

# **Přínosy a rizika řízení HR s aplikací age managementu ve vybrané organizaci**

Peštová Kateřina

---

Zvolte typ práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2020/2021

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Peštová**  
Osobní číslo: **H16039**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Přínosy a rizika řízení HR s aplikací age managementu ve vybrané organizaci**

### **Zásady pro vypracování**

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti řízení lidských zdrojů, age managementu a kultury organizace.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvalitativního výzkumu formou rozhovoru.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

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

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEJTKOVSKÝ, Jiří, 2013. Zaměstnanci věkové kategorie 50+ z pohledu řízení lidských zdrojů. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-052-3.

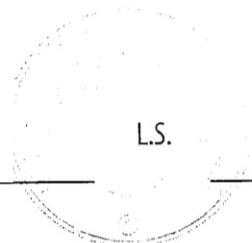
CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.

KOČIANOVÁ, Renata, 2004. Personální řízení: teoretická východiska a vývoj. Andragogika. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-97-1.

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Martincová, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **27. ledna 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**



---

**Mgr. Libor Marek, Ph.D.**  
děkan

**doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 27. ledna 2021

## 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 .....

.....

---

*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 nahlázení 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 užit 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 jim 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 přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá přínosy a riziky age managementu. Age management je způsob, kterým lze v organizaci řídit lidské zdroje. Teoretická část práce je zaměřena na popis a vysvětlení základních pojmů vztahujících se k řízení lidských zdrojů, kterými jsou: řízení lidských zdrojů, kultura organizace, age management a pracovní schopnosti.

Cílem bakalářské práce je, zjistit a zmapovat s využitím šetření rizikové faktory age managementu v procesu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Praktická část bakalářské práce uvádí způsob provedení šetření ke zodpovězení výzkumné otázky zda: „zohledňuje vybraná organizace aspekty age managementu v procesu vzdělávání zaměstnanců“, vyhodnocení šetření a interpretaci jeho závěrů.

Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, firemní kultura, age management, pracovní schopnost, zaměstnanci

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the benefits and risks of age management. Age management is a way of managing human resources in an organization. The theoretical part of the thesis is focused on the description and explanation of basic concepts related to human resource management, which are: human resource management, organizational culture, age management and work skills.

The aim of the bachelor's thesis is, using a survey, to identify and map the risk factors of age management in the process of human resource management in a selected organization. The practical part of the bachelor's thesis presents the method of the survey to answer the research question formulated: "Does the selected organization take into account aspects of Age Management in the process of employee education?", evaluation of the survey and interpretation of its conclusions.

Keywords:

human resources management, corporate culture, age management, work ability, employees

Děkuji tímto své rodině a všem, kteří mě podporovali a pomáhali mi během celého studia a zpracování bakalářské práce.

Děkuji vedení organizace, kde pracuji, za umožnění provedení praktické části bakalářské práce a všem respondentům, kteří se účastnili šetření za poskytnutou součinnost.

Děkuji vedoucí bakalářské Mgr. Janě Martinové, Ph.D. za poskytnuté rady a připomínky k vypracování bakalářské práce.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ V ORGANIZACI</b> .....	<b>12</b>
1.1 STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
1.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	16
<b>2 KULTURA ORGANIZACE</b> .....	<b>20</b>
2.1 PRVKY KULTURY ORGANIZACE .....	21
<b>3 AGE MANAGEMENT</b> .....	<b>23</b>
3.1 KLÍČOVÉ ÚROVNĚ AGE MANAGEMENTU.....	24
3.2 PILÍŘE AGE MANAGEMENTU.....	26
3.3 VYUŽITÍ AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACI.....	28
3.3.1 Přínos Age managementu pro organizace.....	29
3.3.2 Rizika Age managementu pro organizace.....	30
<b>4 KONCEPT PRACOVNÍ SCHOPNOSTI</b> .....	<b>32</b>
4.1 DŮM PRACOVNÍ SCHOPNOSTI.....	33
4.2 UDRŽENÍ PRACOVNÍ SCHOPNOSTI .....	35
<b>5 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM</b> .....	<b>37</b>
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
<b>6 CÍL VÝZKUMU</b> .....	<b>38</b>
<b>7 VÝZKUMNÁ STRATEGIE</b> .....	<b>39</b>
7.1 VÝZKUMNÝ VZOREK .....	39
7.2 KRITÉRIA VÝBĚRU RESPONDENTŮ .....	39
7.3 ŠETŘENÍ - SBĚR DAT .....	40
7.4 ANALÝZA DAT.....	40
7.4.1 Vyhodnocení průběhu šetření a souboru dat získaných při vlastním šetření .....	40
7.4.2 Kvalitativní vyhodnocení souboru dat získaných při vlastním šetření .....	43
7.4.3 Vyhodnocení povědomí pracovníků Firmy ABC o jednotlivých pilířích Age managementu .....	49
7.4.4 Vyhodnocení vnímání psychologických faktorů ovlivňujících prostředí v zaměstnání, majících vliv na fyzické a psychické zdraví .....	54
7.5 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT .....	56
<b>8 ZÁVĚR</b> .....	<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>66</b>



<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

Celosvětové statistiky potvrzují růst trendu hodnoty doby střední délky života, tedy počet roků, který pravděpodobně prožije osoba právě x-letá za předpokladu, že po celou dobu jejího dalšího života se nezmění řád vymírání. Tuto informaci můžeme interpretovat i tak, že populace stárne. Tento aspekt se začíná projevovat v řízení lidských zdrojů v organizacích. Organizacím se zvyšuje počet starších pracovníků, což se odráží na skladbě jednotlivých věkových skupin zaměstnanců v organizacích. Vrcholový management organizací by měl tuto skutečnost zohlednit v procesu řízení lidských zdrojů. Jako jedno z možných řešení se nabízí aplikace principů Age managementu, který se zabývá individualitou zaměstnanců a jejich potřeb. Age management můžeme označit za moderní způsob řízení, díky kterému jsou zaměstnanci déle aktivní v pracovním životě. Bakalářská práce se zabývá přínosy a riziky řízení HR s aplikací age managementu ve vybrané organizaci. Přibližuje termíny řízení lidských zdrojů, kultura organizace a její prvky, age management a pracovní schopnosti.

V praktické části bakalářské práce je provedeno šetření k využití aspektů age managementu v dané organizaci. Výsledky šetření jsou analyzovány a interpretovány v poslední kapitole této práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ V ORGANIZACI

Téma naší bakalářské práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Než se tedy zaměříme na Age management vymezíme pojmem lidské zdroje a jejich řízení v organizaci

Podle Armstronga a Taylora (2017, s. 45) se řízení lidských zdrojů zaměřuje na vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. Mužík a Krpálek (2017, s. 46) dodává, že hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytváření konceptu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají života lidí v organizaci. Dvořáková (2012, s. 549) doplňuje, že pojetí této koncepce řízení lidských zdrojů bylo definováno v polovině 80. let na půdě amerických univerzit. Zde byly vypracovány různé modely konceptu strategie řízení lidských zdrojů – modely souladu (matching models), stochastické modely, Harvardský model. U všech modelů je společné to, že zdůrazňují dominanci vnějších faktorů, nutností implementování strategie, jednosměrný soulad ve směru od strategie k metodám řízení lidí a omezeným možnostem vlivu manažerů na strategické volby.

Podle Koubka (2015, s. 15) představuje řízení lidských zdrojů nejnovější koncepci personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace: Jedná se o jeho nejdůležitější složku a je to také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tento koncept vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitější výrobní vstup a motor organizace.

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří podpora dosahování strategických cílů organizace, uplatňování strategií v rámci organizace a jejich řízení lidských zdrojů, přispívání k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vyššího výkonu, zajištění organizace k udržení talentovaných a oddaných lidí, usilování o vytvoření kladných pracovních vztahů a vytváření důvěry mezi managementem a zaměstnanci a v neposlední řadě uplatňování podpory v etickém přístupu k řízení lidí. (Armstrong a Taylor, 2017, s. 48),

Řízení lidských zdrojů charakterizuje Koubek (2015, s. 15) následujícími: strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory

formování a fungování pracovní síly organizace. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců.

## 1.1 Strategie lidských zdrojů

V této podkapitole dále rozvineme téma lidských zdrojů a budeme se věnovat strategii lidských zdrojů.

Podle Koubka (2015, s. 23) se strategie lidských zdrojů týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a také zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívaných pracovních sil a hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Armstrong a Taylor (2015, s. 70) doplňují tuto definici také tím, že strategie lidských zdrojů vyjadřuje záměry organizace, které se týkají politiky a postupu řízení lidských zdrojů, zejména jak by tyto politiky a postupy měli být propojeny se strategií organizace. Dvořáková a kol. (2012, s. 116) dodává, že organizace vymezuje záměry, co by měla udělat a změnit, aby dosáhla svých cílů. Tohle vyžaduje zohlednit externí a interní podmínky organizace a požadavky na ni kladené, stejně jako i vzít v potaz potřeby a očekávání zaměstnanců organizace. Strategie lidských zdrojů lze zformulovat jako:

1. Představa budoucnosti v oblasti lidských zdrojů.
2. Poslání organizace vůči zaměstnancům, a to vypracovat nejlépe písemně ve formě tzv. prohlášení o poslání, jestli je změna perspektivní, a jaké požadavky vyplívají na lidské zdroje.
3. Hodnoty, které staví aktivity organizace.
4. Současné strategie a cíle.
5. Obor organizace a výhled změn do příštích let.
6. Přehled strategických předností organizace, zda jsou lidé hlavní předností organizace. Jaké příležitosti pro změnu a rozvoj vyplívají ze současných předností organizace. Jaké jsou možnosti, se kterými můžeme počítat v budoucnosti. A jaké faktory ovlivňují strukturu lidských zdrojů v organizace.
7. Jaký je přehled strategických nedostatků organizace? Vyplívají nedostatky z řízení lidských zdrojů? Jaká jsou jejich rizika v budoucnosti?

8. Jaká je současná strategie lidských zdrojů (prohlášení o politice při získávání, stabilizaci a uvolňování zaměstnanců)? Jaké je vymezení současného postoje organizace k problémům, jako je například jistota zaměstnání, odstranění věkové, genderové, národnostní diskriminace a dalším podobným formám, dále vzdělávání a rozvoj, mzda a odměňování, pracovní vztahy, a kvalita pracovního života?
9. Jaký je dopad výše uvedených skutečností na plánování lidských zdrojů organizace? Je dopad pozitivního nebo negativního původu?

Ke strategii řízení lidských zdrojů Bláha a kol. (2005, s. 88) dodává, že pokud má být strategie realistická a pro organizaci užitečná, tak nemůže být vytvořena libovolně. Vyvozuje se z celkové firemní strategie. Ta bývá založena na vnitřních a vnějších podmínkách, ve kterých organizace působí, a to jsou vnější výzvy, omezení příležitostí a ohrožení, silných a slabých stránek firmy a jejich konkurenčních předností i nedostatků. Mužík a Krpálek (2017, s. 81) definují strategii lidských zdrojů trochu jinak. Strategie dle nich vztahuje na aktivity, které organizace plánuje jako odezvu na faktické nebo předpokládané změny ve svém okolí. Strategie většinou sdělují, jak bude organizace vytvářet hodnotu pro ty, kteří chtějí její produkty nebo služby. Jsou také vytvořeny vize a ideje, které se stávají zájmem celé organizace.

Dvořáková a kol. (2012, s. 116) dále vymezila typy strategií lidských zdrojů. V základu se se dají rozdělit na strategie komplexní a specifické. Komplexní strategie (označovaná také jako strategie transformace) je vytvořena k prosazení změny v organizaci jako celku, s cílem změnit myšlení a hodnoty organizace a její kulturu. Specifická strategie je zaměřena na určitou personální činnost a dává si za cíl změnit zavedenou praxi a metody, jak se daná služba provádí. Jedná se například o strategii získávání zaměstnanců, strategii rozvoje zaměstnanců (rozvoje managementu) či strategii pracovních vztahů.

Dvořáková a kol. (2012, s. 115) uvádí, že organizace, stejně tak i jednotlivci, by si měli vytyčit, jak směřují k dosažení cílů. Takový přístup je svou dimenzí strategický a zahrnuje vizi organizace, její poslání, hodnoty, strategie a cíle. Vize je tvrzení o tom, čím se chce organizace stát.

## 1.2 Plánování lidských zdrojů

Jelikož je plánování lidských zdrojů důležitým článkem v oblasti jejich řízení, rozhodli jsme se mu věnovat následující podkapitulu.

Dvořáková a kol. (2012, s. 115) a Koubek (2015, s. 93) definují plánování lidských zdrojů jako procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik a k jakému termínu organizace potřebuje dodatečných zaměstnanců. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě k zabezpečení určité produkce nebo služeb. Plánováním lidských zdrojů se usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje.

Koubek (2015, s. 93) dále doplňuje, že plánování lidských zdrojů slouží organizaci tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a vytváří opatření směřující k současnému a budoucímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Detailněji lze říci, že plánování lidských zdrojů, se snaží o to, aby organizace měla v současnosti i v budoucnosti pracovní síly, které jsou v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, se žádoucími osobnostními charakteristikami, dobře motivované, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Aby mělo personální plánování efekt, je třeba dodržovat tyto zásady: znát a respektovat strategii organizace, cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měl být časově sladěny a zásadu, že personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí (Koubek, 2015, s. 94-95).

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 121-127) plánování lidských zdrojů zahrnuje:

**Rozbor prostředí**, který má předvídat, jaké jsou zdroje rizik a příležitostí. Cílem rozboru je prozkoumat vnější prostředí (např. konkurenci, legislativu apod) a vnitřní podmínky organizace, jako je strategie, technické zázemí, organizační kulturu apod.

**Předpověď poptávky po práci** je v předvídání budoucích lidských zdrojů hlavním těžištěm jeho plánování. Ovlivňuje ji mnoho faktorů – vnější ekonomické, sociální politické, právní změny a vývoj technologií, dále rozhodnutí organizace, které je založeno na strategickém plánu s dlouhodobými cíli organizace a změny které způsobily zaměstnanci (např. odchod do důchodu, pracovní neschopnost, ukončení pracovního poměru, absence nebo úmrtí). Je to projekcí, jak aktivity organizace ovlivní potřeby lidských zdrojů, a to pomocí kvalitativních metod řeší pomocí Delfské metody, a u kvantitativních metod pomocí extrapolací trendů y nebo lineární regresní analýzou.

**Předpověď nabídky lidských zdrojů** lze vymezit jako projekci disponibilních vnitřních a vnějších zdrojů pracovní síly. V prvé řadě se jedná o audit vnitřních lidských zdrojů. Zde spadá analýza počtu, kvalifikace a potenciál rozvoje stávajících zaměstnanců a jejich

hodnocení, na kolik jsou zaměstnanci využiti, fond pracovní doby, produktivitu, a kompetence. Pokud nemá organizace zaměstnance s požadovaným profilem, přichází na řadu rozbor nabídky pracovní síly ve vnějším trhu práce.

**Dalším aspektem je identifikace rozdílů mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nastínění jeho řešení.** To znamená, že se jedná o zjištění potenciálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí a pracovních funkcí. Plánovač může rozpracovat několik variant předpovědí o prostředí, poptávce po práci a nabídce pracovní síly tak, aby se organizace mohla připravit na různé scénáře aktivit.

**Harmonogram akcí k realizaci řešení,** které jsou doporučené v předchozím kroku. Jde tedy o personální činnost zaměřenou na vnitřek organizace, a to např. povýšení, převedení, trénink, změnu režimu práce, re-design pracovních úkolů a také na vnější trh, a to např. získávání zaměstnanců, spolupráci s úřadem práce a podobné.

**Kontrolou a vyhodnocením** se rozumí, na kolik jsou cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a jak jsou moc efektivní. Výsledky jsou poté posuzovány pomocí definovaných a měřitelných kritérií, například náklady způsobené fluktuací, pokles počtů zaměstnanců předčasně odcházejících do důchodu, náklady na získávání nových zaměstnanců v porovnání s výdaji na rekvalifikaci anebo trénink stávajících zaměstnanců, výkonost zaměstnanců a jiné.

Jaký je vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace vymezili Armstrong a Taylor (2015, s. 264). Plánování lidských zdrojů interpretuje strategické plány organizace z hlediska požadavků týkajících se lidí. Samotné plánování lidských zdrojů ale může ovlivňovat strategii organizace tím, že bude ukazovat na možnosti lepšího rozvíjení rozmístováním lidí v zájmu usnadnění dosahování cílů organizace. Plánování lidských zdrojů, se také bude zabývat nabídkou vhodných lidí.

### 1.3 Personální činnosti

V této podkapitole se zaměříme na personální činnosti, bez kterých by řízení pracovního procesu nemohl fungovat, protože hlavním aspektem personální činnosti a lidských zdrojů je člověk.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 20-21), Koubka (2015, s. 20-21) a Mužíka a Krpálka (2017, s. 133-150) personální činnost vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů



v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální činnost představuje hlavní část personální práce, která ovlivňuje efektivní fungování celé organizace. Hlavním úkolem personálního řízení je, aby byl podnik výkonný a úspěšný a aby dosahoval svých cílů a zisku. Personální činnost se zaměřuje na činnosti a agendy člověka v pracovním procesu, a to v těchto oblastech:

### **Vytváření a analýza pracovních míst a analýza práce**

Jedná se o systematické činnosti, které jsou založeny na vytváření pracovního místa. Je to definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností těchto úkolů. Zahrnují činnosti pravomocí a odpovědností pracovních míst, vyvážení popisu a specifikace pracovních míst, Také zde patří analýza neboli definování pracovních úkolů a obsahu práce a specifikace požadavků na zaměstnance.

### **Plánování lidských zdrojů (Personální plánování)**

Personální plánování se v organizaci používá pro realizaci stanovených cílů. Tím usiluje o to, aby v organizaci bylo potřebné množství pracovních sil s požadovanými znalostmi. Plánování lidských zdrojů zahrnuje mimo jiné i plánování potřeb zaměstnanců v organizaci a jejího pokrytí a také plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

### **Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců**

Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců, je samostatná činnost přípravy a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přípravy formulářů, shromažďování dokumentů o zaměstnancích, zkoumání materiálu předložené uchazeči, předvýběr, organizace výběru, pohovory, rozhodování o výběru, zařazení nového zaměstnance do evidence, orientace nových zaměstnanců či například také ukončování pracovního poměru.

### **Rozmíst'ování zaměstnanců (interní mobilita) a ukončování pracovního poměru**

Interní mobilita a ukončování pracovního poměru obsahuje zařazování zaměstnanců na konkrétní místo neboli na zařazení správného zaměstnance na správné pracovní místo. Jedná se mimo jiné o povyšování, převádění na jinou pozici, dále také o přeřazování na nižší funkci, propouštění či penzionování. Vždy je potřeba při výběru nebo přeřazení zaměstnance brát v potaz jeho profil, povahu pracovního místa a jeho profesní kompetenci.

### **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců (hodnocení pracovního výkonu)**

Součástí hodnocení zaměstnanců je také zpracovávání metod pro hodnocení zaměstnance a řízení jeho pracovního výkonu. Jedná se například o přípravy potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metod hodnocení. Hodnocení má tři základní kritéria:

kvalita práce, množství práce a pracovní jednání a chování. Hodnocení pracovního výkonu slouží jak zaměstnancům, tak i organizaci.

### **Odměňování a zaměstnanecké výhody**

Zahrnuje činnost motivování zaměstnanců včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod. Spadá zde také tvorba, implementace, uplatňování a revize mzdového systému. Formy odměňování přitom mohou být různé, patří tady např. prémie, tarifní mzda, (vyplácena za odpracovanou hodinu), akordová mzda (odměna za odpracovanou jednotku), podílová (provizní) mzda, dodatkové mzdové formy, příplatky ke mzdám, osobní ohodnocení apod.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Cílem vzdělávání zaměstnanců je zajištění pracovní způsobilosti k výkonu činnosti na pracovních pozicích. Je to proces analýzy a identifikace potřeb, vzdělávání zaměstnanců a rozvoje managementu. Náleží zde i plánování vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, a lze zařadit i plánování vlastních procesů vzdělávání zaměstnanců.

### **Pracovní vztahy**

Jde hlavně o organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracovávání zápisů z tarifního jednání, dohodách o zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy. Dále se jedná o sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládnání konfliktů a v neposlední řadě o komunikaci v organizaci.

### **Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj**

V oblasti péče o zaměstnance se personalisté zaměřují na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vedení dokumentací, organizováním kontroly. Péče se zaměřuje taktéž na otázky pracovní doby a pracovního režimu. Do této oblasti spadají i záležitosti sociálních služeb, jako je např. stravování, sociálně-hygienické podmínky práce, aktivity volného času, podnikové starobními důchody, kulturní aktivity, životní podmínky zaměstnanců, služby poskytované rodinným příslušníkům.

### **Personální informační systém**

Personální informační systém je v dnešní době nedílnou součástí, jelikož každá organizace potřebuje dnes věrohodné a detailní informace, a to hlavně pro řízení a rozhodování a další

činnosti. Zabezpečuje zjišťování, uchovávání a zpracovávání analýzy dat, týkajících se pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce. Dále jsou to mzdy a sociální záležitosti, personální činnosti v organizaci, a také vnější podmínky, které ovlivňují fungování zaměstnanců v organizaci apod.

Do personální činnosti jsou zařazovány také další oblasti, jedná se například o průzkum na trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumu a zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonu v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.

## 2 KULTURA ORGANIZACE

V této kapitole prezentujeme kulturu organizace. Jelikož výklad kultury organizace se v literatuře vyskytuje ve spojení s různými pojmy, jako je například firemní kultura nebo organizační kultura, my budeme používat pro účely této práce pojem kultura organizace.

Kulturou organizace se zabývají Pfeifer a Umlafová (1993, s.19), kteří definují kulturu organizace jako souhrn představ, přístupů, a hodnot v organizaci, všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Tuhle tezi potvrzuje i Armstrong a Taylor (2015, s. 164), dle nichž kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být jakýmkoliv způsobem vyjádřené, ale určitě určují jak chování lidí, tak způsob vykonávání práce. Dále doplňují, že hodnoty v organizaci vyjadřují, co se v chování lidí a organizaci samotné považuje za důležité. Normy v organizaci představují nepsaná pravidla chování. Tato definice upozorňuje na to, že kultura organizace se týká subjektivních aspektů toho, co se v organizaci odehrává. Odkazuje na pojmy jako, jsou hodnoty a normy, které jsou součástí organizace, ale nemusí být definovány, ani se o nich nemusí mluvit. I tak ale kultura organizace může ovlivňovat chování lidí.

Podle Šiguta (2004, s. 9) definicí kultury organizace v odborných literaturách existuje mnoho. Šigut dále doplňuje tezi výše.; vysvětluje, že pojem kultura organizace zahrnuje také usměrňování postojů, jednání a chování zaměstnanců prostřednictvím určitých rituálů a symbolů jako jsou loga, znaky, oblečení. Podle těchto znaků a názorů rozvíjí organizace i jednotlivci či skupiny vlastní originální představy, hodnotové systémy a vzory jednání jednotlivců vůči organizaci, ale i vůči vnějšímu okolí. Tento celek norem chování a hodnotových představ a myšlení charakterizuje chování zaměstnanců a tím i charakterizuje tvář organizace. Bláha a kol. (2005, s.5) doplňuje, že kultura organizace se jeví jako nestejnorodý, ale vnitřně propojený soubor vnitrofiremních faktorů a podmínek, které podstatným způsobem ovlivňují provoz, výkonost, úspěšnost a rozvoj organizace.

Obecně lze pojem kultura organizace shrnout definicí Lukášové (2010, s. 18): kulturu organizace můžeme chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.

## 2.1 Prvky kultury organizace

Jak jsme již uvedli v předchozí kapitole, podle Armstronga a Taylora (2015, s. 166-167) a Lukášové (2010, s. 18-23) se kultura organizace charakterizuje nejčastějšími základními prvky organizace, kterými jsou hodnoty, normy, styl řízení a artefakty. V této podkapitole se tak zaměříme na jednotlivé prvky.

Prvky kultury organizace:

1. Hodnoty
2. Normy (chování)
3. Artefakty (organizační mluva)
4. Styl řízení

Prvním z prvků kultury organizace jsou **hodnoty**. Ty představují přesvědčení o tom, co je pro organizaci nejlepší. Čím jsou hodnoty organizace silnější, tím víc ovlivňují chování zaměstnanců. Hodnoty dále vyjadřují obecné předpoklady, které se promítají do rozhodování zaměstnance nebo organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujmají, v tom, co považují za dobré nebo špatné, či za přijatelné nebo nepřijatelné. Organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v celkové organizaci, co si členové organizace myslí, že by se v organizaci i mimo ni mělo dělat, protože to považují za důležité. Jedná se například spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, ohleduplnost a zodpovědnost ohledně životního prostředí nebo také vzájemná spolupráce. Důležité je uplatňovat schválené hodnoty v praxi. Hodnoty mohou být implicitně i explicitně vyjádřeny v těchto oblastech: péče o zaměstnance, schopnosti, konkurenceschopnost, služby zákazníkům, inovace, výkon, kvalita, týmová práce.

**Normy** jsou nepsaná pravidla, které představují neformální návod, jak se chovat. Tyto neformální normy sdílejí pracovníci organizace a jejich dodržování je ve skupině odměňováno, nedodržování naopak potrestáno. Chtějí-li zaměstnanci v organizaci být členové určité kultury a být ostatními akceptovatelnými, chovají se v souladu s nepsanými, tedy neformálními, normami chování. Normy tohoto typu se běžně týkají těchto oblastí: vztah mezi manažery a členy týmu, styl řízení manažerů u svých členů týmu, vliv postavení v týmu, ambice, výkon, moc, politika uplatňována v celé organizaci, loajalita, hněv

manažera vyjadřován otevřeně nebo skrytě, přístupnost, která se od manažera očekává, formalita a to např. oslovení křestními jmény, pravidla oblékání.

**Artefakty** jsou organizační mluva. Způsob mluvy, který je využíván, odráží hodnoty sdílené v organizaci, míru formálnosti a neformálnosti vztahů, obor podnikání a další specifika konkrétní organizace. Jsou to hmatatelné aspekty organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Tyto aspekty jim umožňují pochopit kulturu organizace. Artefakty mohou zahrnovat pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v e-mailech, dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují při setkáních nebo po telefonu, jakého se dostává přijetí návštěvám, také jakým způsobem vyřizuje recepční příchozí hovory.

**Styl řízení** je přístup, který uplatňují manažeři při jednání s lidmi. Jejich styl řízení je důležitou součástí kultury organizace. Tyto styly je možné charakterizovat v těchto extrémech:

- charismatický – necharismatický,
- autokratický – demokratický,
- kontrolující – podporující,
- transakční – transformační.

Každý manažer uplatňuje svůj styl řízení, který je ale ovlivněn kulturou organizace.

### 3 AGE MANAGEMENT

V následující kapitole se budeme věnovat hlavnímu tématu této práce, a to Age managementu. Zaměříme se na jeho úrovně, pilíře, využití a přínos a nastíníme si, proč je problematika Age managementu aktuálním tématem.

Cimbálníková a kol., (2012, s. 33) i Horváthová (2016, s. 188) definují Age management jako řízení lidských zdrojů zohledňující věk všech zaměstnanců. Rozvineme-li tuto tezi, lze Age management definovat také jako řízení lidských zdrojů s ohledem na již zmíněný věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Horváthová (2016, s. 188) dále doplňuje, že principem Age managementu je, aby pracovníci nebyli znevýhodněni kvůli svému věku a každý mohl využít svůj potenciál. V současné době je tento pojem nejčastěji spojován se stárnoucími zaměstnanci, není to ale zcela správný výklad, jelikož opatření Age managementu směřují ke všem věkovým skupinám zaměstnanců. Mohou tedy zahrnovat opatření ve vztahu k absolventům, kteří nastupují do svého prvního zaměstnání, ale také například k rodičům malých dětí. Faktem tedy zůstává, že specifické formy zacházení by měli být uplatňovány na všechny věkové kategorie. Tezi, že Age management je zaměřen na všechny věkové kategorie, potvrzuje i Novotný a kol. (2015, s. 57) výrokem, že opatření Age managementu neznamenají upřednostňování starších zaměstnanců oproti ostatním. Age management neznamená soupeření generací. Právě naopak, když jsou lidem všech generací zajištěny rovné příležitosti a práce s lidskými zdroji je vedena zodpovědně, přispívá to všem věkovým kategoriím.

Cimbálníková a kol., (2012, s. 33) dále rozvíjí, že Age management představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na politické a organizační úrovni, v řízení pracovních činností v rámci fyzického a sociálního prostředí. Pro zaměstnavatele je v současné době velkou motivací stárnutí zaměstnanců; Age managementu by se tak měla věnovat pozornost i proto, že se bude s určitou jistotou zaměstnávat mnohem více starších lidí a za těchto podmínek bude zájmem zaměstnavatelů dodržet produktivitu práce.

Tento výrok potvrzují Kociánová (2012, s. 110) i Štorová (2015, s. 2), podle nich je Age management řízení věkových skupin zaměstnanců na úrovni společnosti, organizací a jedinců. Diskuse o Age managementu se dotýkají mnoha oblastí. Jedním z důvodů, proč se zabývat Age managementem, může být například demografický vývoj v České republice, který vykazuje větší stárnutí populace, což se promítá např. do politiky důchodů, odchodu ze zaměstnání, také sociální odpovědnosti organizace, věkové diskriminace,

práceschopnosti starší generace, a hlavně věkové skupiny tzv. „50+“. Stárnutí populace, má dopad nejen na jednotlivé organizace, ale také na celou ekonomiku. Demografická situace tak vyžaduje, aby zaměstnavatelé měli dostatek informací o efektivních strategiích a zvládli řízení organizace s ohledem na věk svých zaměstnanců se zaměřením na práci s jednotlivými věkovými skupinami na pracovišti a s ohledem na udržení a efektivní zapojení starších zaměstnanců.

Dalším důvodem, proč se zabývat nástroji Age managementu, je ta skutečnost, že délka pracovního života se prodlužuje a bude ovlivňovat obě skupiny, tedy jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Počet starších zaměstnanců se bude postupně zvyšovat, a to i počet zaměstnanců, kteří odcházejí do důchodu (Štorová, 2015, s. 2).

Age management je v současnosti rozvíjen v souvislosti s koncepty jako je aktivní stárnutí, diversity management, sociální zodpovědnost, nebo zdravá organizace. Age management je zaměřen na aktivizaci, a mobilitu lidí, jako základu jejich zaměstnatelnosti v celkové délce jejich života. To nelze zajistit jednotlivými opatřeními ale celkovým a komplexním řešením (Novotný a kol (2015, s. 69). Cimbálníková a kol. (2012, s. 33) dodává, že opatření Age managementu se zpravidla týkají velkého spektra činností. Jejich výčet zahrnuje mimo jiné tyto oblasti: restrukturalizace pracovních míst, péče o zdraví, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž zaměstnanců), řízení směn podle podnětů zaměstnanců, rozvoj mezigenerační spolupráce, podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců, rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě Age managementu a podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody. Novotný (2015, s. 57) zdůrazňuje, že opatření Age managementu neznamenají ani upřednostňování starších zaměstnanců oproti ostatním. Age management tak není otázkou soupeření generací. Právě naopak, když jsou lidem všech generací zajištěny stejné příležitosti a práce s lidmi je vedena sociálně zodpovědně, je to prospěšné pro všechny, bez ohledu na věk.

### **3.1 Klíčové úrovně Age managementu**

Řízení stárnoucí pracovní síly je předmětem zájmů na mnoha úrovních, v této podkapitole si proto vysvětlíme tři klíčové úrovně Age managementu.

Motivace k zájmu řízení stárnoucí pracovní síly a jeho projevy se do značné míry liší právě kvůli mnoha úrovním, jak k dané problematice přistupovat. Lze rozlišit tři základní úrovně,



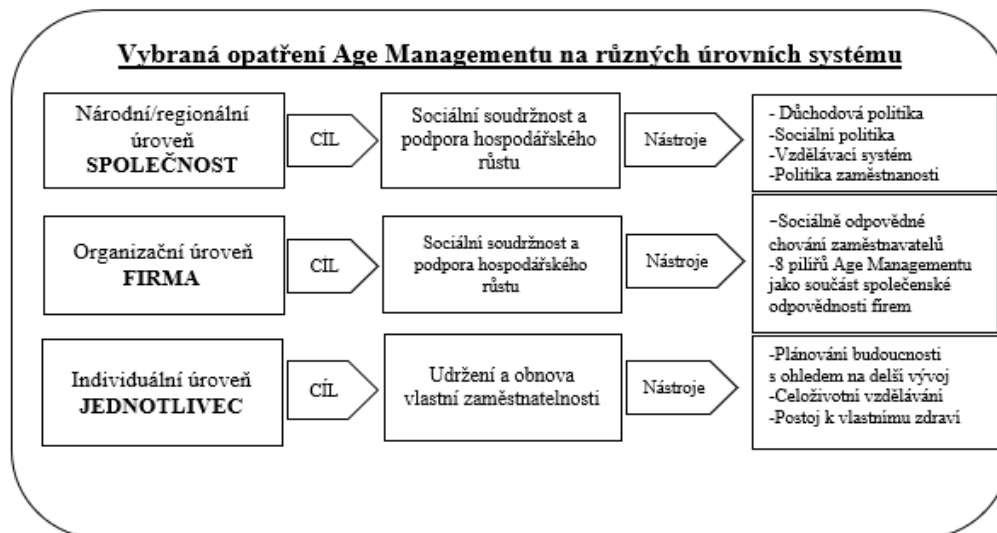
na kterých aktéři zainteresování na programech Age managementu své zájmy vyjadřují a realizují. Jedná se o:

1. úroveň individuální,
2. úroveň organizace/podniku, a
3. o úroveň veřejnou neboli o společenský zájem (Cimbálníková a kol., 2012, s. 34).

První úroveň individuální podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 35) a Novotného a kol. (2015, s. 69) je kladen důraz na jednotlivce. Zájmem jednotlivce je udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti, pro případ změny v pracovním životě. Proto je pro něj legitimní uvažovat o udržení a získání takových předpokladů, které mu umožní v takovém případě změnit zaměstnavatele nebo formu zaměstnání. Novotný a kol. (2015, s. 69) dále doplňuje, že právě změna zaměstnání je z pohledu stárnoucího zaměstnance velkou výzvou. Zájmem každého jednotlivce je také dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Obojí pak může jednotlivce ovlivnit v přístupu a v postojích.

Druhá úroveň opatření podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 35) a Novotného a kol. (2015, s. 60) je na organizační úrovni, kde zájem o Age management je dán potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat zaměstnance potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Novotný a kol. (2015, s. 60) dále dodává, že tento zájem se bude posilovat se stárnutím pracovní síly, a to pro organizace znamená zvyšování podílu starších zaměstnanců. Zaměstnavatelé si uvědomují stárnutí zaměstnanců a potřebu měnit postoje k vícegeneračním pracovištím.

Třetí a poslední klíčovou úrovní opatření Age managementu je úroveň národní, případně regionální. Podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 35) a Novotného a kol. (2015, s. 60) se jedná o veřejný zájem Age managementu, který je spojen s maximalizací příspěvku stárnoucí síly k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. Jde o sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje (stárnutí populace) v oblasti zdraví, produktivity práce a podobně. Novotný a kol. (2015, s. 60) zastává názor, že stárnutí populace je správně vnímáno jako jev ohrožující sociální a ekonomický rozvoj. Úkolem státu a veřejných politik je vyvažování negativních důsledků stárnutí populace, řešení zaměstnanosti a nezaměstnanosti, sladění nabídky a poptávky na trhu práce apod.



Obrázek č. 1 Úrovně Age managementu

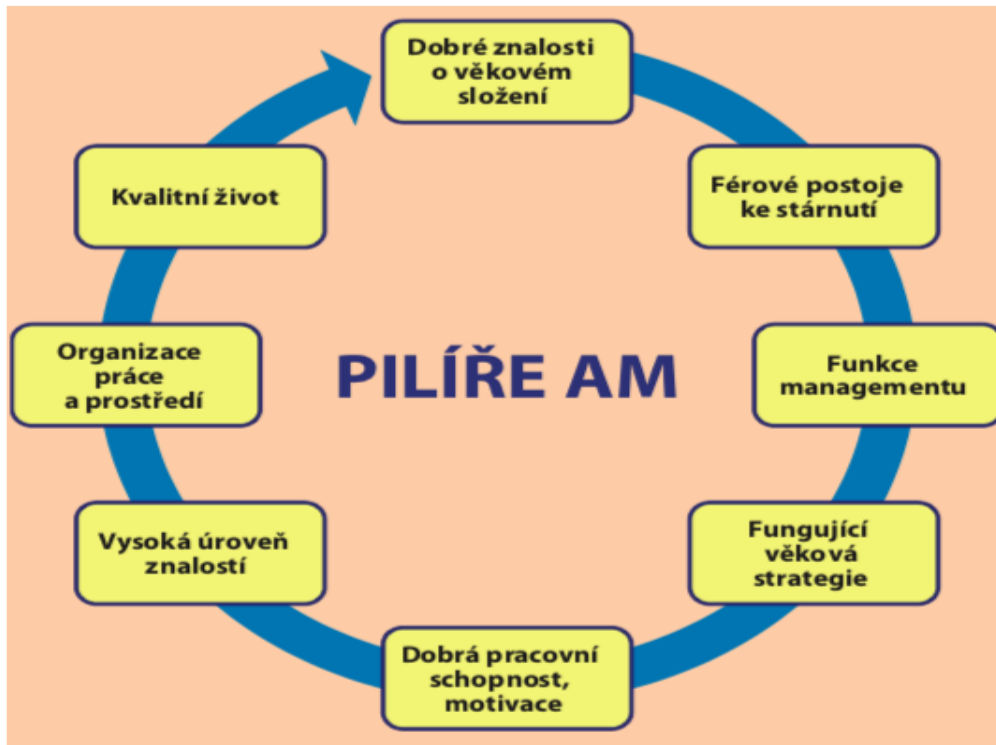
Zdroj: Cimbáliková a kol., 2012, s. 34, vlastní úprava

### 3.2 Pilíře Age managementu

V této kapitole se budeme věnovat pilířům Age managementu, které jsou důležité pro určení směru a cíle rozvoje v jednotlivých oblastech.

K úspěchu Age managementu vedou především komplexní opatření, nabízející synergií zájmů na všech úrovních. Tato komplexní řešení vycházejí z národní politiky, respektují specifika organizace a současně charakter pracovní sil v organizaci (Cimbáliková a kol. 2012, s. 39).

Štorová, Fukan, (2012, s. 61) dodávají, že účelem jednotlivých pilířů Age managementu je určitý směr a cíle Age managementu rozvoje v dané oblasti. Tyto vize mohou začít iniciovat diskusi o potřebě jeho zavedení a pomáhají najít vhodné nástroje, metody a postupy na dosažení cílů. Každá firma si určuje své cíle podle své situace, stanovených vizí a daných strategií. Tohle tvrzení potvrzuje i Horvathová a kol. (2016, s. 194), která zastává názor, že účelem jednotlivých pilířů Age managementu je vytyčit směr a cíle rozvoje dané oblasti. Stanovené vize mohou iniciovat diskusi o potřebě jeho zavedení a pomáhají najít vhodné nástroje, metody a postupy na dosažení těchto cílů. Všechny metody a postupy by měly být v souladu s kulturou organizace.



Obrázek č. 2 Pilíře Age managementu

Zdroj: (Illmarinen in Cimbálníková et al, 2012, s. 40)

Odborníci Finského institutu pracovního zdraví, identifikovali 8 pilířů Age managementu. Jedná se o znalosti problematiky věku, vstřícného postoje vůči věku, dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti, kvalitní a funkční věkovou strategii, dobrou pracovní schopnost, vysokou úroveň kompetencí, dobrou organizaci práce a pracovního prostředí a spokojený život (Cimbálníková a kol. 2012, s. 39)

Štorová a Fukan (2012, s. 61-62) definovali každý pilíř. Pilíř č. 1, dobré znalosti o věkovém složení, se zabývá lidmi ve firmě, zodpovědnými za rozhodování v podniku a jsou si vědomi problémy spojenými s budoucností zaměstnanců, jako jsou např. stárnutí pracovní síly, předčasný odchod do důchodu nebo také málo mladých zaměstnanců.

Jako další pilíř jsme zmínili vstřícný postoj vůči věku. Zaměřuje se na pozitivní postoj vedení společnosti s ohledem na stárnoucí zaměstnance a jejich znalosti, které umí využít.

Pilíř č. 3, dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti je o firmách, které berou jako svou zodpovědnost přistupovat individuálně k zaměstnancům ve všech věkových kategoriích.

Další pilíř s č. 4. se zabývá kvalitní a funkční věkovou strategií. Zaměřuje se na rovnoprávnost a ocenění zaměstnanců ve firmě různého věku, zajímá se o spolupráci mezi různými věkovými kategoriemi, celoživotním vzděláním a chutí starších zaměstnanců ve své práci nadále pokračovat.

Následující pilíř č.5 se opírá o dobrou pracovní schopnost, motivaci a vůli pokračovat ve spolupráci. To znamená, že díky motivaci, pracovní schopnosti a vůli stárnoucích zaměstnanců pokračuje spolupráce ve firmě až do odchodu do důchodu.

Dále navazuje pilíř č. 6, zabývající se vysokou úrovní kompetencí. Cílem tohoto pilíře je, aby se vedení firem zajímalo o to, aby zkušenosti starších zaměstnanců byly předávány zaměstnancům mladším.

V neposlední řadě se jedná o dobrou organizaci práce a pracovního prostředí. Tento pilíř je zaměřen na pracovní dobu, organizaci práce i na pracovní prostředí zaměstnanců tak, aby odpovídalo na potřeby zaměstnanců různého věku, a to jak po fyzické, tak i sociální stránce.

Posledním je pilíř č.8, spokojený život, který se zaměřuje hlavně na starší zaměstnance ve společnosti. Je zde kladen důraz na uznání, pracovní pohodu a kvalitu života ve firmě. Tato problematika úzce souvisí také s důstojným odchodem do důchodu.

### **3.3 Využití Age managementu v organizaci**

Otázky ohledně stárnutí na pracovišti jsou vždy aktuální, protože na pracovišti se nachází pracovníci různého věku a to, od mladých absolventů až po zkušené zaměstnance v pokročilém věku (Štorová, 2015, s. 10). Cílem Age managementu je udržení a rozvíjení lidských zdrojů s potřebami organizace a individuálních možností zaměstnanců vzhledem k jejich věku. Strategie Age managementu se zaměřuje na různé věkové skupiny a jejich udržení pracovní schopnosti Cimbálníková a kol. (2012, s. 99).

Zájem o Age management na úrovni organizací je dán potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat zaměstnance potřebám podniku a zvyšovat tak jeho produktivitu práce. Tento zájem bude posilovat se stárnutím pracovní síly, což pro organizace znamená zvyšování podílu starších zaměstnanců. Zaměstnavatelé si zpravidla uvědomují potřebu měnit postoje k vícegeneračním pracovištím a převzít za řešení těchto problémů část odpovědnosti s vědomím, že pozitivní přínosy se projeví ve stabilitě pracoviště. Pro zavedení Age managementu v organizaci jsou klíčovými osobami personalisté nebo pracovníci pověřeni řízením lidských zdrojů (Novotný a kol. ,2015, s. 60).

V zájmu udržení produktivity a zisku musí organizace reagovat na měnící se trh práce a rozvoj technologií, a tím se vypořádat se změnou demografie ve firmě, nedostatkem kvalitních zaměstnanců a se změnami ve struktuře znalostí, schopností a zkušeností zaměstnanců. Age management je nástroj, jak věkovou rozmanitost na pracovišti podpořit a řídit. Představuje řízení pracovní schopnosti zaměstnanců a úspěch firmy. Jde o každodenní řízení organizace práce se zřetelem k průběhu života a lidských zdrojů a bere v úvahu individuální potřeby měnící se s věkem zaměstnance (Cimbálníková a kol., 2012, s. 99)

### 3.3.1 Přínos Age managementu pro organizace

Využití Age managementu v organizaci s sebou nese hned několik kladů, kterým jsme se rozhodli věnovat v menší podkapitole.

Přínosy Age managementu pro organizace jsou podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 101-102) zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu.

Při prosazování organizačního prostředí respektujících diverzitu a uplatňujících opatření proti diskriminaci, si jsou firmy vědomy toho, že je nezbytné pro své iniciativy v oblasti rovného zacházení (i Age managementu) získat aktivní podporu zaměstnanců.

Jedním z přínosů využití Age managementu je **zvyšování kvality lidských zdrojů**. Kvalifikovaná, inovativní, věkem a zkušenostmi různorodá pracovní síla, je důležitá pro úspěšnost každé organizace. Ovlivňuje tím její výkonnost a konkurenceschopnost.

Přínosem je také **posílení pozice společnosti na trhu**. Strategie jejichž cílem je posílení na trhu, si kladou za cíl dosažení lepší segmentace trhu a zvýšenou míru spokojenosti zákazníka. Různorodá pracovní síla disponující dobrými interpersonálními dovednostmi, pomáhá lépe se přizpůsobit požadavkům své různorodé zákaznické základny, a tím zlepšovat péči o zákazníky.

V neposlední řadě je také nesporným kladem **uznání a image organizace a společenská odpovědnost firmy**. Organizace dodržující dobrou praxi si uvědomují důležitost firemního image a dobrého jména, a proto uskutečňují široké spektrum aktivit a iniciativ orientovaných navenek. Tyto aktivity jim pomáhají zlepšit společenské postavení, image a přispívají k šíření hodnot a zásad, které si přejí podporovat.

### 3.3.2 Rizika Age managementu pro organizace

Protože jsme se věnovali i přínosům Age managementu pro organizaci, věnujeme podkapitolu rizikům a jeho problematice Age managementu v organizaci.

Pochopení základních aspektů stárnutí se stává důležitou kompetencí manažerů, poněvadž manažeři ovlivňují prostředí pracoviště nejen v oblasti fyzických podmínek a psychosociálních rizik, ale také v rámci prevence stresu. Tím mají velký vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Zrovna tyto faktory se ukazují jako důležité pro setrvání starších zaměstnanců v práci. Negativní postoje ke stárnutí vycházejí z nedostatku znalostí.

Prostředí pracoviště a firemní kultura hrají hlavní roli ve vnímání pracovního života. Starší pracovníci jsou velmi vnímaví k psychosociálnímu prostředí ve svém zaměstnání, které má pak vliv i na jejich fyzické a psychické zdraví. Zrovna otázky zdraví a pohody jsou důležitými aspekty pro udržení výkonnosti a uspokojení z práce. Jestliže je firma prezentována jako mladá, je nepravděpodobné, že se v takovém prostředí budou starší pracovníci cítit dobře (Štorová 2015, s. 13).

<b>Psychologické faktory</b>	<b>Psychosociální faktory</b>	<b>Ostatní faktory</b>
- Nejasné pracovní cíle	- práce o samotě	- nejistota
- Mnoho práce	- žádná spolupráce	- hrozba násilí
- Přísné konečné termíny	- malé množství informací	- dlouhá pracovní doba
- Špatná úroveň kontroly	- nedůsledné řízení	
- Malé možnosti rozvoje	- nerovné praktiky	
- Neustálá vyrušování	- nedostatečná sociální podpora	
- Moc povinností	- negativní pocity v oblasti sociální a zdravotní péče	
- Nedostatečná zpětná vazba		
- Nedostatečný respekt		
- Nejistota		

Tabulka č. 1 Přehled ohrožujících faktorů a rizik v zaměstnání

Zdroj: Štorová (2015, s. 24), vlastní úprava

Štorová (2015, s. 23-24) uvádí, že mezi faktory a rizika v poklesu pracovní schopnosti zaměstnanců je hlavním aspektem stres a další psychosociální rizika, která ohrožují zdraví zaměstnanců. Starší pracovníci se mohou cítit ohroženi tlakem na zvládnání nových technologií, nedostatkem času na zvládnání úkolů, častými změnami v organizaci práce a také možností ztráty zaměstnání. Takle všechna rizika vedou k dosahování horší práce a pracovních výsledků, vyšší a častější pracovní neschopnosti, a také k většímu počtu úrazů a nemoci v rámci přítomnosti na pracovišti. Přehled rizik a faktorů ovlivňující starší zaměstnance je uveden v tabulce č. 1.

## 4 KONCEPT PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

V pracovním životě je nejdůležitější pro zaměstnance pracovní schopnost, proto jsme se rozhodli tomuto tématu věnovat v této kapitole.

Podle Štorové a Fukana (2012, s. 37) je nejdůležitějším aktivem zaměstnance v pracovním životě jeho pracovní schopnost. V posledních desetiletích se pojetí pracovní schopnosti vyvíjí k univerzálnějšímu konceptu, který nezahrnuje pouze zdravotní stav, ale i otázky spojené s kompetencemi, hodnotami, postoji zaměstnance, podmínkami na pracovišti a dalšími vlivy, které nás každodenně ovlivňují.

Cimbálníková a kol. (2012, s. 28) na tuto tezi navazuje v souvislosti se stárnutím v profesi. Poukazuje, že se mluví o změnách v pracovní schopnosti neboli prácechopnosti (work ability).

Na pracovní schopnost je možné nahlížet různými úhly pohledů, jako jsou lékařství, psychologie anebo z pohledu managementu.

Pracovní schopnost je podle soudobého pojetí dána mnoha faktory pracovního života v každém věku, které jsou spojeny jak s jedincem, tak i s pracovním místem, prací samotnou, se sociálním prostředím nebo společností obecně (Cimbálníková a kol. 2012, s. 28). Štorová (2015, s. 19) potvrzuje že mezi faktory ovlivňující pracovní schopnost patří požadavky práce, které jsou na zaměstnance kladeny (obsah práce, její náročnost a organizace, ale i nároky plynoucími z pracovního prostředí, kolektivu a způsobu řízení), individuální předpoklady pro zvládnání práce neboli osobní zdroje zaměstnance (zdravotní stav, zvládnání práce, dovednosti, vzdělání, znalosti, hodnoty, postoje a motivace) a pracovní podmínky organizace (fyzické, hygienické).

Novotný a kol. (2014, s. 79) doplňuje, že pracovní schopnost je zhodnocení zaměstnance, jak dobrý je v současné pracovní pozici a v blízké budoucnosti. K hodnocení je používán subjektivní názor zaměstnance, jenž tak přispívá svou motivací, znalostmi a dovednostmi ke stanovení pracovní schopnosti.

Výhody konceptu pracovní schopnosti podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 157) lze shrnout jako schopnosti, jež zjišťují stav pracovní schopnosti a potřeby nápravy, slouží jako časný indikátor pracovní neschopnosti a předčasné ukončení kariéry ze zdravotních důvodů, startují preventivní opatření, vyhodnocují efektivitu těchto opatření, jsou metodou rozvoje pracovního zdraví a bezpečnosti práce, zahajují diskuzi o stárnutí a práci, zlepšují povědomí

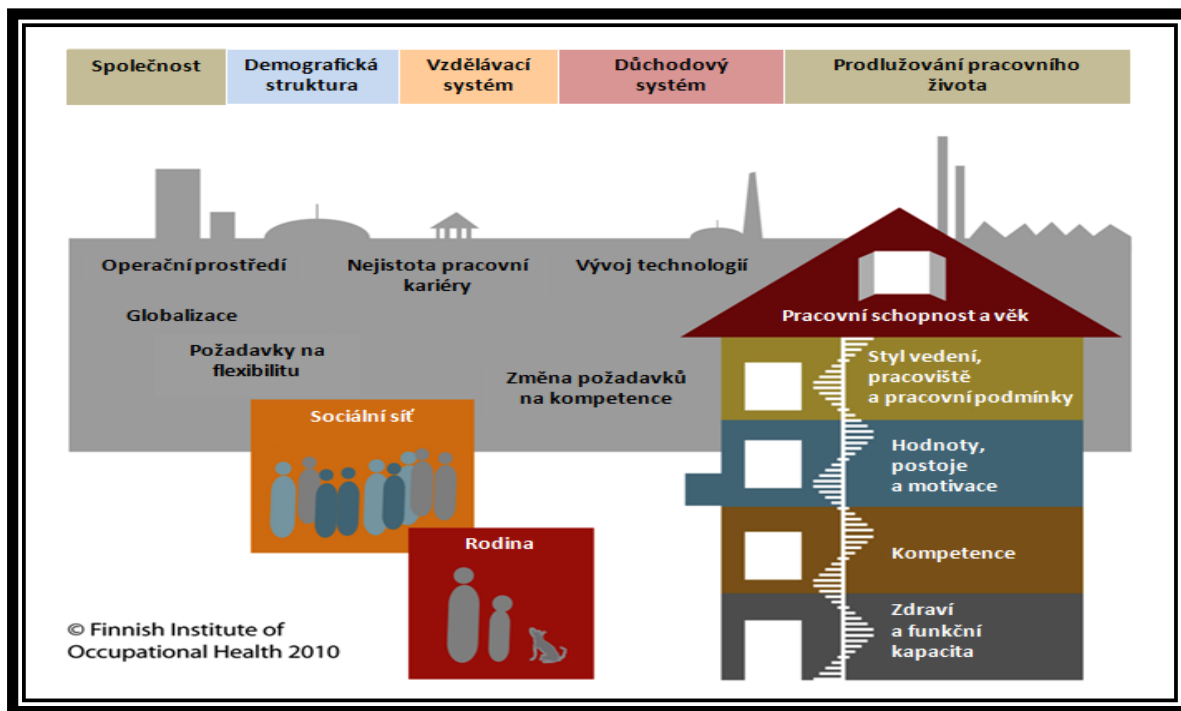


o lidské pracovní schopnosti, zlepšují spolupráci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a mohou být také použity jako základ pro analýzu nákladů a výnosů.

Koncept pracovní schopnosti by měl být pro organizace brán jako zdroj rozvoje. Spojuje potřeby zaměstnanců a zaměstnavatelů, např. jako potřebu prodloužit pracovní kariéru starších zaměstnanců. Podpora pracovní schopnosti je základem Age managementu. Cimbálníková a kol. (2012, s 157)

#### 4.1 Dům pracovní schopnosti

Nedílnou součástí pracovní schopnosti je také téma dům pracovní schopnosti, kterému se budeme věnovat v této podkapitole.



Obrázek č. 3 Dům pracovní schopnosti

Zdroj: Cimbálníková a kol., 2012

Podle Štorové a Fukana (2012, s. 37) totiž můžeme pracovní schopnost pojmout jako víceposchodovou budovu. Horváhová a kol. (2016, s. 188) rozvíjí, že faktory, které jsou tvořeny čtyřmi patry uvnitř domu, ovlivňují naši pracovní schopnost denně. Vnější faktory mají na pracovní schopnost vliv také, ale tento vliv není tak přímý a každodenní. Schodiště domu pak poukazuje na vzájemnou propojenost mezi patry. Dobrá pracovní schopnost je dána rovnováhou mezi osobními zdroji zaměstnance a pracovními nároky, které jsou na něho kladeny. Mimo pracoviště ovlivňují tuto rovnováhu také rodina a blízké okolí. Osobní zdroje

zaměstnanec se přibývajícím věkem mění. Vzhledem k inovaci technologií se mění i nároky práce, proto je hledání optimální rovnováhy pracovní schopnosti důležité po celý průběh pracovního života.

Štorová a Fukan (2012, s. 40) dodávají také to, že pracovní schopnost ovlivňuje i život mimo práci. Rodina i naši blízcí mohou ovlivňovat pracovní schopnost jedince po celý jeho život. Rovnováha mezi pracovním a rodinným životem je stále důležitější. Štorová (2015, s.19) neopomíná také fakt, že pracovní schopnost je dynamický systém; v každé fázi života zaměstnanec se totiž jeho osobní zdroje a pracovní prostředí mění.

Štorová a Fukan (2012, s. 38-40) definují dům pracovní schopnosti podle pater. První patro je definováno jako zdravá a funkční kapacita. Základem tohoto patra je hlavně zdraví, fyzická, psychická i funkční kapacita. Celá váha vyšších pater zatěžuje tyto základy. Změny těchto faktorů se zásadně projevují na pracovní schopnosti. Pokud se zhorší zdraví, je to hrozba; pokud se zlepší funkční kapacita, naopak umožňuje rozvíjet pracovní schopnost. Druhé patro představující kompetence, zahrnuje odborné znalosti a dovednosti. Neustálý rozvoj našich kompetencí nám umožňuje plnit požadavky pracovního života. Mění se požadavky na kompetence způsobují, že neustálý rozvoj odborných dovedností se stává pro pracovní schopnost stále důležitým předpokladem. Typické je například, když se ve společnosti využijí změny v informačních technologiích. Třetí patro reprezentuje hodnoty, postoje a motivace. Celé poschodí pojednává o rovnováze mezi prací a osobními zdroji a zaměřuje se tak na vztah mezi prací a osobním životem. Hodnoty a postoje jsou v průběhu života vystaveny různým vlivům, ale také reagují i například na změny ve společnosti nebo v legislativě. Třetí poschodí má balkón, ze kterého pracovníci mohou vidět prostředí, které je nejbližší jejich pracovišti, jako je rodina a blízké okolí. Tyto faktory také každodenně ovlivňují pracovní schopnost. Typickým příkladem je sladění rodinného a pracovního života, u rodičů malých dětí. Čtvrté patro tvoří styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky. Tohle poschodí definuje práci a s ní související faktory; shrnuje všechny pracovní aspekty (fyzické, psychologické, a sociální nároky), pracovní prostředí a organizace práce. Jedná se o největší a nejtěžší poschodí domu pracovní schopnosti, i když celá jeho hmotnost zatěžuje nižší poschodí. Odpovědnost za toto poschodí má management – vedoucí pracovníci, kteří mají pravomoc v případě potřeby toto poschodí organizovat a měnit.

## 4.2 Udržení pracovní schopnosti

Jelikož udržení pracovní schopnosti vede ke zlepšení podmínek na pracovišti, rozhodli jsme se této oblasti věnovat samostatnou podkapitolu.

Udržování pracovní schopnosti je definováno jako metodické a cílevědomé opatření přijímané ve spolupráci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale i mezi spolupracujícími organizacemi v rámci trhu práce s cílem podpořit a posílit pracovní schopnost a zdraví každého jedince v pracovním životě. Nejdůležitějšími praktickými cíli udržování pracovní schopnosti, je zlepšení práce a pracovního prostředí, rozvíjení pracovního kolektivu a organizace práce, podpora zdraví a odborná kvalifikace zaměstnanců (Štorová a Fukan 2012, s. 42).

Udržování a rozvíjení pracovní schopnosti vyžaduje spolupráci vedoucích zaměstnanců a jednotlivých zaměstnanců. Jedině tímto způsobem může být vytvořena rovnováha na pracovišti vedoucí ke zlepšení. Ani jedna z těchto stran nemůže sama o sobě zaručit, že nedojde ke změnám pracovní schopnosti, tím pádem odpovědnost nesou obě dvě strany. Při rozvíjení pracovní schopnosti může být důležitým faktorem i pracovní kolektiv. (Štorová a Fukan, 2012, s. 40).

V každé fázi života zaměstnance se jeho odborné zdroje a pracovní prostředí mění, například kvůli technickému pokroku, restrukturalizaci firmy nebo jako důsledek stárnutí. Pokud starší zaměstnanci nejsou schopni zachovat rovnováhu mezi jejich osobními zdroji a pracovním prostředím, pak je pravděpodobné, že opustí pracovní trh dříve než ti, kteří svou pracovní schopnost udržovali, samozřejmě v kombinaci s odpovídajícími pracovními podmínkami a pracovní náplní (Štorová a Fukan, 2012, s. 40).

Udržení pracovní schopnosti dle Novotného a kol. (2015, s. 80) vyžaduje neustálé doplňování dovedností a schopností. Odborná příprava na pracovišti, spolu s různými druhy speciálních školení pro zaměstnance, poskytují starším lidem možnost posilovat své schopnosti. Je ale třeba brát v úvahu změny učení u starších zaměstnanců. U mladších a starších zaměstnanců jsou odlišné strategie učení, podmínky učení, využití názorných pomůcek, také odpočinek a rozvrh pro získání znalostí.

Cimbálníková a kol. (2012, s. 158) uvádí, že koncept pracovní schopnosti je na důkazech založený koncept pro lepší a delší pracovní život. Je postaven na dlouhodobé a udržitelné rovnováze mezi prací a lidskými zdroji. Lepšího a delšího pracovního života jde dosáhnout prostřednictvím uvědomění všech aktérů na pracovišti. Pokud jde o zlepšení pracovního

života ve vztahu k věku, klíčovými zaměstnanci jsou manažeři a vedoucí pracovníci. Pracoviště je nejdůležitější formou pro delší a lepší pracovní život. Podpora a udržení pracovní schopnosti a pohody je prokazatelně důležitým aspektem k dosažení win-win stavu, což znamená, že získávají zaměstnavatel i zaměstnanec.

## 5 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Výzkumná část této bakalářské práce ke zohledňování aspektů Age managementu v procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci bude provedena na datech získaných šetřením v organizaci. Organizace neudělila souhlas se zveřejňováním dat, proto budou informace anonymizovány nebo zobecněny na údaje veřejně publikované.

V následujících kapitolách představíme organizaci a poté se budeme věnovat výzkumné části bakalářské práce – výběru metod, postupu a realizaci praktické části.

### 5.1 Představení společnosti

Pro tento výzkum jsme si zvolili konkrétní (existující a v době vypracovávání této bakalářské práce plně činnou) organizaci, kterou (z důvodu neudělení souhlasu) budeme v dalším textu této práce označovat jako „firma ABC“. Tuhle organizaci jsme si vybrali z důvodu povahy struktury zaměstnanců a jejího počtu.

Firma ABC má svou právní subjektivitu, je zapsána v obchodním rejstříku krajského soudu v Brně, podniká v sektoru služeb, má sídlo ve Zlínském kraji. Firma ABC má liniovou organizační strukturu se sedmi pracovišti v ČR a jedním ve SR, disponuje cca 250 zaměstnanci. Firma ABC má nízkou fluktuaci zaměstnanců. Mnoho zaměstnanců zde pracuje od samého založení firmy, je zde mnoho starších zaměstnanců, kteří jsou součástí firmy od počátku.

## 6 CÍL VÝZKUMU

Cílem bakalářské práce je zjistit a zmapovat rizikové faktory age managementu v řízení lidských zdrojů Firmy ABC. Na podkladě šetření, provedeného s vybranou skupinou pracovníků Firmy ABC, kteří ve své náplni práce mají personalistiku nebo mají odpovědnost za rozvoj kompetencí u svých podřízených pracovníků.

Hlavní výzkumná otázka:

Zohledňuje Firma ABC aspekty age managementu v procesu vzdělávání zaměstnanců?

Dílčí výzkumné otázky:

1. Jaké je povědomí o jednotlivých pilířích Age Managementu u pracovníků Firmy ABC?
2. Jak jsou vnímány psychologické faktory ovlivňující prostředí v zaměstnání, které má pak vliv i na jejich fyzické a psychické zdraví zaměstnance?

## 7 VÝZKUMNÁ STRATEGIE

Pro tuto práci jsme zvolili přístup smíšeného šetření, tedy mix kvalitativního a kvantitativního šetření formou rozhovoru badatele a respondenta. Pro smíšené šetření jsme si připravili formulář, do kterého jsem si zaznamenávala informace poskytnuté respondentem při rozhovoru. Takovéto šetření nám umožňuje analyzovat výzkumný vzorek a získat tak data, která můžeme zpracovávat. Výběr respondentů nemůže být náhodný, jde tedy o záměrnou volbu cílové skupiny respondentů.

### 7.1 Výzkumný vzorek

Respondenty pro šetření jsme cíleně hledali tak, aby výzkumný vzorek zahrnoval osoby přímo odpovědné za řízení personální agendy ve Firmě ABC. Dále jsme oslovili osoby na úrovni středního managementu, které jsou odpovědné za udržování a rozvoj dovedností a kompetencí u týmu jim podřízených zaměstnanců. Současně s tímto bylo nezbytné, aby se tito vybraní a oslovení jedinci chtěli do šetření zapojit. Zapojení se do šetření bylo vždy na osobním rozhodnutí oslovené osoby (respondenta).

### 7.2 Kritéria výběru respondentů

Kritéria pro výběr respondentů:

1. Věk respondenta – bez omezení.
2. Vzdělání – bez omezení.
3. Vztah respondenta k Firmě ABC – interní zaměstnanec odpovědný za řízení personální agendy nebo interní zaměstnanec, který vede tým jemu podřízených zaměstnanců.

Respondenty šetření tvořila skupina řídicích pracovníků a personalistů, která vykazuje určitá specifika, ať už se jedná o specifické zaměření pracovní činnosti, vedení týmu zaměstnanců rozdílné velikosti (počtu podřízených). Věková skupina respondentů byla v rozmezí 35 – 65 let. Vzdělání úplné středoškolské nebo vysokoškolské. Vlastní šetření jsme provedli s deseti respondenty, kteří nám poskytli potřebnou součinnost.

### 7.3 Šetření – sběr dat

Dotazníkové šetření jsme prováděli v pracovním prostředí Firmy ABC v prvním čtvrtletí roku 2021. Dotazníky byly respondentům prezentovány individuálně a každou jednotlivou otázku jsme se snažila komunikovat formou krátkého rozhovoru. Nutno podotknout, že ne vždy úspěšně. Šetření bylo neveřejné a anonymní (respondent je identifikován kódem R01, R02...). Respondentům jsem se v úvodu rozhovoru osobně zaručila, že s poskytnutými informacemi bude zacházeno diskrétně a jejich osobní identifikace nebude nikomu sdělována (ani vedení Firmy ABC). Dotazník obsahoval 22 otázek. U respondenta jsme zjišťovali z poskytnuté odpovědi jeho vnímání dotazovaného obsahu (otázky) zaznamenávala jsme jim sdělované jako komentář k otázce a následně jsem zaznamenané klasifikovala ke čtyřstupňové škále „určitě ano“ – „spíše ano“ – „spíše ne“ – „rozhodně ne“. Pokud respondent nezaujal k dané otázce názor formou textové odpovědi, vedla jsem další komunikaci s nabídkou výše uvedené čtyřstupňové škály k jeho pocitovému vnímání, které jsem zaznamenala. Vzor dotazníku je uveden v příloze bakalářské práce.

Po ukončení sběru dat (šetření s podporou dotazníku) byla sesbíraná data tříděna se záměrem:

- vyhodnocení vlastního šetření (struktura a obsah dotazníku, výběr cílové skupiny respondentů, vedení šetření);
- vytěžení informací kvalitativního charakteru, pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky (viz kap. 7 této bakalářské práce);
- analýzy dat základními nástroji popisné statistiky, včetně grafického znázornění dat.

Analýza výsledků je uvedena v následující kapitole.

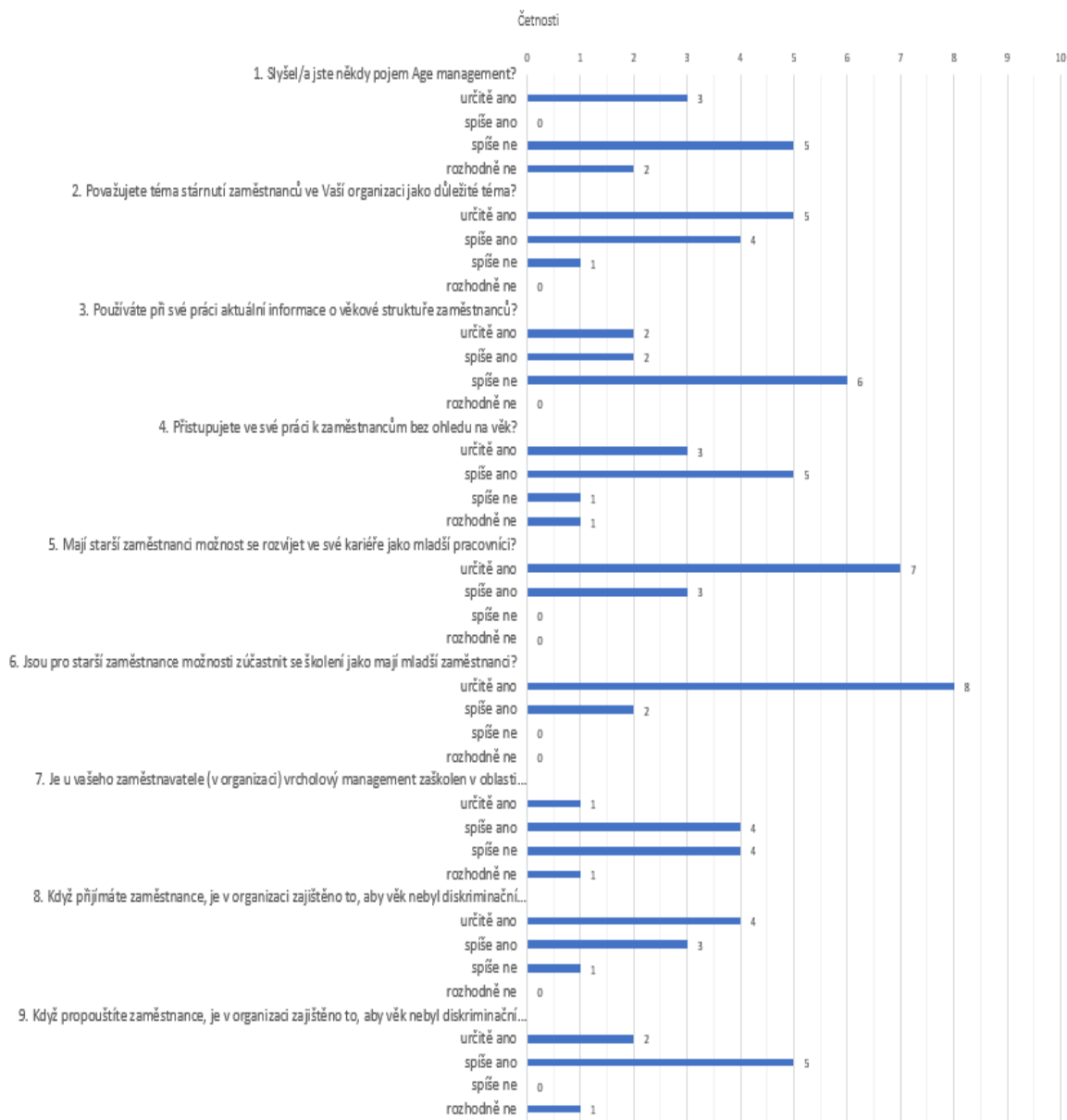
## 7.4 Analýza dat

### 7.4.1 Vyhodnocení průběhu šetření a souboru dat získaných při vlastním šetření

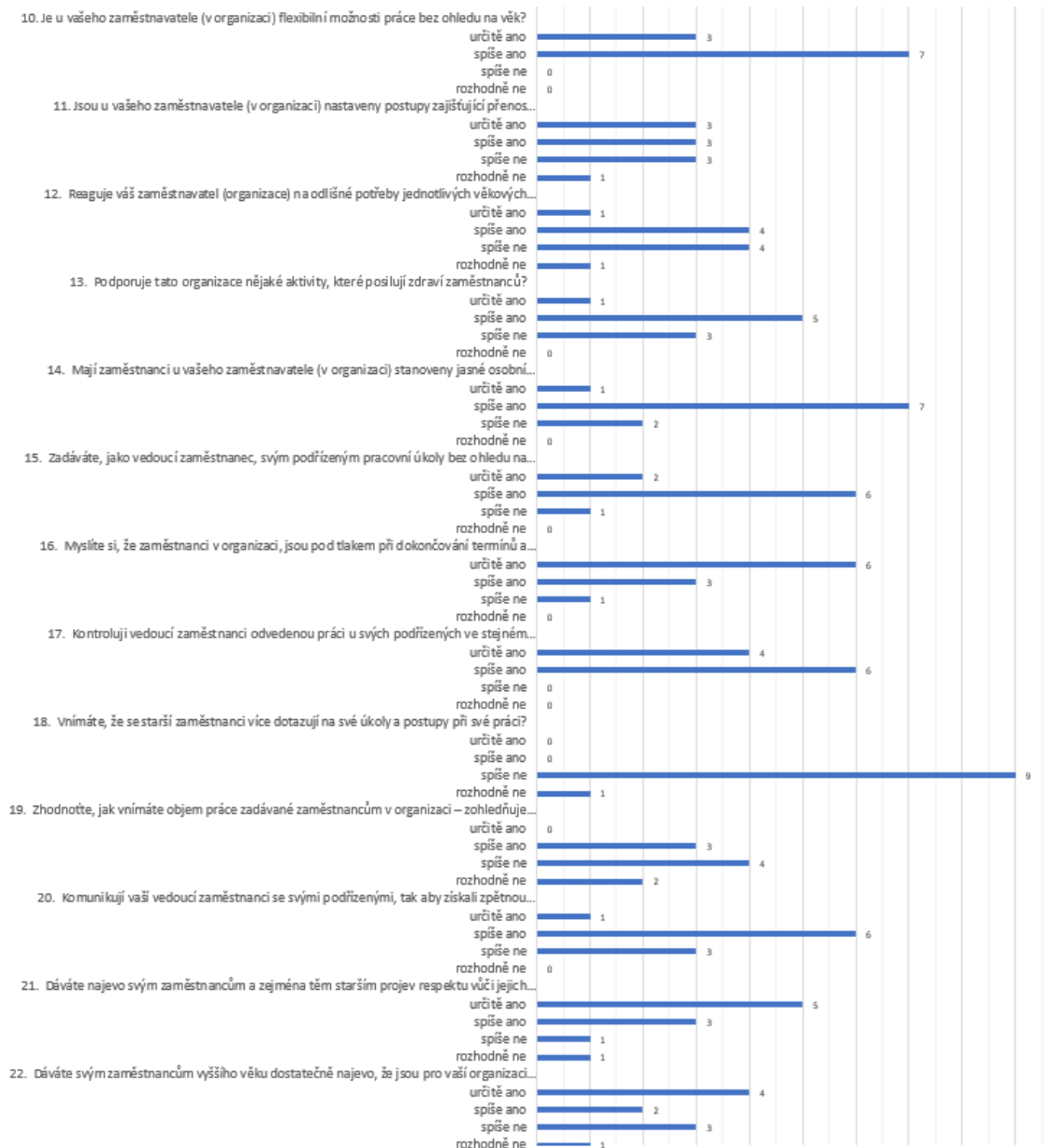
Pro vlastní šetření jsme využili připravený dotazník, u kterého bylo našim záměrem zjistit informovanost respondenta o tématu položené otázky s následným vyhodnocením povědomí respondenta v rámci čtyřstupňové škály.



Hodnocení četností jednotlivých odpovědí (dotazovaných témat) respondenty v oblasti zvolené škály znázorňuje graf č. 1 (graf byl pro svou velikost kvůli přehlednosti rozdělen do dvou částí).



Graf č. 1 Jednotlivé otázky a četnost odpovědí z dotazníku (část první)



Graf č. 1 Jednotlivé otázky a četnost odpovědí z dotazníku (část druhá)

Z našeho šetření vyvstaly tato zjištění ve vztahu:

- k formě provedeného šetření:
  - nejednoznačná formulace tématu u otázek č. 6., 7., 10 a 22 dotazníku – navrhované opatření: úprav formulace otázek (aktualizace dotazníku);
  - neochota respondentů textově rozsáhlejších odpovědí – povětšinou se jednalo jen o kusé slovní odpovědi. **I z toho vyplynula změna ve vyhodnocování dat, a to i aplikací kvantitativního šetření.**

- k výběru vzorku (skupiny) respondentů:
  - otázka č. 8. a č. 9. (výběrové řízení/ukončení pracovního poměru) – někteří respondenti otázky nezodpověděli, protože se neidentifikovali jako osoby přímo zapojené do těchto činností.
  - odpovědi osob, které mají „personalistiku“ v popisu vlastní pracovní činnosti, lze označit za vyhraněné ve srovnání s odpověďmi u zaměstnanců, které vedou pracovní týmy přidělují a kontrolují práci svých podřízených a stejně tak navrhuji jejich kompetenční rozvoj. Zde je zpětnou vazbou pro Firmu ABC doporučení vykomunikovat tento stav a zjistit důvody odlišného vnímání tématu u těchto zaměstnanců.
- k badateli:
  - malá zkušenost s prováděním kvalitativního šetření (v obecné rovině);
  - vzhledem ke skutečnosti, že badatel je v určité formě pracovního vztahu k Firmě ABC, může tato skutečnost (případně z ní asociované další vazby) být důvodem zvolení konkrétního přístupu respondentů k šetření a rozsahu poskytnutých informací.

#### 7.4.2 Kvalitativní vyhodnocení souboru dat získaných při vlastním šetření

Principem kvalitativního šetření je vytěžení informací ze souboru získaných dat formou způsobem, který se v literatuře označuje jako kódování. Metodu lze stručně charakterizovat takto:

- Kód představuje určitou myšlenku, která se objevuje v datech souboru.
- Kódem může být například slovo charakterizující hledanou informaci. Tedy kód přiřazujeme určité myšlence (spíše dílčí myšlence), která se v datech souboru objevuje.
- Data souboru (text) musíme „rozsekat“ na jednotlivé myšlenky (kódy). Rozsekání dat na myšlenky ale znamená vnesení subjektivního přístupu badatele k vyhodnocení dat. To znamená, že dva různí badatelé si mohou nad stejným souborem dat vytvořit vlastní (odlišná) kódování, což bude mít za následek možnost rozdílné interpretace šetření. Toto vnímáme jako riziko této metodiky.

- Kódování může být jednoúrovňové nebo víceúrovňové. Pro neautomatizované zpracování dat souboru není žádoucí tvořit víceúrovňové kódování.
- Je vhodné ke kódu přiřazovat další atribut, kterým je identifikace subjektu, kterého se kód (myšlenka týká).
- Seskupením dat charakterizovaných stejným kódem následně provádím interpretaci výsledků šetření.

Zjištění (text/data získaná při šetření)	Kód1 (myšlenka první úrovně)	Kód2 (myšlenka druhé úrovně)	Subjekt (koho /čeho se kód týká)
	←	←	→
	→		

Tabulka č. 2 Princip provádění kvalitativního hodnocení

Ke každé jednotlivé otázce dotazníku (uvedeného v příloze I.) jsem vyjádření respondentů přepsala do textové formy (někdy formou slovního vyjádření, někdy ucelenější větou) a toto jsme následně podrobila analýze na základě mnou vytvořených kódů první úrovně.

Seznam použitých kódů:

- dostupnost
- komunikace
- motivace
- nefunguje
- nesrozumitelnost
- nevykonávám
- nízké povědomí o AM
- odlišné potřeby nenaplňovány
- stárnutí
- stres
- volný přístup
- zná/aplikuje AM

Následující obrázky ukazují práci s daty souboru a detail záznamu pro zvolenou otázku z dotazníku.

	A	B	D	E	F
4	pořadí	otázka	zjištění	KÓD 1	Subjekt
5	1	Ot.č. 01	R01 - řízení zohledňující věk	nizké povědomí o AM	respondent
6	2	Ot.č. 01	R02 - nevím, přesně to neumím určit. Spíše ne - neshýl jsem o tom výrazu	nizké povědomí o AM	respondent
7	3	Ot.č. 01	R03 - nevím, management je řízení ostatní bych musel odhadnout	nizké povědomí o AM	respondent
8	4	Ot.č. 01	R04 - ten termín slyším poněkud	nizké povědomí o AM	respondent
9	5	Ot.č. 01	R05 - Ano, slyšela jsem to. Jedná se o řízení lidských zdrojů s ohledem na věkovou strukturu pracovníků firmy.	zná/aplikuje AM	respondent
10	6	Ot.č. 01	R06 - možná jsem to někde slyšel v rámci školení, ale nejsem si jistý.	nizké povědomí o AM	respondent
11	7	Ot.č. 01	R07 - Ne neshýl jsem o tom není to můj obor	nizké povědomí o AM	respondent
12	8	Ot.č. 01	R08 - ano. Za poslední rok se účastním hodně školení, takže jsem tento pojem určitě slyšela. Jedná se o řízení lidských zdrojů zohledňujících jednotlivé věkové kategorie a jejich potřeby.	zná/aplikuje AM	respondent
13	9	Ot.č. 01	R09 - Spíše ne nevím možná někde ve škole nám o tom někdo něco říkal	nizké povědomí o AM	respondent
14	10	Ot.č. 01	R10 -nevím asi ne ale možná to padlo na nějakém školení kterého jsem se někdy účastnil. Mělo by se jednat asi o nějaké řízení lidí podle jejich stáří a jejich potřeb v rámci organizace či firmy.	nizké povědomí o AM	respondent
15	11	Ot.č. 02	R01 - spíše ano, v organizaci jsou zastoupeny všechny věkové kategorie	stárnutí	firma
16	12	Ot.č. 02	R02 - ale nepovažuji to za důležité	nizké povědomí o AM	respondent
17	13	Ot.č. 02	R03 - Ano, sama se řadí mezi starší generaci	stárnutí	firma
18	14	Ot.č. 02	R04 - Ano, rozhodně ano, komunikují se všemi pracovníky ve firmě	stárnutí	firma
19	15	Ot.č. 02	R05 - Ano považují taky stáru	stárnutí	firma
20	16	Ot.č. 02	R06 - Určitě je to důležité téma. Všichni stárneme.	stárnutí	firma
21	17	Ot.č. 02	R07 - Ano určitě aktuálně tento problém musíme řešit přímo na pracovišti a není to jednoduché.	stárnutí	firma
22	18	Ot.č. 02	R08 - Záleží na struktuře zaměstnanců v konkrétních odvětvích.	stárnutí	firma
23	19	Ot.č. 02	R08 - V některých odvětvích je toto téma důležitéjší v některých ne.	stárnutí	firma
24	20	Ot.č. 02	R09 - Ano považují za poslední dva roky se na kolektiv celkem vyměnili	stárnutí	firma
25	21	Ot.č. 02	R10 -určitě ano vnímám celkem velké věkové rozdíly a problém při doplňování jednotlivých týmů a kompetenci pracovníky především v době kdy je ke všemu požadována nějaká praxe a je hrozně těžko ji dokladovat.	stárnutí	firma
26	22	Ot.č. 03	R01 - znám věkové složení mého týmu	zná/aplikuje AM	firma
27	23	Ot.č. 03	R02 - spíše ne, s většinou pracovníků se znám osobně	zná/aplikuje AM	firma
28	24	Ot.č. 03	R03 - spíše ne nato věc nerozlišuji	nizké povědomí o AM	respondent
29	25	Ot.č. 03	R04 - nevím, nejsem si toho vědom. Spíše ne	nizké povědomí o AM	respondent
30	26	Ot.č. 03	R05 - při své práci spíše ne	nizké povědomí o AM	respondent
31	27	Ot.č. 03	R06 - Spíše ne jsme stálý kolektiv pracovníků vím věkové složení	nizké povědomí o AM	respondent
32	28	Ot.č. 03	R07 - Ano vzhledem ke své funkci kterou zastávám jsem si tyto informace musel vyhledat a musím s nimi pracovat a hledat řešení v rámci kolektivu	zná/aplikuje AM	firma
33	29	Ot.č. 03	R08 - Používám aktuální informace dle potřeby	zná/aplikuje AM	firma
34	30	Ot.č. 03	R09 -v rámci svého kolektivu mám přehled takže spíše ano.	zná/aplikuje AM	firma
35	31	Ot.č. 03	R10 -Ano mám toto dotek dispozici nebo můžu mít tato data k dispozici a pokud potřebuji tak je využívám	zná/aplikuje AM	firma
36	32	Ot.č. 04	R01 - spíše ano	zná/aplikuje AM	respondent
37	33	Ot.č. 04	R02 - Ano určitě	zná/aplikuje AM	respondent
38	34	Ot.č. 04	R03 -určitě ano, řídim se specializací svých kolegů	zná/aplikuje AM	respondent
39	35	Ot.č. 04	R04 - Ano spíše Ano jsem v každodenní komunikaci s pracovníky firmy	zná/aplikuje AM	respondent
40	36	Ot.č. 04	R05 - určitě ano jsem na jejich součinnosti závislá	zná/aplikuje AM	respondent
41	37	Ot.č. 04	R06 -Ano spíše. Ano věk nemusí být rozhodující potřebuji rozdělit práci podle kompetenci	zná/aplikuje AM	respondent
42	38	Ot.č. 04	R07 - na otázka je nějaká divná Spíše ne ale to jenom má vnímatí pocit	nesrozumitelnost	otázka
43	39	Ot.č. 04	R08 -Myslím si že spíše ano ale má služba pro mě koleav je specifická v rámci celé firmy	zná/aplikuje AM	respondent
44	40	Ot.č. 04	R09 - nerozhodně nepřistupuji	nesrozumitelnost	otázka
45	41	Ot.č. 04	R10 - spíše ano nemůžu se moc dívat na věk pracovníků ten sleduji v pouze v případě že potřebuji doplnit tým. Pokud někdo ze starších kolegů avizuje odchod například do starobního důchodu. Není to jednoduché, ale nějak se s tím pereme.	zná/aplikuje AM	respondent
46	42	Ot.č. 05	R01 - vzdělávání	volný přístup	zaměstnanec (starší)
47	43	Ot.č. 05	R02 - Myslím si, že určitě ano	volný přístup	zaměstnanec (starší)
48	44	Ot.č. 05	R03 - určitě ano, nemají žádné překážky	volný přístup	zaměstnanec (starší)
49	45	Ot.č. 05	R04 - Účast ne interních vzdělávacích akcích, účast na vzdělávacích akcích podpořených z dotací EU	volný přístup	zaměstnanec (starší)
50	46	Ot.č. 05	R05 - Určitě mají, když chtějí - mají zájem	volný přístup	zaměstnanec (starší)
51	47	Ot.č. 05	R06 - Věk není rozhodující.	volný přístup	zaměstnanec (starší)
52	48	Ot.č. 05	R07 - Jazyky, práce se software, informace k inovacím v oboru	volný přístup	zaměstnanec (starší)
53	49	Ot.č. 05	R08 - Formou školení	volný přístup	zaměstnanec (starší)
54	50	Ot.č. 05	R09 - spíše ano Pokud chtějí	motivace	zaměstnanec (starší)
55	51	Ot.č. 05	R10 - všichni máme stejnou možnost to znamená starší tím mladší je to úplně jedno jenom ta osoba musí chtít	motivace	zaměstnanec (starší)
56	52	Ot.č. 06	R01 - spíše ano, pokud mají osobní zájem se účastnit	volný přístup	zaměstnanec (starší)
57	53	Ot.č. 06	R02 - určitě mají, pokud chtějí	volný přístup	zaměstnanec (starší)
58	54	Ot.č. 06	R03 - možnosti jsou naprosto stejné	volný přístup	zaměstnanec (starší)
59	55	Ot.č. 06	R04 -? Otázka je divně zformulována, ale ano	nesrozumitelnost	otázka
60	56	Ot.č. 06	R04 - Přeformulace: Mají starší zaměstnanci stejné možnosti zúčastnit se školení jako mají mladší zaměstnanci?	motivace	zaměstnanec (starší)
61	57	Ot.č. 06	R05 - mají stejné možnosti	volný přístup	vzdělávací akce
62	58	Ot.č. 06	R06 -Ano určitě ano musíme neustále nastudovat nové předmy	dostupnost	vzdělávací akce
63	59	Ot.č. 06	R07 -Ano určitě tato možnost mají. Otázkou je spíš nabídka dělá vacích kurzů školení a tak dále, ne vždy nám všechno vyhovuje termínově či místem konání Takže je to složitější, ale určitě je tady možnost se účastnit v případě potřeby.	volný přístup	zaměstnanec (starší)
64	60	Ot.č. 06	R08 -určitě mají jen musí chtít žádná diskriminace ve firmě není	volný přístup	zaměstnanec (starší)
65	61	Ot.č. 06	R09 - Ano možnosti vnímám jako stejné	motivace	zaměstnanec (starší)
66	62	Ot.č. 06	R10 - pro všechny jsou možnosti úplně stejné	volný přístup	zaměstnanec (starší)
67	63	Ot.č. 07	R01 - nevím myslím si, že spíše ne.	nizké povědomí o AM	vedoucí střediska
68	64	Ot.č. 07	R02 - ? Nejsem si vědom - nějaký konkrétní školení? takže spíše ne	nizké povědomí o AM	vedoucí střediska
69	65	Ot.č. 07	R03 - Nepařím do vrcholového managementu firmy, nemohu objektivně posoudit.	nizké povědomí o AM	vedoucí střediska
70	66	Ot.č. 07	R04 - nevím o takové školeních, nabídka jsem nedostal, takže spíše ne	nizké povědomí o AM	vedoucí střediska
71	67	Ot.č. 07	R05 - Ano ve firmě probíhá spousta školení. Myslím si, že určitě ano	zná/aplikuje AM	firma
			R06 - nevím koho počítáte do vrcholového managementu, já se radím spíše do středního managementu a jsem		

Obrázek č. 4 Ukázka kódování souboru dat ze šetření

	A	B	D	E	F
4	pořadí	otázka	zjištění	KÓD 1	Subjekt
5	58	Or.č. 06	R06 - Ano určité ano musíme neustále nastudovat nové předpisy	dostupnost	vedoucí akce
6	197	Or.č. 20	R01 - Dotazují se na práci nahodile	komunikace	vedoucí střediska
7	199	Or.č. 20	R02 - za sebe uvádím, že ano, ale ostatní pracovníci to mohou vnímat jinak	komunikace	vedoucí střediska
8	203	Or.č. 20	R05 - Myslím si, že spíše ne. Komunikace je spíš ojedinelá nebo vyvolaná v nepřítomné potřebě.	komunikace	vedoucí střediska
9	204	Or.č. 20	R06 - Ano spíše ano jsem takovou kontrolu provádím	komunikace	vedoucí střediska
10	205	Or.č. 20	R07 - spíše Ano alespoň se o to snažím	komunikace	vedoucí střediska
11	207	Or.č. 20	R09 - Ano snažím se o to když už to není v rámci celé velké skupiny tak je to aspoň v rámci mimi týmu které řeší podobné zakázky	komunikace	vedoucí střediska
12	208	Or.č. 20	R10 - měly by snad to dělají ale jestli to dělají úplně všichni a dělají to detailní a správně a vyhodnocují takovou zpětnou vazbu nevím Nemám tuhle informaci	komunikace	firma
13	209	Or.č. 21	R01 - Zdvíhaly nosy	komunikace	firma
14	210	Or.č. 21	R02 - Já osobně ano	komunikace	firma
15	211	Or.č. 21	R03 - Respekt k jejich zkušenostem a znalostem	komunikace	firma
16	212	Or.č. 21	R04 - Ano, určitě ano - vnímám je za velké odborníky	komunikace	firma
17	214	Or.č. 21	R06 - Ano určité ano za odvedenou práci chválím člověka	komunikace	firma
18	215	Or.č. 21	R07 - Já osobně Ano v rámci našeho kolektivu se snažím abych se takhle chovali všichni	komunikace	firma
19	216	Or.č. 21	R08 - Snažím se o to a navíc jsou ve firmě - Finanční odměna k výročí (50, a 60. let věku)	komunikace	firma
20	217	Or.č. 21	R09 - Myslím si že ano mělo by to být běžná praxe na pracovišti a se o to snažím	komunikace	firma
21	219	Or.č. 22	R01 - vstřícnost	komunikace	zaměstnanec (starší)
22	220	Or.č. 22	R02 - stejně tak, já osobně ano	komunikace	zaměstnanec (starší)
23	221	Or.č. 22	R03 - Zohledňují výsledek jejich práce, přínos jejich zkušenosti pro mladší kolegy, pro firmu, ne jejich věk	komunikace	zaměstnanec (starší)
24	222	Or.č. 22	R04 - snad to kolegové vnímají jako dostatečné. Já si myslím, že určité ano.	komunikace	zaměstnanec (starší)
25	224	Or.č. 22	R06 - Snad ano Alespoň jsem o tom osobně přesvědčen	komunikace	zaměstnanec (starší)
26	225	Or.č. 22	R07 - Protože fakt jsou! Myslím si, že určité ano, někteří starší kolegové jsou pro mě nenahraditelní zatím, a to je nejjednodušší cesta jak dávat řadu k jejich práci	komunikace	
27	227	Or.č. 22	R09 - osobně ano tak snad bych chtěla říct že to takhle funguje i v rámci firmy	komunikace	
28	228	Or.č. 22	R10 - nevím co je to dostatečné nevím jak všelijak by se to mělo dávat najevo prostě když udělají dobrou práci tak jim za ni poděkují pochválím je a nemusí to být jenom vůči kolegům staršího věku prostě každý z pracovníků který odvede dobrou práci nebo odvede tu práci dobře tak má být pochválen tady vztím si dobře odváděné práce svých kolegů	komunikace	
29	50	Or.č. 05	R09 - spíše ano Pokud chci	motivace	zaměstnanec (starší)
30	51	Or.č. 05	R10 - všichni máme stejnou možnost to znamená starší tím mladší je to úplně jedno jenom ta osoba musí chtít	motivace	zaměstnanec (starší)
31	56	Or.č. 06	R04 - Přeformulace: Mají starší zaměstnanci stejné možnosti získat si se školení jako mají mladší zaměstnanci?	motivace	zaměstnanec (starší)
32	61	Or.č. 06	R09 - Ano možnosti vnímám jako stejné	motivace	zaměstnanec (starší)
33	106	Or.č. 11	R03 - Připouštím, ne všechny klíčové znalosti a dovednosti lze během krátké doby nasdílet	nefunguje	postup znalosti
34	107	Or.č. 11	R04 - ne, spíše ne, postupy jsem neviděl a s předáváním některých dovedností je trochu problém	nefunguje	postup znalosti
35	110	Or.č. 11	R07 - Jak kde - v CIS ne!	nefunguje	postup znalosti
36	112	Or.č. 11	R09 - Může aktuální téma pro mě u nás ve středisku tento systém nastaven není nebo aspoň není funkční	nefunguje	postup znalosti
37	113	Or.č. 11	R10 - celkem problematické aktuální téma nějaké postupy snad jsou Nevím do jaké míry jsou srozumitelné jasné přístupné všem a do jaké míry s nimi chtějí kolegové pracovat prostě když člověk nechce předat informace nebo nechce je sdílet No tak je prostě nedá a potom je to problém a musí se to řešit jinak a vyvolává to někdy velmi dusnou atmosféru	nefunguje	postup znalosti
38	126	Or.č. 13	R02 - nevím nevybavují si	nefunguje	firma
39	128	Or.č. 13	R04 - nevím, spíše ne, nějaké akce dělála odborová organizace	nefunguje	firma
40	129	Or.č. 13	R05 - Spíše ne, tato činnost zastává spíš odborová organizace	nefunguje	firma
41	134	Or.č. 13	R10 -nevím nevímám to, spíše tedy ne	nefunguje	firma
42	141	Or.č. 14	R07 - Jak kde!	nefunguje	firma
43	226	Or.č. 22	R08 -nevím úplně ten pocit nemám ale mě zaměřeni má pracovní úplně trochu specifická Takže to nemusí být rozhodující názor	nefunguje	
44	38	Or.č. 04	R07 - ta otázka je nějaká divná Spíše ne ale to jenom máj vnitřní pocit	nesrozumitelnost	otázka
45	40	Or.č. 04	R09 - nerozhodně nepřistávají	nesrozumitelnost	otázka
46	55	Or.č. 06	R04 -? Otázka je divně zformulována, ale ano	nesrozumitelnost	otázka
47	97	Or.č. 10	R04 - Přeformulace: Existují, bez ohledu na věk u vašeho zaměstnavatele (v organizaci) flexibilní možnosti práce?	nesrozumitelnost	otázka
48	125	Or.č. 13	R02 -?	nesrozumitelnost	otázka
49	133	Or.č. 13	R09 - jo něco se tady dělá ale z to odborová organizace tak nevím jestli to zahrnul přímo od vedení naší firmy	nesrozumitelnost	otázka
50	135	Or.č. 14	R01 - Myslím si, že spíše ne, ale obsahu otázky úplně nerozumím a neumím vyhodnotit	nesrozumitelnost	otázka
51	186	Or.č. 19	R02 -?	nesrozumitelnost	otázka
52	189	Or.č. 19	R04 -?	nesrozumitelnost	otázka
53	198	Or.č. 20	R02 -?	nesrozumitelnost	otázka
54	201	Or.č. 20	R04 -?	nesrozumitelnost	otázka
55	223	Or.č. 22	R05 - položená otázka je zvláštní, nevím co to je dát něco dostatečně najevo; to musí posoudit protistrana k mě osobě takových projev nevímám	nesrozumitelnost	otázka
56	73	Or.č. 08	R01 - nemám informaci, Myslím si, že spíše ano.	nevykonávám	respondent
57	77	Or.č. 08	R05 - Neúčastním se přijímacích řízení	nevykonávám	respondent
58	79	Or.č. 08	R07 - nevím, nemám osobní zkušenost příjem pracovníků spíše asi ne	nevykonávám	respondent
59	81	Or.č. 08	R09 -? neumím odpovědět neúčastním se příjmu zaměstnanců	nevykonávám	respondent
60	87	Or.č. 09	R05 - Neúčastním se	nevykonávám	respondent
61	91	Or.č. 09	R09 -? ukončování pracovního poměru není má kompetence	nevykonávám	respondent
62	149	Or.č. 15	R05 - Neumím vyhodnotit	nevykonávám	respondent
63	187	Or.č. 19	R02 - Neumím vyhodnotit	nevykonávám	respondent
64	190	Or.č. 19	nevím odpovědět na tuto otázku	nevykonávám	respondent
65	202	Or.č. 20	R04 - Nevím, neumím to zhodnotit.	nevykonávám	respondent
66	206	Or.č. 20	R08 - tento systém by měl fungovat jinora měli vykomunikovat věším že to tak dělají	nevykonávám	respondent
67	1	Or.č. 01	R01 - řízení zohledňující věk	nizké povědomí o AM	respondent
68	2	Or.č. 01	R02 - nevím, přesně to neumím určit. Spíše ne - neshýl jsem o tom výrazu	nizké povědomí o AM	respondent
69	3	Or.č. 01	R03 - nevím, management je řízení ostatní bych musela odhadnout	nizké povědomí o AM	respondent
70	4	Or.č. 01	R04 - nevím, zohledňující věk	nizké povědomí o AM	respondent

Obrázek č. 5 Ukázka seřazení souboru dat podle kódů

Ukázka záznamu pro otázku 6. uvádí tabulka č. 3. a aplikované kódování je uvedeno v tabulce č. 4.

Otázka č. 6. Jsou pro starší zaměstnance možnosti zúčastnit se školení jako mají mladší zaměstnanci?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- spíše ano, pokud mají osobní zájem se účastnit</li> <li>- určitě mají, pokud chtějí</li> <li>- možnosti jsou naprosto stejné</li> <li>- ? Otázka je divně zformulována, ale ano</li> <li>- mají stejné možnosti</li> <li>- Ano určitě ano musíme neustále nastudovat nové předpisy</li> <li>- Ano určitě tuto možnost mají. Otázkou je spíš nabídka dělá vacích kurzů školení a tak dále, ne vždy nám všechno vyhovuje termínově či místem konání Takže je to složitější, ale určitě je tady možnost se účastnit v případě potřeby.</li> <li>- určitě mají jen musí chtít žádná diskriminace ve firmě není</li> <li>- Ano možnosti vnímám jako stejné</li> <li>- pro všechny jsou možnosti úplně stejné</li> </ul>

Tabulka č. 3 Ukázka sesbíraných dat k otázce č. 6 dotazníku

Zjištění (text/data získaná při šetření)	Kód1 (myšlenka první úrovně)	Subjekt (koho /čeho se kód týká)
spíše ano, pokud mají osobní zájem se účastnit	volný přístup	zaměstnance (starší)
určitě mají, pokud chtějí	volný přístup	zaměstnance (starší)
možnosti jsou naprosto stejné	volný přístup	zaměstnance (starší)
? Otázka je divně zformulována, ale ano	nesrozumitelnost	otázka
mají stejné možnosti	volný přístup	vzdělávací akce
Ano určitě ano musíme neustále nastudovat nové předpisy	dostupnost	vzdělávací akce

Zjištění (text/data získaná při šetření)	Kód1 (myšlenka první úrovně)	Subjekt (koho /čeho se kód týká)
Ano určitě tuto možnost mají. Otázkou je spíš nabídka dělá vacích kurzů školení a tak dále, ne vždy nám všechno vyhovuje termínově či místem konání Takže je to složitější, ale určitě je tady možnost se účastnit v případě potřeby.	volný přístup	zaměstnance (starší)
určitě mají jen musí chtít žádná diskriminace ve firmě není	volný přístup	zaměstnance (starší)
Ano možnosti vnímám jako stejné	motivace	zaměstnance (starší)
pro všechny jsou možnosti úplně stejné	volný přístup	zaměstnance (starší)

Tabulka č. 4 Provedení kvalitativního hodnocení k otázce č. 6 dotazníku



### 7.4.3 Vyhodnocení povědomí pracovníků Firmy ABC o jednotlivých pilířích Age managementu

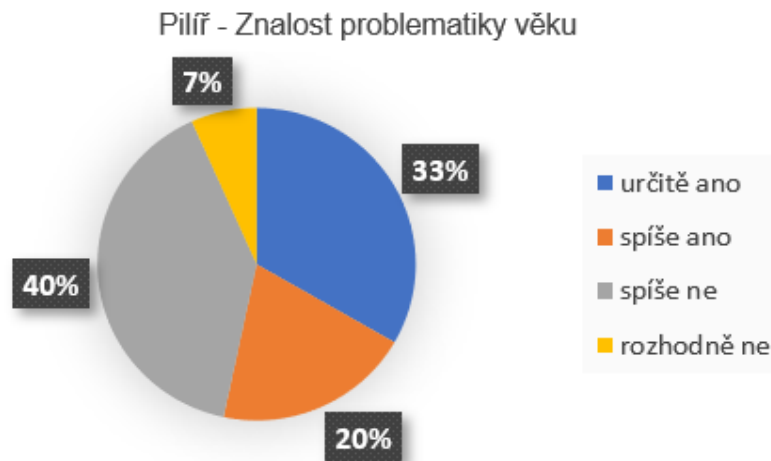
Toto vyhodnocení bylo založeno na přiřazení vybraných otázek aplikovaného dotazníku k jednotlivým pilířům Age managementu (viz tabulka níže). Následně jsme pro každou z otázek zpracovali grafy relativních četností zastoupení jednotlivých odpovědí (podle čtyřstupňové škály).

Název pilíře	Číslo přiřazené otázky z dotazníku
Pilíř č. 1 Dobé znalosti o věkovém složení	2, 3
Pilíř č. 2 Vstřícný postoj vůči věku	4, 8, 9, 10, 21, 22
Pilíř č. 3 Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti	7, 16
Pilíř č. 4 Kvalitní a funkční věková strategie	11, 17, 18
Pilíř č. 5 Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci	15
Pilíř č. 6 Vysoká úroveň kompetencí	5, 6
Pilíř č. 7 Dobrá organizace práce a pracovního prostředí	12, 14, 19, 20
Pilíř č. 8 - Spokojený život	13

Tabulka č. 5 Přiřazení otázek k jednotlivým pilířům

### 1. pilíř – Znalost problematiky věku

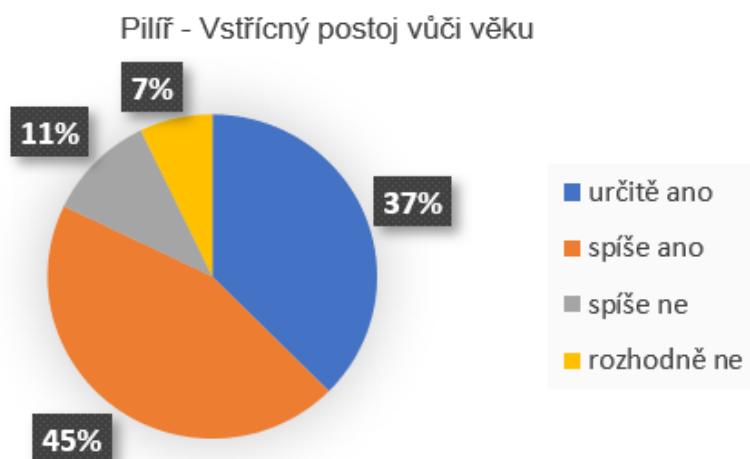
Výsledky výzkumu ukazují, že 33 % respondentů zná problematiku věku ve firmě ABC, 20 % respondentů odpovědělo, že problematiku věku spíše zná, 40 % odpovědělo, že spíše nezná a 20 % dotázaných problematiku rozhodně nezná.



Graf č. 2 Pilíř znalosti problematiky věku

### 2. pilíř – Vstřícný postoj vůči věku

U pilíře demonstrujícího vstřícný postoj vůči věku nám 33 % dotázaných odpovědělo určitě ano, máme vstřícný postoj vůči věku, dále 20 % odpovědělo že spíše ano, 40 % respondentů odpovědělo že spíše nemají vstřícný přístup k věku a 7 % odpovědělo rozhodně ne.

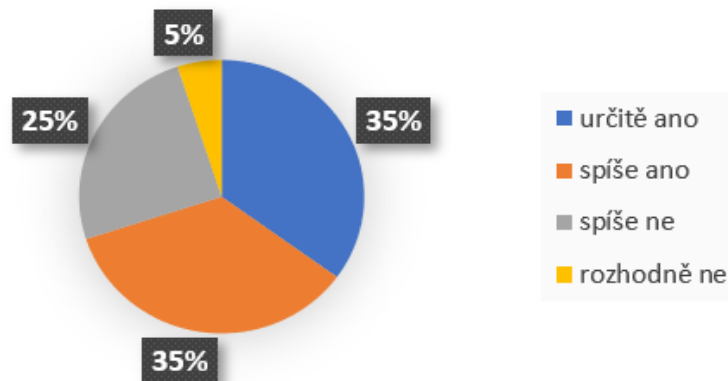


Graf č. 3 Pilíř vstřícného postoje vůči věku

### 3. pilíř - Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti

Respondenti se k tomuto pilíři vyjádřili tak, že: 35 % odpovědělo určitě ano, dalších 35 % odpovědělo, že spíše rozumí individualitě a rozdílnosti, 25 % dotázaných odpovědělo spíše ne a 5 % rozhodně ne.

Pilíř - Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti

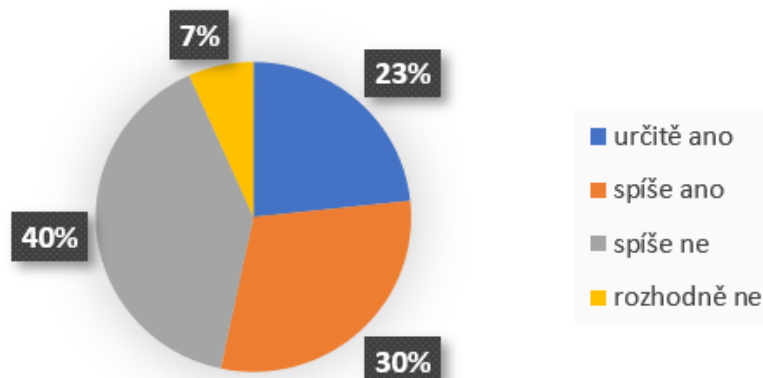


Graf č. 4 Pilíř dobrého age managementu, který rozumí individuálnosti a rozdílnosti

### 4. pilíř - Kvalitní a funkční věková strategie

Z výsledků odpovědí spadajících do pilíře kvalitní a funkční věková strategie vyplynulo, že 23 % respondentů odpovědělo určitě ano, 30 % odpovědělo že spíše ano, 40 % dotazovaných odpovědělo že spíše nemají povědomí o kvalitní a funkční věkové strategii a 7 % dotázaných odpovědělo rozhodně ne.

Pilíř - Kvalitní a funkční věková strategie

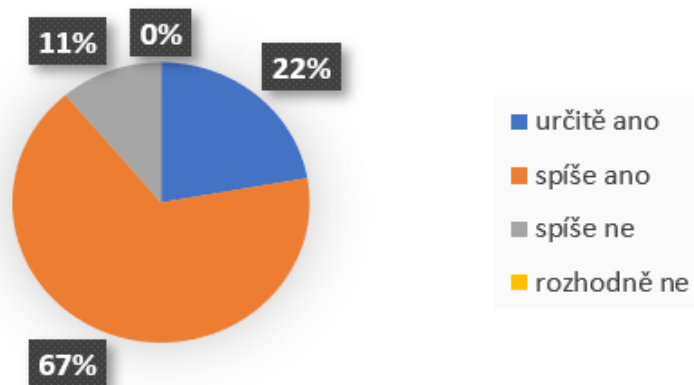


Graf č. 5 Pilíř kvalitní a funkční věkové strategie

### 5. pilíř - Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci

K tomuto pilíři se respondenti vyjádřili tak, že 22 % z nich odpovědělo určitě ano, ve firmě ABC je zavedená dobrá pracovní schopnost a motivace, dalších 67 % odpovědělo spíše ano a 11 % odpovědělo spíše ne.

Pilíř - Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci

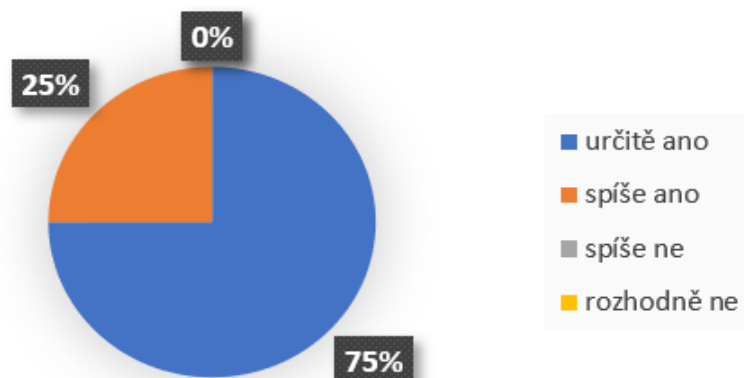


Graf č. 6 Pilíř dobré pracovní schopnosti, motivace, a vůle pokračovat ve spolupráci

### 6. pilíř - Vysoká úroveň kompetencí

U tohoto pilíře nám z odpovědí respondentů vyšly dvě možnosti: 75 % dotázaných odpovědělo určitě ano, 25 % odpovědělo spíše ano.

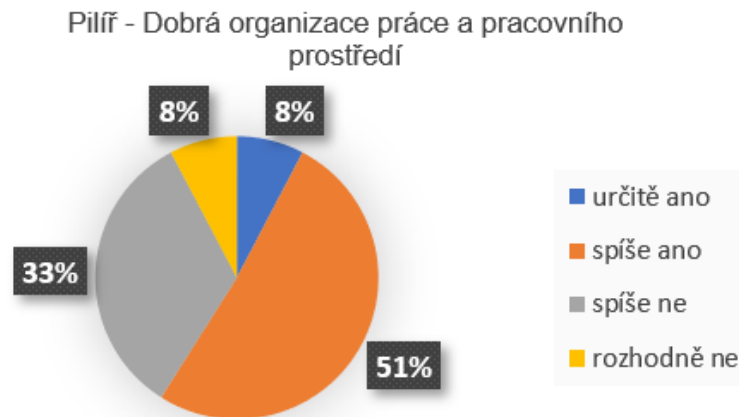
Pilíř - Vysoká úroveň kompetencí



Graf č. 7 Pilíř vysoké úrovně kompetencí

### 7. pilíř - Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

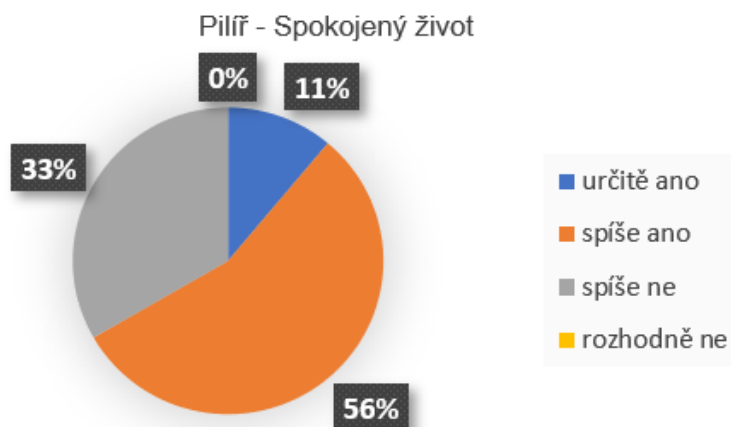
K pilíři týkajícímu se dobré organizace práce se respondenti vyjádřily takto: 8 % dotázaných odpovědělo určitě ano, 51 % odpovědělo spíše ano, 33 % nám odpovědělo spíše ne a posledních 8 % odpovědělo rozhodně ne.



Graf č. 8 Pilíř dobré organizace práce a pracovního prostředí

### 8. pilíř - Spokojený život

Ke spokojenému životu 11 % dotázaných vyjádřilo, že určitě ano, mají spokojený život, 56 % spíše ano posledních 33 % odpovědělo spíše ne.



Graf č. 9 Pilíř spokojeného života

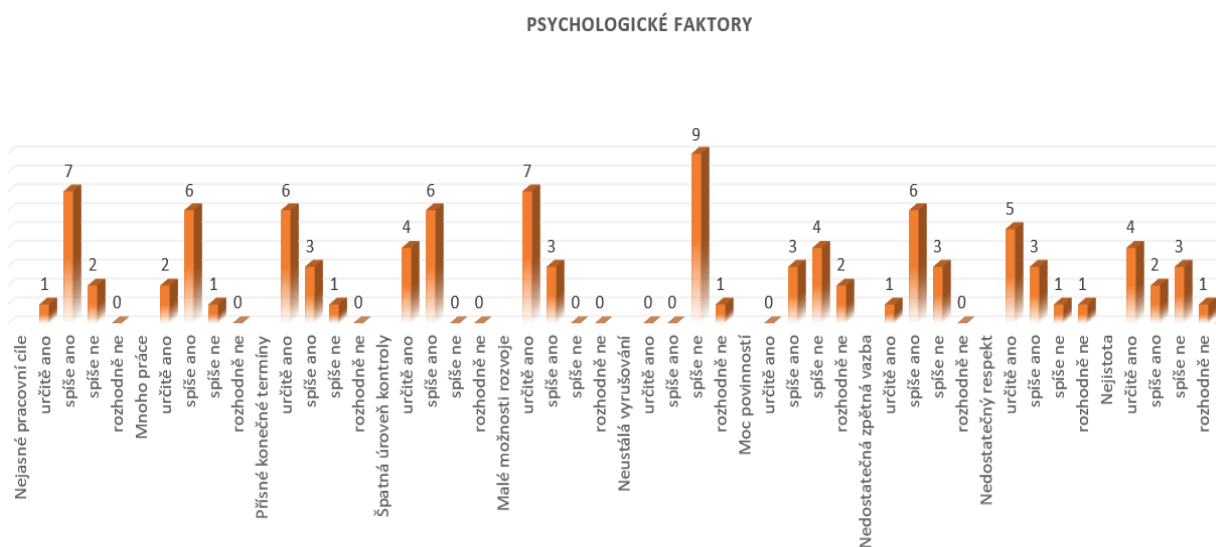
#### 7.4.4 Vyhodnocení vnímání psychologických faktorů ovlivňujících prostředí v zaměstnání, majících vliv na fyzické a psychické zdraví

Podle přehledu ohrožujících faktorů a rizik v zaměstnání jsme si vybrali psychologické faktory z Tabulka č. 1 Přehled ohrožujících faktorů a rizik v zaměstnání uvedené v teoretické části a ke každému faktoru jsme přiřadili relevantní otázku z dotazníku – viz tabulka níže.

Psychologický faktor	Relevantní otázka z dotazníku
1. Nejasné pracovní cíle	Mají zaměstnanci u vašeho zaměstnavatele (v organizaci) stanoveny jasné osobní pracovní cíle tak, aby se NESNIŽOVALA jejich pracovní výkonnost?
2. Mnoho práce	Zadáváte, jako vedoucí zaměstnanec, svým podřízeným pracovní úkoly bez ohledu na věk zaměstnance?
3. Přísné konečné termíny	Myslíte si, že zaměstnanci v organizaci, jsou pod tlakem při dokončování termínů a výkonu práce?
4. Úroveň kontroly	Kontrolují vedoucí zaměstnanci odvedenou práci u svých podřízených ve stejném rozsahu kontroly, bez ohledu na věk zaměstnance?
5. Malé možnosti rozvoje	Mají starší zaměstnanci možnost se rozvíjet ve své kariéře jako mladší pracovníci?
6. Neustálá vyrušování	Vnímáte, že se starší zaměstnanci více dotazují na své úkoly a postupy při své práci?
7. Moc povinností	Zhodnoťte, jak vnímáte objem práce zadávané zaměstnancům v organizaci – zohledňuje objem práce, který je zaměstnancům zadáván, jejich schopnost tuto práci splnit (v požadovaném čase a kvalitě) i věk jednotlivého pracovníka?
8. Nedostatečná zpětná vazba	Komunikují vaši vedoucí zaměstnanci se svými podřízenými, tak aby získali zpětnou vazbu vztahující se k jimi vykonávané práci a jejich pracovnímu výkonu?

Psychologický faktor	Relevantní otázka z dotazníku
9. Nedostatečný respekt	Dáváte najevo svým zaměstnancům a zejména těm starším projev respektu vůči jejich práci?
10. Nejistota	Dáváte svým zaměstnancům vyššího věku dostatečně najevo, že jsou pro vaši organizaci stále potřební?

Tabulka č. 6 Přiřazení otázek k jednotlivým psychologickým faktorům



Graf č. 10 Četnost odpovědí zaměřených na psychologické faktory

K faktoru **NEJASNÉ PRACOVNÍ CÍLE** nám respondenti odpovídali, zda jejich podřízení mají jasně stanovené osobní pracovní cíle. Na to 1 respondent odpověděl, že mají zaměstnanci určitě stanoveny pracovní cíle, 7 respondentů odpovědělo, že spíše mají stanoveny pracovní cíle, a 2 odpověděli spíše ne.

K faktoru **MNOHO PRÁCE** respondenti odpovídali na to, jestli vedoucí pracovníci svým podřízeným zadávají pracovní úkoly bez ohledu na věk. Zde 2 respondenti odpověděli určitě ano, 6 respondentů odpovědělo spíše ano, 1 odpověděl spíše ne.

K faktoru **PŘÍSNÉ KONEČNÉ TERMÍNY** nám 6 respondentů odpovědělo určitě ano, tedy zaměstnanci vnímají, že jsou pod tlakem při dokončování své práce, 3 odpověděli spíše ano, 1 odpověděl spíše ne.

Dalším faktorem je **ÚROVEŇ KONTROLY**. Zde odpověděli 4 pracovníci určitě ano, kontrolují odvedenou práci bez ohledu na věk zaměstnance, 6 odpovědělo spíše ano.

V rámci faktoru **MALÉ MOŽNOSTI ROZVOJE** nám 7 respondentů odpovědělo určitě ano, tedy starší zaměstnanci se mohou rozvíjet stejně jako mladší pracovníci a 3 odpověděli spíše ano.

K faktoru **NEUSTÁLÁ VYRUŠOVÁNÍ**, kdy jsme se dotazovali, zda se starší zaměstnanci častěji dotazují na své úkoly nebo na postupy, podle kterých mají činnosti vykonávat nám 9 dotazovaných odpovědělo spíše ne a 1 respondent odpověděl rozhodně ne zaměstnanci se nedotazují na své pracovní povinnosti a úkoly.

Faktor **MOC POVINNOSTÍ** ve smyslu hodnocení, jak respondent vnímá objem práce zadávané zaměstnancům v organizaci, nám 3 respondenti odpověděli, že spíše zohledňují objem práce, který je pracovník schopen splnit; 4 odpověděli spíše ne a 2 rozhodně ne.

Faktor **NEDOSTATEČNÁ ZPĚTNÁ VAZBA**, prostřednictvím šetření, zda respondent získává zpětnou vazbu vztahující se k jemu vykonávané práci a jeho pracovnímu výkonu nám 1 dotazovaný odpověděl určitě ano, zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu; spíše ano odpovědělo 6 respondentů a 3 respondenti odpověděli, že zaměstnanci spíše nedostávají zpětnou vazbu.

U faktoru **NEDOSTATEČNÝ RESPEKT** – zda respondent vnímá projev respektu vůči práci starších zaměstnanců – uvedlo 5 dotázaných určitě ano, mladší pracovníci nedávají najevo respekt vůči starším pracovníkům, další 3 odpověděli spíše ano, 1 odpověděl spíše ne, odpověď „rozhodně ne“ zvolil 1 dotazovaný.

Posledním faktorem, který byl zahrnut do provedeného šetření, je **NEJISTOTA**. Hodnocení projevu k zaměstnancům vyššího věku, že jsou pro organizaci stále potřební. Zde 4 dotázaní odpověděli, že určitě dávají svým zaměstnancům vyššího věku dostatečně najevo, že jsou pro organizaci potřební, 2 odpověděli spíše ano, 3 odpověděli spíše ne a 1 odpověděl rozhodně ne.

## 7.5 Interpretace získaných dat

Z analýzy uvedené v předchozích kapitolách nám vyplývá odpověď na naše cílové otázky z toho výzkumu.



Hlavní výzkumná otázka: „Zohledňuje Firma ABC aspekty Age managementu v procesu vzdělávání zaměstnanců?“

Dílní výzkumné otázky: „Jaké je povědomí o jednotlivých pilířích Age Managementu u pracovníků Firmy ABC?“ a „Jak jsou vnímány psychologické faktory ovlivňující prostředí v zaměstnání, které má pak vliv i na jejich fyzické a psychické zdraví zaměstnance?“

Díky šetření na podkladě dotazníku, následující sumarizace otázek podle 8 pilířů Age managementu a přehledu ohrožujících faktorů a rizik v zaměstnání, lze pro výzkumnou otázku „Jaké je povědomí o jednotlivých pilířích Age Managementu u pracovníků Firmy ABC?“ data pro Firmu ABC interpretovat následovně:

Velmi pozitivně jsou ze strany respondentů hodnoceny pilíř č. 1 - Dobré znalosti o věkovém složení, pilíř č. 3 - Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti, pilíř č. 5 - Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci, pilíř č. 6 - Vysoká úroveň kompetencí, pilíř č. 7 Dobrá organizace práce a pracovního prostředí a pilíř č. 8 - Spokojený život. Zde je navíc výrazným zjištěním hodnocení pilířů č. 5 a č. 6, což odráží cílený stav ve Firmě ABC, jejíž služby jsou postaveny na vysoké kompetentnosti zaměstnanců spolu s tím, že tyto kompetence musejí být v čase rozvíjeny a doplňování podle potřeby aktuálních požadavků praxe nebo třetích stran (např. požadavky autorit provádějících kontrolu nad trhem – Evropská komise, Ministerstvo průmyslu a obchodu a jím zřízené instituce, Česká obchodní inspekce apod.).

Za neutrální nebo slabší můžeme označit hodnocení pilíře č. 2 - Vstřícný postoj vůči věku a pilíř č. 4 - Kvalitní a funkční věková strategie. Z tohoto hodnocení jednoznačně pro FirmuABC plyne nutnost další práce se strategií věku. Prioritně předávání know-how od služebně starších zaměstnanců k zaměstnancům služebně mladším. Toto zjištění reflektuje aktuální věkové složení zaměstnanců Firmy ABC, kde je výrazně zastoupena věková skupina 25–40 let a věková skupina 55+. Naopak lze vnímat méně početně zastoupenou věkovou skupinu 41–55 let.

Firma ABC nemá zavedený Age management ve své strategii. Avšak přesto, že někteří vedoucí pracovníci o tomto pojmu neslyšeli, své chování dokážou i tak přizpůsobit s ohledem na věk pracovníka.

Pro výzkumnou otázku, která se zaměřuje na vnímání psychologických faktorů ovlivňující prostředí v zaměstnání, které má pak vliv i na jejich fyzické a psychické zdraví zaměstnance, lze data pro Firmu ABC vyhodnotit v rámci jednotlivých faktorů takto:

Faktor **NEJASNÉ PRACOVNÍ CÍLE** nebyl v tomto šetření zjištěn. Podle provedeného šetření Firma ABC svým zaměstnancům stanovuje jasné pracovní cíle, což vede k jejich vyšší pracovní výkonnosti a tím i delšímu pracovnímu životu.

U faktoru **MNOHO PRÁCE** jsme dospěli ke zjištění, že vedoucí pracovníci svým podřízeným zadávají úkoly bez ohledu na věk. Z toho může plynout, že někteří starší pracovníci mohou být více ve stresu díky zadávanému objemu a složitosti práce, protože existuje riziko, že nebudou schopni zvládnout tolik práce (ve stejném čase) jako mladší pracovníci.

Faktor **PŘÍSNÉ KONEČNÉ TERMÍNY** přinesl pro naše šetření poněkud překvapující výsledek. Zjistili jsme, že většina respondentů odpověděla, že jsou pod tlakem při dokončování termínů a výkonu práce. Je tedy potřeba se více zaměřit na komunikaci a zpětnou vazbu mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, aby k takovým situacím u zaměstnanců nedocházelo. Může tak nastat situace, kdy se zaměstnanci budou cítit v pracovním prostředí ve stresu. I proto by bylo vhodné zaměřit se na školení věnované problematice řízení lidských zdrojů.

V rámci faktoru sledujícího **ÚROVEŇ KONTROLY** byl výsledkem šetření kladný postoj všech dotázaných, což je pro firmu pozitivní. Znamená to, že je dobře nastavená úroveň kontroly, která je ve Firmě ABC prováděna bez ohledu na věk. Tím se mohou starší pracovníci ve firmě cítit lépe a jejich podmínky v pracovním prostředí to jen zlepšuje. Návrh pro Firmu ABC zde uvedeného výsledku může být, zda není potřeba větší kontroly starších zaměstnanců. Vyplývá tak otázka, není-li u těchto zaměstnanců větší chybovost práce a neodráží se to na výkonu firmy.

Také při vyhodnocení faktoru **MALÉ MOŽNOSTI ROZVOJE** jsme došli k velmi pozitivním zjištěním, jelikož se tento rizikový faktor nepotvrdil. Všichni respondenti uvedli, že zaměstnanci, bez ohledu na věk, mají možnost rozvíjet se ve své kariéře. Toto zjištění je velmi důležitá informace, protože v tomto ohledu firmy většinou starší pracovníky diskriminují na základě jejich věku a nedávají jim takovou možnost rozvoje, jako mladším pracovníkům. Ve Firmě ABC tato diskriminace patrná není.

U faktoru **NEUSTÁLÁ VYRUŠOVÁNÍ** hodnotíme zjištění také velmi pozitivně. Bylo prokázáno, že zaměstnanci staršího věku se nedotazují na postupy pro plnění svých úkolů a mají dostatečné znalosti pro jejich řešení. Také v tomto případě se na dotazovanou problematiku můžeme podívat z jiného úhlu pohledu. Může totiž ve Firmě ABC nastat situace, že se starší zaměstnanci nedotazují na své úkoly, a protože úroveň kontroly je bez ohledu na věk pro všechny stejná, předává se tak „ven“ práce zaměstnanců, která nemusí být správně zpracována. Jak jsme tedy již nastínili, tohle zjištění může mít dvě strany pro Firmu ABC, a to pozitivní, ale taky negativní. Zde bych Firmě ABC doporučila šetření pro tuto oblast opakovat s větším vzorkem respondentů.

Šetření nám u faktoru **MOC POVINNOSTÍ** poukazuje na to, že jsou na pracovníky kladeny povinnosti bez ohledu na věk a objem práce. Respondenti uváděli, že vedoucí pracovníci nezohledňují objem práce ani věk zaměstnance.

Z analýzy odpovědí spadajících do faktoru **NEDOSTATEČNÁ ZPĚTNÁ VAZBA** vyplývá, že mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky je i není zpětná vazba při pracovním výkonu a vykonávané práci. I přesto se v šetření vyskytly odpovědi indikující nedostatečnou zpětnou vazbu, a proto by se na tento rizikový faktor měla Firma ABC více zaměřit.

Přítomnost faktoru **NEDOSTATEČNÝ RESPEKT** šetření nepotvrdilo a tento rizikový faktor ve Firmě ABC nepřevládá. U tohoto rizikového faktoru je důležité, aby management Firmy ABC nastavil takovou vnitroorganizační politiku chování, která by dávala dostatečně najevo respekt vůči starším zaměstnancům a jimi vykonávané práci.

U faktoru **NEJISTOTA** se spíše potvrdilo, že firma dává najevo svým zaměstnancům, že jsou pro Firmu ABC stále potřební.

**Hlavní výzkumná otázka:** „Zohledňuje Firma ABC aspekty Age managementu v procesu vzdělávání zaměstnanců?“

Velmi kladně byla respondenty hodnocena oblast zaměřující se na rozvoj a školení pracovníků bez ohledu na jejich věk (zde nebyla v dotazníku žádná záporná odpověď). Firma ABC dává možnost rozvoje všem svým pracovníkům bez ohledu na věk a došli jsme tak k závěru, že Firma ABC směřuje správným směrem.

Ve Firmě ABC je umožňována účast na školení všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich věk. Limitujícími faktory jsou:

- interní faktor: zájem zaměstnance se vzdělávat - „chtít“
- externí faktor: dostupnost vzdělávání/školení, které zaměstnanec potřebuje, tedy nabídka trhu.

Toto podporuje odpověď respondenta R10 „všichni máme stejnou možnost, to znamená starší nebo mladší je to úplně jedno, jenom ta osoba musí chtít“.

I přesto, že měli respondenti při šetření problém vysvětlit vlastní pojem Age management se potvrzuje, že řízení personálních zdrojů je ve firmě prováděno s ohledem na věk zaměstnanců. Přijímání i propouštění zaměstnanců se ve Firmě ABC neděje na základě diskriminačního faktoru. Což dokladují odpovědi respondentů R03 „neposuzuji podle věku, ale podle schopností a podle ochoty získat zkušenosti“, R06 „věk ani pohlaví není rozhodující – rozhodující jsou znalosti a dovednosti“ a R10 „věk a pohlaví nejsou omezující faktory, my potřebujeme lidi, kteří znají a umí a chtějí pracovat“.

V komentářích provedeného šetření bylo zaznamenáno, že firma sama téměř vůbec nepropouští zaměstnance, ale zaměstnanci odchází ze své vlastní vůle (změna zaměstnavatele nebo starobní / předčasný důchod). Toto je dobré znamení a vede k tomu, že zaměstnanci ve firmě zůstávají po dobu celé své profesní kariéry. Odpovědi respondentů R07 „nevím o propouštění kolegové odcházeli spíše na vlastní žádost, takže spíše ano - není to diskriminační faktor“ a R08 „nepropouštíme, většina odchází na vlastní žádost“.

Doporučení pro praxi: Vedoucí zaměstnanci i personalisté Firmy ABC by se měli více zaměřit na strukturu věku v jednotlivých týmech. Stejně tak by měl být větší prostor věnován problematice sdílení a předávání znalostí (firemního know-how) a měl by být revidován systém (či principy) zajišťující předávání a sdílení znalostí zaměstnanců Firmy ABC, s důrazem na komunikaci a zpětnou vazbu k a od zaměstnanců. Tato doporučení podporují odpovědi respondentů R03 „připouštím, ne všechny klíčové znalosti a dovednosti lze během krátké doby nasdílet“, R04 „ne, spíše ne, postupy jsem neviděl a s předáváním některých dovedností je trochu problém“, R09 „těžké aktuální téma pro mě; u nás ve středisku tento

system nastaven není nebo aspoň není funkční“, R03 „firma požaduje plnění úkolů bez ohledu na věkové kategorie zaměstnanců“ a R05 „myslím si, že spíše ne. Komunikace je spíš ojedinělá nebo vyvolená v popřípadě potřeby“.

Management Firmy ABC by měl jednoznačněji stanovit politiku uznání práce a vztahu k zaměstnancům jednotlivých věkových skupin.

**Zodpovězení hlavní otázky šetření:** Na podkladě provedeného šetření a jeho vyhodnocení můžeme říct, že aspekty Age managementu jsou ve Firmě ABC uplatňovány a **Firma ABC** tedy **zohledňuje aspekty Age managementu v procesu vzdělávání zaměstnanců.**

## 8 ZÁVĚR

Celosvětový fenomén stárnutí populace, jehož řešení začíná být jednou z nejdiskutovanějších otázek nejen budoucnosti, ale i současnosti, může být v organizacích řešen aplikací Age managementu. Právě Age management je jednou z možností, kterou se dá řídit oblast lidských zdrojů. Je to přístup, který zohledňuje zkušenosti a dovednosti zaměstnanců bez ohledu na jejich věk. V organizacích je nutné vytvářet takové podmínky pro zaměstnance, aby svůj pracovní život co nejvíce prodloužili a v organizaci zůstali co nejdéle.

V teoretické části bakalářské práce jsme si vymezily pojmy, které popisují oblast a strategie řízení lidských zdrojů a jeho plánování. Definovali jsme kulturu organizace a její prvky, zaměřili se na Age management - jeho úrovně, pilíře, využití a přínosy a rizika Age managementu pro organizaci. V poslední kapitole teoretické části jsme se zaměřili na koncept pracovní schopnosti.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit a zmapovat rizikové faktory Age managementu v řízení lidských zdrojů ve Firmě ABC z pohledu vedoucích zaměstnanců a personalistů. Výsledky našeho šetření ukázaly, že i když není pojem Age management ve firmě zaveden ani není stanovena strategie Age managementu, Firma ABC aspekty Age managementu využívá. Jsou oblasti, ve kterých by se Firma ABC měla více zaměřit na své pracovníky – hlavně v oblastech komunikace, zpětné vazby a věkové strategie. Tyto oblasti můžeme vnímat jako rizika, které je potřeba více řídit.

Šetření prokázalo i pozitivní výsledky, a to v oblastech osobního rozvoje a dostupnosti školení a vzdělávání zaměstnanců. Respondenti potvrdili plnou rovnoprávnost pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich věk.

Jelikož v zaměstnání trávíme velkou část našeho aktivního života, je důležité se na aspekty Age managementu zaměřit. I když samotný koncept Age managementu byl zpočátku chápán jako zaměření se na starší pracovníky, dnes tomu tak není a jeho koncept se zaměřuje na potřeby zaměstnanců bez ohledu na věk. Doporučení, které po zpracování této bakalářské práce navrhuje pro Firmu ABC: vedoucí zaměstnanci i personalisté Firmy ABC by se měli více zaměřit na strukturu věku v jednotlivých týmech. Stejně tak by měl být větší prostor věnován problematice sdílení a předávání znalostí (firemního know-how) a měl by být revidován systém (či principy) zajišťující předávání a sdílení znalostí zaměstnanců

Firmy ABC, s důrazem na komunikaci a zpětnou vazbu k a od zaměstnanců, tedy obecně dále prohlubovat principy Age managementu i v dalších oblastech řízení lidských zdrojů.

Cíl bakalářské práce, vymezený hlavní výzkumnou otázkou „zohledňuje Firma ABC aspekty Age managementu v procesu vzdělávání zaměstnanců“ byl splněn. Šetření prokázalo, že Firma ABC zohledňuje aspekty Age managementu v procesu vzdělávání zaměstnanců.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
3. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, c2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
6. KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
7. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
8. LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
9. MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
10. NOVOTNÝ, Petr et al., 2014. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-7-3.
11. ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7.
12. ŠTOROVÁ, Ilona, 2015. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. 2. vydání. Praha: Age Management [cit. 2021-4-19].



ISBN 978-80-270-3155-9. Dostupné z: [https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age\\_management.pdf](https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf)

13.ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA. ISBN 978-80-87137-35-2.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AM Age management

HR Human resources, lidské zdroje

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1 Úrovně Age managementu .....	26
Obrázek č. 2 Pilíře Age managementu .....	27
Obrázek č. 3 Dům pracovní schopnosti .....	33
Obrázek č. 4 Ukázka kódování souboru dat ze šetření .....	45
Obrázek č. 5 Ukázka seřazení souboru dat podle kódů .....	46

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 Přehled ohrožujících faktorů a rizik v zaměstnání.....	30
Tabulka č. 2 Princip provádění kvalitativního hodnocení .....	44
Tabulka č. 3 Ukázka sesbíraných dat k otázce č. 6 dotazníku.....	47
Tabulka č. 4 Provedení kvalitativního hodnocení k otázce č. 6 dotazníku.....	48
Tabulka č. 5 Přiřazení otázek k jednotlivým pilířům.....	49
Tabulka č. 6 Přiřazení otázek k jednotlivým psychologickým faktorům .....	55

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1 Jednotlivé otázky a četnost odpovědí z dotazníku (část první) .....	41
Graf č. 1 Jednotlivé otázky a četnost odpovědí z dotazníku (část druhá) .....	42
Graf č. 2 Pilíř znalosti problematiky věku .....	50
Graf č. 3 Pilíř vstřícného postoje vůči věku.....	50
Graf č. 4 Pilíř dobrého age managementu, který rozumí individuálnosti a rozdílnosti .....	51
Graf č. 5 Pilíř kvalitní a funkční věkové strategie .....	51
Graf č. 6 Pilíř dobré pracovní schopnosti, motivace, a vůle pokračovat ve spolupráci.....	52
Graf č. 7 Pilíř vysoké úrovně kompetencí .....	52
Graf č. 8 Pilíř dobré organizace práce a pracovního prostředí .....	53
Graf č. 9 Pilíř spokojeného života .....	53
Graf č. 11 Četnost odpovědí zaměřených na psychologické faktory .....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník pro moderátora (výzkumníka/badatele) kvalitativního výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru (interview)

1. fáze rozhovoru – představení výzkumníka/badatele

2. fáze rozhovoru – vlastní dotazování

Dotazník - obecné otázky k Age managementu (otázky pro dotazovaného/respondenta)

Identifikace  
dotazovaného/  
respondenta

1. **Slyšel/a jste někdy pojem Age management?**

určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Pokud ano vysvětlete:

2. **Považujete téma stárnutí zaměstnanců ve Vaší organizaci jako důležité téma?**

určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

*Případný komentář:*

3. **Používáte při své práci aktuální informace o věkové struktuře zaměstnanců?**

určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

*Případný komentář:*

4. **Přístupujete ve své práci k zaměstnancům bez ohledu na věk?**

určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

*Případný komentář:*

5. **Mají starší zaměstnanci možnost se rozvíjet ve své kariéře jako mladší pracovníci?**

*PsychFak. č 5*

určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Pokud ANO jak:

6. **Jsou pro starší zaměstnance možnosti zúčastnit se školení jako mají mladší zaměstnanci?**

určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

*Případný komentář:*

7. Je u vašeho zaměstnavatele (v organizaci) vrcholový management zaškolen v oblasti lidských zdrojů, tak aby dokázal podřízené zaměstnance vést bez ohledu na věk?

- určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Případný komentář:

8. Když přijímáte zaměstnance, je v organizaci zajištěno to, aby věk nebyl diskriminační faktor?

- určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Případný komentář:

9. Když propouštíte zaměstnance, je v organizaci zajištěno to, aby věk nebyl diskriminační faktor?

- určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Případný komentář:

10. Je u vašeho zaměstnavatele (v organizaci) flexibilní možnosti práce bez ohledu na věk?

- určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Případný komentář:

11. Jsou u vašeho zaměstnavatele (v organizaci) nastaveny postupy zajišťující přenos klíčových znalostí a dovedností starších zaměstnanců na mladší zaměstnance?

- určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Případný komentář:

12. Reaguje váš zaměstnavatel (organizace) na odlišné potřeby jednotlivých věkových generací zaměstnanců při jejich práci?

- určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Případný komentář:

13. Podporuje tato organizace nějaké aktivity, které posilují zdraví zaměstnanců?

- určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Pokud ANO jak:

14. Mají zaměstnanci u vašeho zaměstnavatele (v organizaci) stanoveny jasné osobní pracovní cíle tak, aby se NESNÍŽOVALA jejich pracovní výkonost?

PsychFak. č 1

- určitě ano     spíše ano     spíše ne     rozhodně ne

Případný komentář:



**15. Zadáváte, jako vedoucí zaměstnanec, svým podřízeným pracovní úkoly bez ohledu na věk zaměstnance?**

*PsychFak. č 2*

určitě ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

*Případný komentář:*

**16. Myslíte si, že zaměstnanci v organizaci, jsou pod tlakem při dokončování termínů a výkonu práce?**

*PsychFak. č 3*

určitě ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

*Případný komentář:*

**17. Kontrolují vedoucí zaměstnanci odvedenou práci u svých podřízených ve stejném rozsahu kontroly, bez ohledu na věk zaměstnance?**

*PsychFak. č 4*

určitě ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

*Případný komentář:*

**18. Vnímáte, že se starší zaměstnanci více dotazují na své úkoly a postupy při své práci?**

*PsychFak. č 6*

určitě ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

*Případný komentář:*

**19. Zhodnotte, jak vnímáte objem práce zadávané zaměstnancům v organizaci – zohledňuje objem práce, který je zaměstnancům zadáván, jejich schopnost tuto práci splnit (v požadovaném čase a kvalitě) i věk jednotlivého pracovníka?**

*PsychFak. č 7*

určitě ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

*Případný komentář:*

**20. Komunikují vaší vedoucí zaměstnanci se svými podřízenými, tak aby získali zpětnou vazbu vztahující se k jimi vykonávané práci a jejich pracovnímu výkonu?**

*PsychFak. č 8*

určitě ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

*Případný komentář:*

**21. Dáváte najevo svým zaměstnancům a zejména těm starším projev respektu vůči jejich práci?**

*PsychFak. č 9*

určitě ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

Pokud ANO jak:

22. Dáváte svým zaměstnancům vyššího věku dostatečně najevo, že jsou pro vaší organizaci stále potřební?

*PsychFak. č 10*

určitě ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

Pokud **ANO** jak:

### 3. fáze rozhovoru – Závěr interview

Děkuji za Váš čas a poskytnuté odpovědi do dotazníkového šetření. Vámi poskytnuté informace budou vyhodnoceny anonymně a vedení organizace, pro kterou je toto šetření prováděno.

### 4. fáze – Vyhodnocení

Následuje zpracování surových dat. Volba způsobu třídění a analyzování závisí na účelu rozhovoru. Základním předpokladem pro práci s nasbíranými daty je vhodný způsob zaznamenávání dat – například písemné, diktafon, kamera apod.