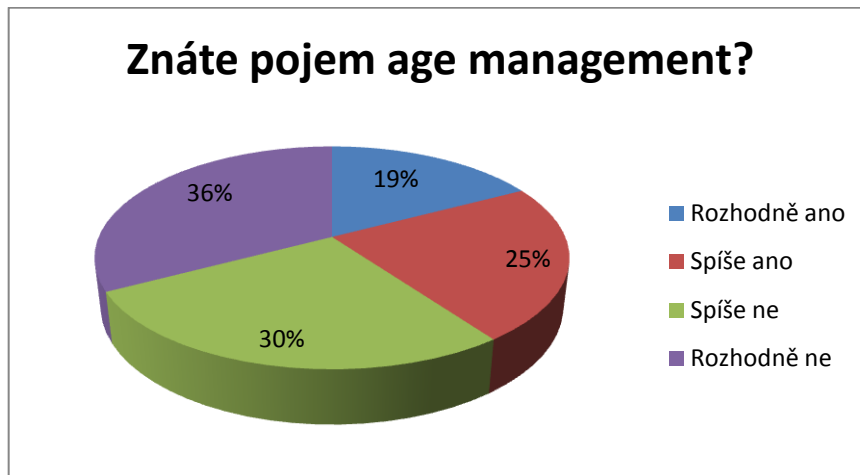
Dotazník použitý v této bakalářské práci je vytvořen v elektronické podobě. V dnešní době se jedná o nejrychlejší a nejpohodlnější možnost rozeslání dotazníků a sběru dat. Dotazovaní mají prostřednictvím odkazu na webovou stránku možnost odpovědět na otázky v dotazníku a díky nastavenému kontrolnímu mechanismu bylo zcela vyloučeno chybné nebo neúplné vyplnění.

Výzkum byl prováděn neveřejně, anonymně a respondenti byli předem upozorněni na to, že data budou zpracovávána korektně, diskrétně a v souladu se zákonem. Účel dotazníku a využití odpovědí byl popsán v úvodu.

Příložený dotazník byl složen z 12 uzavřených otázek, u kterých byla možnost výběru z předem daných odpovědí, a vždy bylo možné zvolit pouze jednu odpověď. Výsledky šetření byly získány v elektronické podobě a na jejich základě byly vytvořeny grafy, kde je přehledně zobrazen výsledek u jednotlivých otázek. Analýzou výsledků se zabývá následující kapitola.

## 5 ANALÝZA DAT

**Otázka č. 1:** Znáte pojem age management?



Graf č.1

Pojem age management byl zcela známý pro 19% respondentů, proti tomu úplnou neznalost pojmu prokázalo 36% z nich. Zběžná znalost pojmu byla odhalena u 55% dotázaných.

**Otázka č. 2:** Přístupujete při výkonu své práce k zaměstnancům bez ohledu na věk?



Graf č. 2

Ze získaných odpovědí vyplývá, že 57% respondentů přistupuje při výkonu své práce k zaměstnancům bez ohledu na věk, spíše ano odpovědělo 36% z nich. Zbývající část respondentů připustila, že v jejich přístupu k zaměstnancům věk hraje určitou roli (7%).

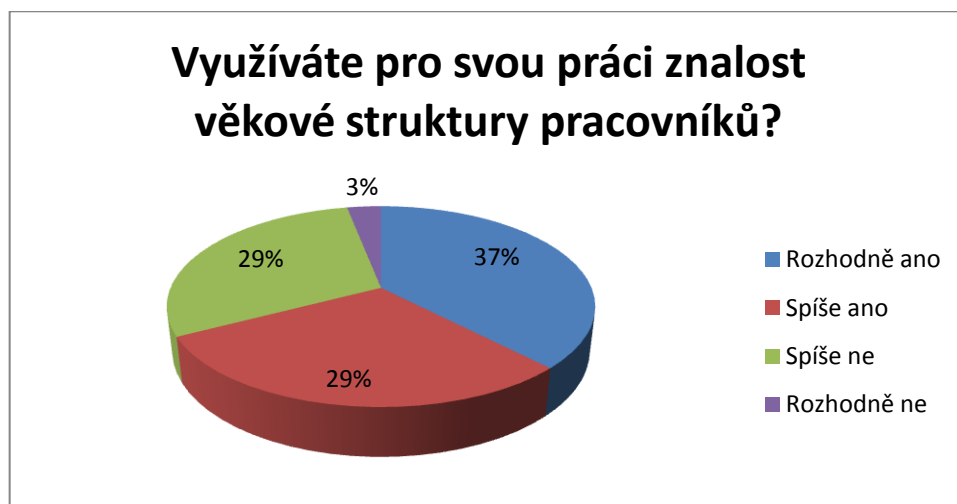
**Otázka č. 3:** Setkali jste se v posledních letech na svém pracovišti s věkovou diskriminací?



Graf č. 3

Věkovou diskriminaci podle vyhodnocených dat na svém pracovišti rozhodně nezaznamenalo 48% respondentů, 36% z nich se s ní spíše nesetkalo. Celkově 16% respondentů se s diskriminací kvůli věku setkalo, z toho 11% spíše ano a 5% určitě ano.

**Otázka č. 4:** Využíváte pro svou práci znalosti věkové struktury pracovníků?



Graf č. 4

Z odpovědí vyplývá, že 37% respondentů využívá při výkonu své práce informace o věkové struktuře pracovníků a 29% se přiklání spíše ke kladné odpovědi. Ostatní dotázaní (29%) těchto informací nevyužívají a 5% respondentů zvolilo zcela zápornou odpověď.

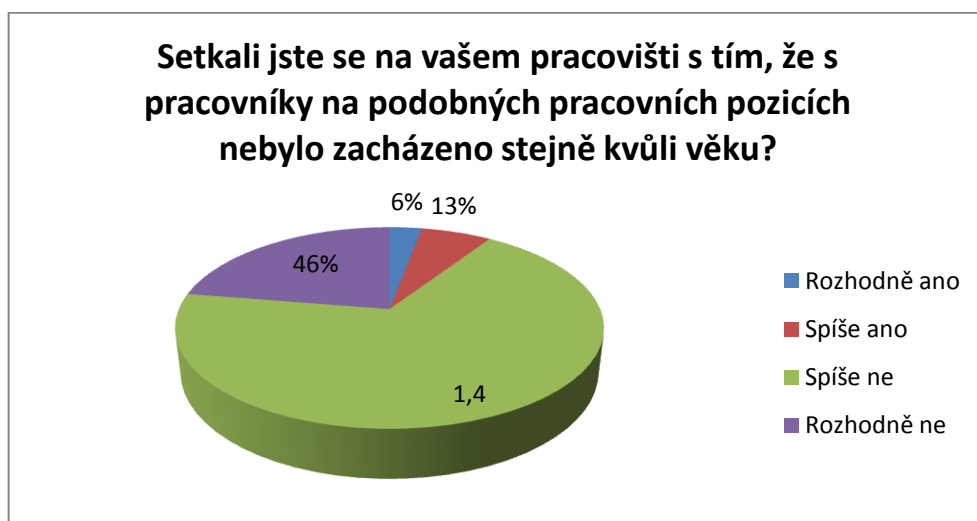
**Otázka č. 5:** Jsou ve vaší organizaci manažeři školeni v problematice age managementu a jeho aplikaci?



Graf č. 5

Ze získaných odpovědí je patrné, že 59% dotázaných se s takovým školením v jejich organizaci nesetkalo a 30% spíše ne. Kladnou odpověď jsme získali pouze od 11% respondentů.

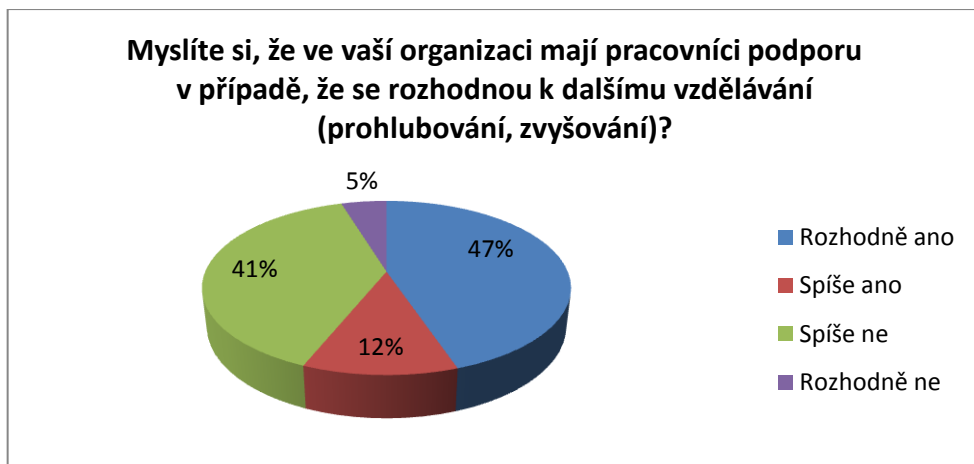
**Otázka č. 6:** Setkali jste se na vašem pracovišti s tím, že s pracovníky na podobných pracovních pozicích nebylo zacházeno stejně kvůli věku?



Graf č. 6

S nerovnocenným přístupem k pracovníkům se setkalo pouze 19% respondentů, z toho 6% určitě ano a 13% spíše ano. 81% dotázaných nemá s ničím takovým zkušenosti.

**Otázka č. 7:** Myslíte si, že ve vaší organizaci mají pracovníci podporu v případě, že se rozhodnou k dalšímu vzdělávání (prohlubování, zvyšování)?



Graf č. 7

Téměř polovina (47%) dotázaných odpovědělo, že v jejich organizaci podpora vzdělávání určitě funguje, 12% si myslí, že spíše ano. 41% respondentů odpovědělo spíše záporně, ale pouze 5% z nich si myslí, že rozhodně ne.

**Otázka č. 8:** Je pracovní prostředí přizpůsobováno ze strany vedení k potřebám starších pracovníků?



Graf č. 8

Z odpovědí vyplývá, že pracovní prostředí je přizpůsobováno pouze ve 12% dotázaných organizací, 24% se pak přiklání ke spíše ano. 59% respondentů se tímto vůbec nezabývá, zbývající tomu nejsou nakloněni.

**Otázka č. 9:** Jsou vaše pracoviště složena ze smíšených týmů, tzn. mladší i starší pracovníci?



Graf č. 9

Více než polovina dotázaných organizací (67%) souhlasí s tím, že jsou jejich pracoviště složena se smíšených týmů, 31% dodává, že spíše ano. Zbývající 2% dotázaných se kloní k záporným odpovědím.

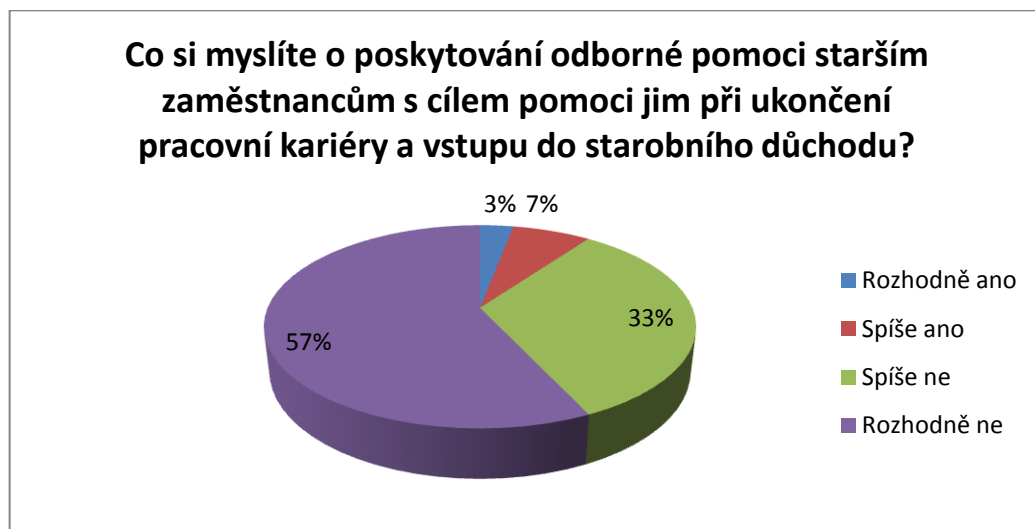
**Otázka č. 10:** Jsou ve vaší organizaci konkrétně nastavené postupy pro předávání znalostí, schopností a dovedností od starších pracovníků mladším?



Graf č. 10

O nastavení a užití postupů při předávání znalostí od starších mladším je zcela přesvědčeno 22% dotázaných, 44% odpovědělo, že spíše ano. Zbývající respondenti (34%) poskytli negativní odpověď, z toho 21% spíše ne a 13% rozhodně ne.

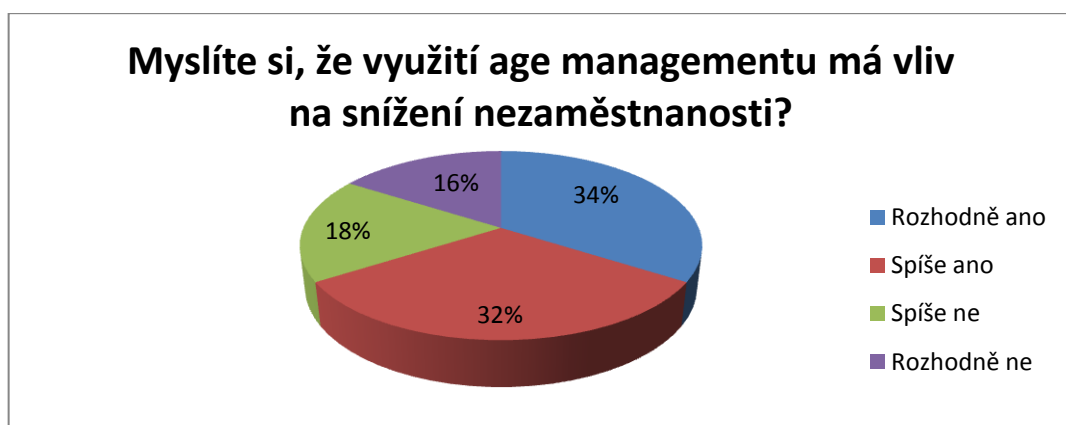
**Otázka č. 11:** Co si myslíte o poskytování odborné pomoci starším zaměstnancům s cílem pomoci jim při ukončení pracovní kariéry a vstupu do starobního důchodu?



Graf č. 11

57% respondentů odpovědělo zcela záporně a 33% se přiklání k negativní odpovědi. 10% respondentů poskytuje v nějaké formě odbornou pomoc zaměstnancům před ukončením kariéry.

**Otázka č. 12:** Myslíte si, že využití age managementu má vliv na snížení nezaměstnanosti?



Graf č. 12



Více než polovina (66%) dotázaných se přiklání k pozitivní odpovědi, z toho 34% rozhodně ano a 32% spíše ano. Zbýlých 34% procent respondentů si myslí, že age management spíše nemá vliv na snížení nezaměstnanosti (18%), anebo jeho pozitivní vliv naprosto zavrhnou (16%).

## 6 INTERPRETACE DAT

Z analýzy dat, která jsme získali během výzkumu, vyplývá, že hlavního výzkumného cíle (zjištění míry implementace age managementu v organizacích a jeho dopad na snížení nezaměstnanosti) bylo dosaženo.

Znalost termínu age management potvrdila jen necelá polovina dotazovaných, ale i přesto výzkum ukázal, že některé z pilířů a nástrojů jsou v různé míře aplikovány během výkonu práce všech respondentů. Je ovšem potřeba si uvědomit, že dotazovaní hodnotili situaci v jejich organizaci subjektivně a mohou tak mít tendence své postoje, které by mohly být hodnoceny jako negativní, záměrně nebo nezáměrně nadhodnocovat.

Pro úspěšnou aplikaci age managementu je nutná znalost věkového struktury pracovníků v organizaci. Výzkum tuto znalost a využití u respondentů potvrdil jako poměrně samozřejmou, i když jsou zde jisté rezervy. Je potřeba, aby si organizace uvědomovaly věkový vývoj pracovní síly a důsledky, které jsou spojené s jejím stárnutím, a aby se toto stalo jednou z priorit při vytváření personálních strategií.

V odborných zdrojích nalezneme informaci, že je nutné překonávat předsudky spojené se staršími pracovníky, kteří jsou podle těchto předsudků spíše zátěží pro organizace, nejsou ochotni se přizpůsobovat a nedokážou pracovat efektivně. Výzkum v tomto případě potvrdil, že dotazované organizace se snaží o férový postoj ke stárnutí a projevy věkové diskriminace na pracovištích jsou naprosto minimální. U další otázky můžeme narazit na zmíněnou možnost nadhodnocování postojů dotazovaných. Sice jen malá část přiznala, že v jejich přístupu k zaměstnancům hraje věk nějakou roli, je potřeba stále zvyšovat informovanost a povědomí o přednostech, ale i omezeních různých věkových kategorií na pracovišti, a cíleně tak ovlivňovat předsudky, které jsou spojeny s věkem. Je to pravděpodobně jediná možnost, jak docílit toho, aby management v organizacích získal lepší pohled na starší pracovníky a naučil si využívat jejich silné stránky.

Výsledky výzkumu také ukázaly, že připravenost managementu v organizacích na age management není příliš vysoká, spíše naopak. Drtivá většina respondentů potvrdila, že vzdělávání ohledně age managementu v jejich organizaci není věnována prakticky žádná pozornost. Organizace bez těchto znalostí v průběhu pracovní kariéry zaměstnanců nevnímají jejich změny a s věkem se měnící potřeby. Manažeři i jiní vedoucí pracovníci pak nedokážou adekvátně zvolit přístup k těmto zaměstnancům v různých fázích jejich života a je proto nezbytné, aby se co nejrychleji posílily vzdělávací aktivity managementu i personalistů v této oblasti.

Velmi pozitivní informací získanou během výzkumu je aplikování věkové strategie v organizacích, Některé z nich potvrzují, že rovnost a míra spolupráce mezi generacemi na pracovištích funguje bez jakýchkoli zásadních problémů. Otázkou v tomto případě zůstává, jestli je to zásluhou vedení nebo schopností zaměstnanců se vzájemně podporovat, předávat si důležité informace, pomáhat si a mít mezi sebou dobré pracovní vztahy, které podporují příjemné pracovní prostředí.

Přístup organizací k celoživotnímu vzdělávání lze hodnotit pozitivně. Je nutné si uvědomovat a podpořit snahy zaměstnanců, kteří chtějí zlepšit své znalosti, ale také rozvíjet své dovednosti, schopnosti a kompetence. Výzkum ukázal, že v organizacích probíhá i předávání zkušeností a dovedností starších pracovníků mladším, ale konkrétní postupy většinou nejsou nastaveny.

V teorii se také dočteme, kromě vhodné náplně pracovní činnosti je důležitá také forma organizace práce. Společně s podporou zdravého prostředí práce můžeme ovlivnit délku pracovní aktivity zaměstnance. Výzkum ukázal, že pracovní prostředí je v organizacích podporováno v různé míře. Dá se však říct, že pokud jde o uzpůsobování pracovního prostředí, nejsou respondenti příliš vstřícní. Zde se můžeme domnívat, že tento postoj je spojen s vyšší nákladovostí při případných úpravách pracoviště.

Výzkum bohužel ukázal nízký zájem zaměstnavatelů o podporu jejich stárnoucích zaměstnanců při ukončování jejich kariéry a odchodu do starobního důchodu. Tento odchod má pro zaměstnance mnoho důsledků. Získávají více volného času pro sebe a své aktivity, přicházejí o pracovní povinnosti, ale ztrácejí také sociální kontakty, role a možnost pracovní seberealizace. Je třeba se na tuto oblast do budoucna zaměřit a pokusit se ji rozvíjet k lepšímu.

Bylo také zjištěno, že organizace se z větší části domnívají, že age management má vliv na snížení nezaměstnanosti. Z výše zjištěného tedy můžeme konstatovat, že většina organizací aplikuje ve své praxi některé z pilířů age managementu a podporuje tak zaměstnanost (prodloužení délky pracovní kariéry pracovníků), ovšem stále zde zůstává velký kus práce. Přesto, že výzkum byl prováděn na dosti omezeném vzorku dotazovaných, můžeme jeho výsledky shrnout do následujících **doporučení pro praxi**:

- Je potřeba začít co nejrychleji vzdělávat vedení organizace i personalisty v oblasti age managementu (řízení lidských zdrojů s ohledem na věk).
- Je nutné si uvědomit, že cílovou skupinu zaměstnanců při age managementu tvoří pouze starší pracovníci, ale že velké procento jsou také absolventi, matky po ma-

teřské dovolené a další skupiny. Podporou těchto pracovníků lze také zásadně pomoci zvýšit zaměstnanost.

- Organizace by se měly dlouhodobě připravovat na změny věkového složení zaměstnanců, sledovat jeho vývoj a moci tak podporovat své zaměstnance co nejlépe, i s ohledem na jejich věk.

## 6.1 Diskuse

Nároky na výkon zaměstnání se stále zvyšují a s tím se zvyšuje i věková hranice odchodu do starobního důchodu. Je tedy nutné, aby se organizace snažily vytvářet podmínky pro udržení zaměstnanců v pracovním procesu co nejdéle. V age managementu jako směru řízení jsou akceptovány změny věkových faktorů u zaměstnanců s ohledem na proces plánování, organizace a řízení práce, ale přihlíží se zde také na vhodné vybavení pracoviště a přístup ke vzdělávacím aktivitám. Tím se pro zaměstnance vytváří příznivé pracovní prostředí k tomu, aby dosahoval jak pracovních, tak i osobních cílů. (Štorová, Fukan, 2012, s. 5-8) Ilmarinen však hovoří o tom řízení zaměstnanců, které se neřídí věkem. Znamená to, že age management může být chápán také jako řízení daleko širšího spektra pracovníků – od čerstvých absolventů škol až po zaměstnance v důchodovém věku.

Při studiu odborné literatury související s tématem jsme zjistili, že ačkoli je age management směr řízení, který je zaměřen na věk a tudíž souvisí se všemi věkovými skupinami, mnohem více zdrojů se zabývá právě zaměstnanci ve starším věku, tzn. 50+. Myslíme si, že Ilmarinenova myšlenka řízení širšího spektra pracovníků je správná a měla by se dále zpracovávat, rozvíjet a autoři by měli věnovat více pozornosti i ostatním věkovým skupinám.

## ZÁVĚR

Postupně se zvyšující průměrný věk lidí přináší do naší společnosti podstatné ekonomické i sociální obtíže a zaměstnavatelé se začínají setkávat s narůstajícím nedostatkem kvalitní pracovní síly a stoupá počet evidovaných na úřadech práce. Stárnutí populace můžeme označit za celosvětový problém a jeho řešení se stává jedním z nejdiskutovanějších témat budoucnosti. Můžeme však říct, že jsou personalisté na tuto situaci připraveni? Jednou z možností řízení je řízení zohledňující věk a individuální potřeby zaměstnanců – age management.

Nároky na výkon profese se neustále zvětšují, ale věková hranice odchodu do starobního důchodu se také stále zvyšuje. Proto je nutné, aby organizace vytvářely podmínky pro udržení zaměstnanců v pracovním procesu co nejdéle, a aby se i přes svá omezení a zdravotní obtíže mohli cítit na pracovišti dobře. Age management využívá takové nástroje, které zvyšují nejen produktivitu práce, ale především pocit pohody a spokojenosti zaměstnanců. Můžeme říct, že organizace díky age managementu pomáhají také snižovat nezaměstnanost a to tím způsobem, že zapojují do pracovního procesu mladé absolventy škol, kteří ještě nemají žádné pracovní zkušenosti a naopak také pomáhají starším pracovníkům v kritickém věku udržet se na trhu práce déle jako schopní a efektivní jedinci.

Age management tak můžeme označit za pokrokový systém řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizacích. Z pohledu andragogiky je jeho zavedení a efektivní využívání reálnější tam, kde jsou nakloněni změnám v rámci vzdělávání a nastavování metod, které podporují a rozvíjejí zaměstnance. Tyto změny většinou bývají vedeny zkušenými profesionály, jako jsou lektori, liniovní manažeři se znalostmi dané oblasti nebo také firemní andragogové, pokud se v organizaci vyskytují.

Tématem bakalářské práce bylo zjištění, zda age management může nějakým způsobem ovlivnit nebo snížit nezaměstnanost. Důvod volby tohoto tématu byl jasný. U mě a mých vrstevníků je obava ze ztráty zaměstnání poměrně zásadní, a je proto dobré vědět, jak k tomu přistupují zaměstnavatelé v různých organizacích.

Hlavní cíl práce, tedy zjištění míry implementace age managementu a jeho dopad na snížení nezaměstnanosti, bylo dosaženo. Ukázalo se, že i když některé organizace neznají pojem age management, s vyšší či nižší měrou alespoň některé jeho postupy využívají.

Age management je zajímavý především tím, že komplexně přistupuje k chápání věku. Běžněji se sice setkáváme s jeho zaměřením na starší zaměstnance, ale koncept se stejně tak orientuje i na jiné věkové skupiny (absolventi, matky po mateřské dovolené, apod.). Snaží se tak o maximální možný soulad pracovního, osobního a rodinného života, a tím i o podporu snížení nezaměstnanosti prodloužením délky pracovní cesty jedince či jejím nastartováním. Lze proto říct, že jeho role pro zaměstnavatele bude vždycky nezastupitelná.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Zákony a předpisy:

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
2. BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.
3. BOČKOVÁ, L., Š. HASTRMANOVÁ a E. HAVRDOVÁ, 2011. *50 Aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: Respekt institut. ISBN 978-80-904153-2-4.
4. BUCHTOVÁ, B. a kol. *Nezaměstnanost, psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 240 s., ISBN 80-247-9006-8
5. CIMBALNÍKOVÁ, L., J.FUKAN, B. LAZAROVÁ, D. NAVRÁTILOVÁ, P. NOVOTNÝ, R. ODRAZILOVÁ, Z. PALÁN, M. RABUŠICOVÁ, M. RAJMONTOVÁ, L. ŘEHÁKOVÁ a I. ŠTOROVÁ, 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+ - metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání do-spělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.
6. ILMARINEN, Juhani, 2008. *Ako si predĺžiť aktívny život – starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda. ISBN 978-80-07-01658-3.
7. JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 231 s. ISBN 80-717-8749-3
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*. 1. vyd. Praha: Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003, 199 s., ISBN 80-86419-48-7
10. KUCHAR, P. *Trh práce, sociologická analýza*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007, 183 s., ISBN 978-80-246-1383-3
11. LEIBOLD, Marius and Sven VOELPEL, 2006. *Managing the aging workforce: Challenges and Solutions*. Erlangen: Publicis KommunikationsAgentur. ISBN 978-3-89578-284-8.
12. MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998, 172 s., ISBN 80-901424-9-4

13. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-802-4739-601
14. SEKOT, A. *Sociologie v kostce*. 3. vyd. Brno: Paido, 2006, 258 s., ISBN 80-7315-126-X
15. SIEGEL, Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání (Špičkové rady, tipy a příklady pro uchazeče o zaměstnání)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 168 s., ISBN 80-247-1388-8
16. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
17. ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk aneb Age management na pracovišti*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samo-statných odborů. ISBN 978-80-87137-35-2.

### **Elektronické zdroje:**

1. *Asociace institucí vzdělávání dospělých: Age management* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/agemanagement-informace>
2. *Age management v České republice. Publicon* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.publicon.cz/Sluzby/vydavatelstvi-1/csr-forum-1-2014/age-management-v-ceske-republice.html>
3. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
4. *Učím se: Age management - strategie řízení zohledňující věk pracovníků* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.ucimse.cz/celozivotni-uceni/age-management-strategie-rizeni-zohlednujicivek-pracovniku.html>
5. *Úřad práce ČR*. [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr>



**SEZNAM ZKRATEK**

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
kol.	kolektiv
s.	strana
tzn.	to znamená

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1.....	35
Graf č. 2.....	35
Graf č. 3.....	36
Graf č. 4.....	36
Graf č. 5.....	37
Graf č. 6.....	37
Graf č. 7.....	38
Graf č. 8.....	38
Graf č. 9.....	39
Graf č. 10.....	39
Graf č. 11.....	40
Graf č. 12.....	40

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha P1:** REŠERŠE ODBORNÉ LITERATURY

**Příloha P2:** DOTAZNÍK

## **PŘÍLOHA P I: REŠERŠE ODBORNÉ LITERATURY**

- 1. BOČKOVÁ, L., Š. HASTRMANOVÁ a E. HAVRDOVÁ, 2011. *50 Aktivně. Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života. Praha: Respekt institut. ISBN 978-80-904153-2-4.***

Kniha je jedním z výstupů projektu 50+ aktivně, jehož cílem bylo přispět k prodloužení ekonomické aktivity a společenské integrace obyvatel a podpořit tak kooperaci mezi pracovním a soukromým životem v předdůchodovém, ale i důchodovém věku. V publikaci se setkáme s tématy, jako jsou například spokojenost u lidí 50+, možnosti, jak se bránit věkové diskriminaci v zaměstnání, možnosti vzdělávání, možnosti využití volného času a aktivního stárnutí, apod.

- 2. BUCHTOVÁ, B. a kol. *Nezaměstnanost, psychologický, ekonomický a sociální problém. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 240 s., ISBN 80-247-9006-8***

V knize najdeme témata, jako jsou práce, zaměstnanost, ale také ztráta zaměstnání v jejich širším kontextu. Autoři se zabývají různými důsledky dlouhodobého zaměstnání na člověka i společnost. Vycházejí zde také z reflexe nezaměstnanosti v různých odvětvích, např. lékařství nebo společenské vědy, a sledují nejčastější psychické problémy a somatická onemocnění v souvislosti se ztrátou zaměstnání.

- 3. CIMBALNÍKOVÁ, L., J.FUKAN, B. LAZAROVÁ, D. NAVRÁTILOVÁ, P. NOVOTNÝ, R. ODRAZILOVÁ, Z. PALÁN, M. RABUŠICOVÁ, M. RAJMONTOVÁ, L. ŘEHÁKOVÁ a I. ŠTOROVÁ, 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+ - metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání do-spělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.***

Publikace je určena k poskytnutí informací o možnostech využití age managementu. Je složena ze tří částí, které mohou být různě využity při vzdělávacích aktivitách. První část je uvedením do dané problematiky a zaměřuje se na témata, které souvisí s uplatněním age managementu, např. demografická situace, změny související se stárnutím, apod. Představuje také age management jako koncept v souvislosti s pracovní schopností. Další dvě části jsou již věnovány konkrétním cílovým skupinám – poradcům působícím při úřadech práce a firemním školitelům. Jsou také doplněny o příklady praxe. Tato publikace vznikla jako jeden z výstupů projektu „Strategie Age managementu v České republice“.

- 4. ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk aneb Age management na pracovišti*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samo-statných odborů. ISBN 978-80-87137-35-2.**

Tato informační brožura je zpracována v rámci dalšího projektu. Je rozdělena do deseti kapitol, které se zabývají problematikou age managementu, faktoru věku na pracovišti a přímo také strategie age managementu v České republice. Objasňuje také tematiku věkové diskriminace a postojů organizací ke stárnoucím pracovníkům. Nalezneme zde i pojem pracovní schopnost a strategie pro zavedené age managementu na pracovištích. Tato příručka je vhodná pro ty, kteří se chtějí blíže s problematikou age managementu.

- 5. ILMARINEN, Juhani, 2008. *Ako si predĺžiť aktívny život – starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda. ISBN 978-80-07-01658-3.**

Tato kniha poskytuje velmi široký záběr informací, které se týkají plánování strategií směřujících k lepšímu pracovnímu životu. Najdeme v ní srovnávací studie týkající se stárnoucích zaměstnanců v různých zemích Evropské unie.

- 6. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3**

Autor v této publikaci komplexně zpracovává problematiku řízení lidských zdrojů v organizacích, zabývá se činnostmi, které vykonávají personalisté a další vedoucí pracovníci v oblasti řízení lidských zdrojů, tzn. plánování, získávání a výběr zaměstnanců, výběrové pohovory a testy, řízení pracovního výkonu a rozvoj, vzdělávání a řízení kariéry, motivaci, hodnocení, odměňování a také péči o pracovníky.

- 7. LEIBOLD, Marius and Sven VOELPEL, 2006. *Managing the aging workforce: Challenges and Solutions*. Erlangen: Publicis KommunikationsAgentur. ISBN 978-3-89578-284-8.**

Tato kniha je analýzou současné a budoucí situací u stárnoucí pracovní síly a zahrnuje strategické koncepty, které mohou podniky využít ve stárnoucí společnosti.

## **PŘÍLOHA P2: DOTAZNÍK**

# AGE MANAGMENT JAKO PODPORA ZAMĚSTNANOSTI

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročního bakalářského studia oboru Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře na fakultě humanitních studií UTB a v rámci své bakalářské práce na téma Age management, bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku.

Sesbíraná data jsou anonymní a budou použita pouze pro účely výzkumu v mé bakalářské práci.

Mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu.

**Znáte pojem age management?**

- Ano
- Jen zběžně
- Ne

**Přistupujete při výkonu své práce k zaměstnancům bez ohledu na jejich věk?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Setkal/a jste se v posledních letech na svém pracovišti s věkovou diskriminací?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Využíváte pro svou práci znalost věkové struktury zaměstnanců organizace?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Jsou ve vaší organizaci vedoucí pracovníci školeni v problematice age managementu (řízení lidských zdrojů s přihlédnutím k věku)?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Setkali jste se na vašem pracovišti s tím, že s pracovníky na podobných pracovních pozicích nebyla zacházeno stejně kvůli věku?**

- Určitě ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Myslíte si, že ve vaší organizaci mají pracovníci podporu v případě, že se rozhodnout k dalšímu vzdělávání (prohlubování, zvyšování kvalifikace)?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Je pracovní prostředí přizpůsobováno ze strany vedení k potřebám starších pracovníků?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Jsou vaše pracoviště složena ze smíšených skupin, tzn. mladší a starší pracovníci dohromady?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Jsou ve vaší organizaci konkrétně nastavené postupy pro předávání znalosti, schopností a dovedností od starších pracovníků mladším?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Co si myslíte o poskytování odborné pomoci starším zaměstnancům s cílem usnadnit přechod z aktivního pracovního života do starobního důchodu?**

- Souhlasím
- Nesouhlasím
- Nepřijde mi to důležité

**Myslíte si, že využití age managementu má vliv na snížení nezaměstnanosti?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne