

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Ondřej Hlavín
Postoj zaměstnavatelů ke starším pracovníkům

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2023

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Poděkování:

V této části bych rád poděkoval své vedoucí práce, PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za její odborné a vstřícné vedení této diplomové práce, cenné připomínky a rady, které pomohly tuto práci zpracovat. Rovněž bych rád poděkoval své rodině za podporu po celou dobu studia.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autora

Abstrakt

Cílem diplomové práce je analýza postojů zaměstnavatelů k zaměstnávání osob starších 55 let. Práce se věnuje pozici starších zaměstnanců na trhu práce z pohledu trendu stárnutí populace a strategických dokumentů týkajících se zaměstnávání starších pracovníků. Dále je zaměřena na nejčastější charakteristiky starších pracovníků, organizační kontexty jejich zaměstnávání a postoje zaměstnavatelů ke starším pracovníkům. Součástí práce je kvalitativní empirické šetření, jehož cílem je identifikovat postoje zaměstnavatelů ke skupině starších pracovníků v pěti průmyslových organizacích v Jihočeském kraji. Šetření je realizováno polostrukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky personálních oddělení. Sledovány jsou oblasti diskriminace na pracovišti, specifika starších pracovníků, strategického přístupu k věkové struktuře pracovníků, pracovních podmínek a mezigeneračního učení na pracovišti. Výsledky ukazují mnohé postoje zaměstnavatelů, jenž jsou v souladu s teoretickými východisky a výzkumy, rovněž však opomíjené oblasti, především strategické řízení věkové struktury pracovníků. Zjištění jsou v závěru práce diskutována s teoretickými východisky a dalšími dostupnými studiemi.

Klíčová slova

Postoje, trh práce, zaměstnanost, starší pracovníci, pracovníci 55+, diskriminace, ageismus, age management, talent management, diversity management, mezigenerační učení

Abstract

The thesis aims to analyze employers' attitudes towards employing people over 55. The thesis focuses on the position of older employees in the labor market in terms of the trend of population aging and strategic documents concerning the employment of older workers. It also focuses on the most common characteristics of older workers, the organizational contexts of their employment, and employers' attitudes toward older workers. Furthermore, an empirical investigation is provided to identify employers' attitudes towards older workers in five industrial organizations in the South Bohemia region. Subsequently, qualitative research is conducted through semi-structured interviews with the heads of HR departments. The areas of discrimination in the workplace, specificities of older workers, strategic approach to the age structure of workers, working conditions, and intergenerational learning in the workplace are monitored. The results show many of employers' attitudes aligned with theoretical bases and research but also neglected areas, especially the strategic management of the age structure of the employees. The empirical findings are compared to theoretical bases and other studies.

Keywords

Attitudes, labor market, employment, older workers, workers over 55, discrimination, ageism, age management, talent management, diversity management, intergenerational learning

Obsah

0	Úvod	8
1	Starší pracovníci na trhu práce	10
1.1	Stárnutí populace v České republice	10
1.2	Zaměstnávání starších pracovníků ve strategických dokumentech	13
2	Charakteristiky starších pracovníků	16
3	Kontexty zaměstnávání starších pracovníků	23
3.1	Diskriminace a ageismus na pracovišti	23
3.2	Age management	25
3.3	Talent management	28
3.4	Diversity management	30
3.5	Mezigenerační učení na pracovišti	31
4	Postoje zaměstnavatelů ke starším pracovníkům	36
5	Empirické šetření – Identifikace postojů zaměstnavatelů ke skupině starších pracovníků ve velkých průmyslových organizacích v Jihočeském kraji	41
5.1	Metodika empirického šetření	41
5.2	Výsledky empirického šetření	44
5.2.1	Diskriminace na pracovišti	44
5.2.2	Specifika starších pracovníků	47
5.2.3	Strategický přístup organizace k věkové struktuře pracovníků	49
5.2.4	Pracovní podmínky starších pracovníků	51
5.2.5	Mezigenerační učení na pracovišti	54
5.3	Intepretace výsledků empirického šetření	56
6	Diskuse	64
7	Závěr	68

8	Soupis bibliografických citací.....	71
9	Přílohy	85

0 Úvod

Stárnutí populace se v současnosti stalo výrazným fenoménem 21. století, který zejména v posledních 20 letech nabývá na významu. Dochází tak k výzvam a příležitostem pro všechny zaměstnavatele i pro pracovníky samotné. Postupné zvyšování věku stanoveného pro nárok na odchod do starobního důchodu povede v budoucnu k dalšímu navyšování počtu starších pracovníků v organizacích. Proto je nezbytné častěji a především efektivněji rozpoznávat a využívat potenciál těchto pracovníků. Ačkoliv je tato problematika středem zájmu již značnou dobu, stále se setkáváme s předsudky, především s negativními postoji zaměstnavatelů vůči starším pracovníkům, které ovlivňují jak jejich vykonávanou pracovní činnost, tak i vlastní vnímání svých schopností a sebejistotu, se kterou se na pracovním trhu uplatňují. Nutností je vytvářet takové organizační prostředí, které pomáhá vyvarovat se diskriminaci, ageismu a dalším stereotypům, nevhodným pracovním podmínkám.

Cílem diplomové práce je analýza postojů zaměstnavatelů k zaměstnávání osob starších 55 let. Cílem empirického šetření je identifikovat postoje zaměstnavatelů ke skupině starších pracovníků v pěti velkých průmyslových organizacích v Jihočeském kraji. Odborné zdroje a výzkumy se problematikou stárnutí populace zabývají v různorodých kontextech. Starším pracovníkům je pozornost věnována převážně v kontextu age managementu. Postojům ke starším pracovníkům je věnována nízká míra tuzemských odborných publikací, zahraniční odborné články a výzkumy se tématu věnují více a jejich poznatky jsou v práci využívány.

Diplomová práce je členěna do pěti tematických kapitol. První kapitola je věnována postavení starších pracovníků (55+) na trhu práce, zejména v souvislosti se stárnutím populace, dále strategickým dokumentům týkajícím se zaměstnávání starších pracovníků. Stěžejními zdroji pro tuto kapitolu jsou data Českého statistického úřadu a strategické dokumenty Ministerstva práce a sociálních věcí či Organizace spojených národů.

Ve druhé kapitole jsou představeny charakteristiky starších pracovníků z hlediska zdravotních aspektů, psychických změn, sebepojetí a oblasti pracovní motivace, přičemž klíčovými zdroji pro tuto kapitolu jsou publikace Juhani Ilmarinena, Heleny Haškovcové či Marie Vágnerové.

Třetí kapitola je zaměřena na organizační kontexty zaměstnávání starších pracovníků. Rozpracovanými oblastmi jsou diskriminace a ageismus na pracovišti, koncepty age managementu, diversity managementu, talent managementu a proces mezigeneračního učení na pracovišti. Významně využívanými autory v této kapitole jsou Lenka Cimbálníková, Jiří Fukan, Petr Novotný, Lucie Vidovičová či Ilona Štorová a jejich publikace ve vztahu k age managementu. Využívanými zahraničními autory jsou Gerhard Naegele a Alan Walker.

Čtvrtá kapitola je věnována postojům zaměstnavatelů ke starším pracovníkům. Vymezení postoje vychází z publikace Jozefa Výrosta a Ivana Slaměníka či Nicky Hayes. Dále kapitola čerpá z řady zahraničních výzkumů a odborných článků zaměřených na tuto problematiku, například z výzkumů Ulrike Fasbendera a Mo Wanga či Hendrika P. van Dalena a Kene Henkense.

Pátá kapitola představuje vlastní empirické šetření, realizované polostrukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky personálních oddělení pěti průmyslových organizací. Šetření je zaměřeno na oblasti diskriminace na pracovišti, specifik starších pracovníků, strategického přístupu k věkové struktuře pracovníků, pracovních podmínek a mezigeneračního učení na pracovišti.

1 Starší pracovníci na trhu práce

Starší osoby (nad 55 let) dlouhodobě patří mezi znevýhodněné skupiny osob na trhu práce. Jejich zaměstnanosti je věnováno stále více pozornosti, s ohledem na stárnutí populace, snižování počtu osob v produktivním věku a prodlužování odchodu do důchodu bude pro každý ekonomický systém stále důležitější schopnost využívat potenciálu právě starších osob. Důležitý je rovněž pohled na stáří, vztah k němu, jak ke stáří vlastnímu i starším osobám obecně. Haškovcová (2010, s. 33–36) rozlišuje dva obecné pohledy, kdy tím prvním jsou upozaděny negativní aspekty stáří, vnímány především kladné vlastnosti a stáří má podoby moudrosti, získaných vědomostí a zkušeností. Druhý pohled, do značné míry opačný, reprezentuje naopak skeptické a kritické pohledy na stáří, kdy naopak převažují negativní charakteristiky, starší člověk je vnímán jako nemocný, osamělý, častý je strach ze smrti. Právě takovéto pojetí může vést k ageismu.

1.1 Stárnutí populace v České republice

Trend stárnutí populace lze dohledávat a dokládat napříč mnoha (nejen) evropskými zeměmi, v rámci této práce je však klíčový kontext České republiky. Podle dat ČSÚ (2021, nestránkováno) dlouhodobě dochází k proměně věkové struktury obyvatelstva, a to zejména ve věkové skupině 65 let a více. S přihlédnutím konkrétně k této věkové skupině lze trend stárnutí dohledat napříč 20. stoletím, s odpovídajícími proměnami v závislosti na zásadních historických událostech a společenských změnách. V tomto ohledu je vypovídající počet obyvatel starších 60 let v poválečném období. Údaje z roku 1945 hovoří o poklesu o více než 300 tisíc osob, oproti poslednímu předválečnému údaji z roku 1937. V nejmladší sledované věkové skupině, tedy do 14 let, došlo k výrazným poklesům po roce 1989, vlivem nastalých společenských změn. S přihlédnutím na údaje z posledních let, do věkové kategorie 55+ v roce 2019 patřilo o téměř 140 tisíc osob více než v roce 2014, ačkoliv v těchto letech docházelo k poklesu v dílčí skupině 55–64 let. Celkem skupina 55+ podle dat představuje takřka 3,5 milionu občanů. Právě rozložení struktury obyvatelstva se jak udávají Cimbálníková a kol. (2012, s. 15) ukazuje jako klíčové, pohledem na měnící se poměry složek ekonomicky závislých osob, kam lze zařadit nejmladší věkovou skupinu (do 19 let) a skupinu seniorskou (65 let a více) a složky osob ekonomicky aktivních, tedy 20–64 let. S přihlédnutím k těmto proměnám se nabízejí otázky ohledně způsobu řešení snižujícího se

počtu ekonomicky aktivních osob, optimálního využívání starších pracovních sil, nákladů souvisejících s jejich případnými zdravotními omezeními, důchodovými systémy či očekávanou nižší výkonností ekonomiky.

Změna struktury obyvatelstva, k níž dlouhodobě dochází, vzniká mimo jiné v závislosti na dvou ukazatelích, kterými jsou plodnost a očekávaná délka dožití. Právě míra plodnosti s prokazatelnou tendencí klesá, řada evropských zemí se nachází pod úrovní přirozené obnovy populace (2,1 dítěte na jednu ženu) a podle projekcí do roku 2050 zaznamená pokles více než 15 % své populace. Ačkoliv Evropa jako celek zaznamená růst plodnosti, pravděpodobně nedokáže vyvážit celkové úbytky (UN, 2015, s. 4). V přímém kontextu České republiky lze doplnit, že opticky dochází k populačnímu nárůstu, který je však projevem migrace.

Na straně jedné je třeba uvádět populační úbytek, na straně druhé – z pohledu dalšího důležitého ukazatele – stárnutí. Jak uvádí ČSÚ (2021, nestránkováno), ukazatelem stárnutí je očekávaná délka dožití, která dlouhodobě vykazuje zvyšování. Česká republika je v tomto ohledu nad průměrem Evropské unie. V roce 1950 byla průměrná délka dožití 67 let, do roku 2015 se zvýšila na hodnotu 79 let a prognózy počítají až s průměrnou délkou dožití 84 let, okolo roku 2050. Průměrný věk by se z prognóz podle OSN (UN, 2015, s. 34) měl dostat v roce 2050 až k hodnotě 48.1, pro srovnání v roce 1950 byla hodnota 32.5, v rámci jednoho století tak byl zaznamenán nárůst o necelých 16 let. Zde zmíněné ukazatele zasazuje do kontextu pracovního prostředí Ilmarinen (2006, s. 362–363), kdy v souvislosti s klesající mírou porodnosti a prodlužující se očekávanou délkou života dochází ke zdvojnásobení poměru pracovníků věku 50–64 let k mladším 25 let v zemích Evropské unie do roku 2025. Dále uvádí zásadní ovlivnění zemí EU nízkou mírou zaměstnanosti starších pracovníků. V případě dřívějších odchodů do důchodu se zvyšuje míra závislosti a zemím rostou náklady na důchody, zdravotní péči a jako klíčové se tak jeví pracovní život prodlužovat.

V návaznosti na výše uvedené se tak potýkáme s řadou otázek týkajících se nejen pracovního trhu, ale také vzdělávacího systému, důchodového systému a příjmové politiky. Jako takřka nevyhnutelný se jeví zvyšující se věk odchodu do důchodu, právě s ohledem na neudržitelnost stávajícího důchodového systému v kontextu stárnutí populace. V dlouhodobém horizontu tak mohou přijít návazná rozhodnutí v podobě zvýšení odvodů na důchodové pojištění či snížení důchodů.

K 30. 6. 2022 bylo v Česku evidováno celkem 231 309 uchazečů o zaměstnání, o téměř 42 tisíc méně než loni. Míra nezaměstnanosti je z posledních dat Eurostatu nejnižší v celé Evropské unii, konkrétně 2,4 % (průměr EU je 5,9 %). Kromě vysokého zájmu zaměstnavatelů je situace rovněž ovlivněna sezónní činností (stavebnictví, zemědělství, lesnictví, rybářství, cestovní ruch či hostinství), v nichž jsou čteně nabízena brigádnická místa. Vše bude však kromě sezónní činnosti nadále ovlivňovat průběh válečného konfliktu na Ukrajině – i v podobě dalších počtů uchazečů o zaměstnání, aktuální epidemiologická situace, ale také nastávající energetická krize. V Jihočeském kraji je evidována jedna z nejnižších nezaměstnaností (2,2 % k 30. 6. 2022). Z pohledu struktury uchazečů jsou to z 54,3 % ženy a průměrný věk nezaměstnaných je 43,9 let, s meziročním poklesem o 0,7 roku. Meziročně se také zvýšil podíl nezaměstnaných osob ve věkové skupině 50+, konkrétně z 36,3 % na 38, 7 %. Nejedná se tak o nejpočetnější skupinu, tu tvoří věková kategorie 30–49 let (Úřad práce ČR, 2022, nestránkováno).

Při pohledu na projekce obyvatelstva, konkrétně střední variantu očekávaného vývoje, dochází k vrcholu u věkové skupiny 55–59 let okolo roku 2031. U další pětileté kategorie (60–64) potom okolo roku 2041. V tomto období, při sečtení obou těchto věkových kategorií, počítá projekce s nejvyšším zastoupením počtu obyvatel, v dalších letech již počty klesají. S ohledem na další prodlužování odchodu do důchodu je zajímavý náhled rovněž do věkové skupiny 65+, u které se ve střední variantě očekávaného vývoje počítá s kulminací kolem roku 2059, na úrovni 3,205 milionu obyvatel (ČSÚ, 2018, s. 96–107).

V kontextu stárnutí populace jsou rovněž důležité dva ukazatele. Prvním ukazatelem, se kterým se pracuje nejen v rámci projekcí a demografických statistik, je index stáří. Ten udává počet osob ve věku 65+ na sto osob ve věku 0–14 let. Ukazatel podle střední varianty vývoje věkového složení dosáhne nejvyšší hodnoty kolem roku 2061, konkrétně 204. Pro srovnání, pro rok 2021 byla udána hodnota 127. Ukazatelem druhým je index ekonomické závislosti či index ekonomického zatížení, tedy počet osob ve věku 0–19 a 65+ na sto osob produktivního věku 20–64. Tento ukazatel dosáhne svého maxima u střední varianty rovněž okolo roku 2061, konkrétně 98. Hodnota pro rok 2021 byla 69 (ČSÚ, 2018, s. 96–107). Předpokládaným vývojem těchto ukazatelů je dokládána důležitost přístupu ke stáří jak v rovině obecné, tak především právě v kontextu zaměstnávání starších osob, schopnosti

využívat jejich potenciál z pohledu zaměstnavatelů, a také z pohledu veřejné správy a nutnosti ekonomického systému tento lidský kapitál vhodně využívat.

1.2 Zaměstnávání starších pracovníků ve strategických dokumentech

Pro komplexní pohled na zaměstnávání starších pracovníků je velmi důležitý celospolečenský kontext. Vše prošlo dlouhým vývojem, zpočátku především od výše zmíněné počínající problematiky stárnutí populace. Právě na tuto oblast se politické aktivity a související strategické dokumenty zaměřovaly nejprve. Jako příklad lze uvést jeden z prvních dokumentů reagujících na stárnutí populace a zaměstnanost, vydaný Mezinárodní organizací práce – *Older Workers Recommendation*, z roku 1980. Již v tomto doporučení se objevila celá řada myšlenek, jež provází i pozdější doporučení, politiky a strategické dokumenty. Uvést lze relativizaci konkrétního věku jako kritéria pro odchody do důchodu, redukování přesčasů a zlepšení organizace práce, určování mzdy podle zkušeností či úprava pracovní doby v určitém věku (ILO, 1980, nestránkováno).

Navazovala doporučení OSN, věnující se primárně stárnutí populace jako takovému. V roce 1982 byl schválen Vídeňský mezinárodní akční plán stárnutí. Byl prvním dokumentem, zaměřujícím se na problematiku stárnutí populace v mezinárodním kontextu a snahou byla především podpora jednotlivých států v účinném řešení stárnutí. Poukazováno bylo na přijetí opatření pro usnadnění účasti starších osob na výdělečné činnosti, jež by nabádala vlády k podpoře postupného odchodu do důchodu (UN, 1983).

Dalším vývojem, tedy především pokračujícím stárnutím populace docházelo k postupnému zaměření se na přidružená témata, kdy jako zcela zásadní oblast lze označit právě zaměstnanost starších osob. Důležitý milník, který již nebyl jen prohlášením a předcházet vzniku národních akčních plánů a politiky stárnutí, představuje Madridský mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí (UN, 2002). Tento dokument rovněž přináší kromě doporučujícího charakteru a navrhovaných opatření také procesy kontroly, hodnocení, a především podrobnější rozpracování problematiky. Kontext zaměstnanosti starších osob je pojímán specificky jako problém stárnoucí pracovní síly. Na tento problém je navázán konkrétní cíl, vytváření pracovních příležitostí všem starším osobám, které pracovat chtějí. Starší osoby jsou zmiňovány dále v cíli zaměřeném na účast starších lidí na rozhodovacích

procesech ve všech úrovních, jenž je vázán na problém aktivní účasti ve společnosti. U problému týkajícího se práce a stárnoucí pracovní síly byla reflektována potřeba umožnit výdělečnou činnost těm starším lidem, kteří mohou a chtějí produktivně nadále pracovat. Zmiňovány byly rovněž činitele ovlivňující postavení starších žen na trhu práce. Z návazných opatření poté lze uvést růst výroby ku prospěchu všech věkových skupin, trvalé poskytování zdravotních služeb při pracovní činnosti, prosazování BOZP, celoživotní učení, výcvik při práci, pružný odchod do důchodu, podpora iniciativy starších lidí k samostatné výdělečné činnosti či odstraňování věkových bariér pomocí přijímání starších lidí a zabraňování jejich znevýhodňování na pracovišti. Uvedeno je zde rovněž prosazování realistického obrazu starších pracovníků a náprava škodlivých stereotypních odsudků (UN, 2002, s. 15–17).

V návaznosti na výše uvedený akční plán došlo v ČR k sestavení *Národního programu přípravy na stárnutí na období let 2003–2007*. Stal se tak prvním dokumentem řešícím problematiku stárnutí v ČR. V dokumentu byla zmíněna potřeba pozitivního mezigeneračního přístupu směrem k seniorům, potřeba aktivní participace seniorů ve společnosti a příprava seniorů na stárnutí samotné (MPSV, 2003, nestránkováno). Následně pokračovaly *Národní programy přípravy na stárnutí pro období 2008–2012 a 2013–2017*. Poslední zmíněný program byl připomínkován vládou, získal její pozornost a vlivem navyšování důležitosti a poukazování na další výzvy došlo k jeho přejmenování z *Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013–2017* na *Národní akční plán*. Dokument již zaznamenal konkrétnější koncepci a detailnější rozpracování opatření, což měl právě i název lépe reflektovat.

Specificky v prostředí České republiky tak za první ryze strategický dokument týkající se zaměstnávání starších pracovníků lze označit *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017*. V tomto dokumentu byla zmíněna nedostatečná úroveň podpory celoživotního vzdělávání v ČR, především dalšího profesního vzdělávání, kdy podíl osob se nachází pod průměrem EU a rovněž vynakládaný objem financí na oblast dalšího vzdělávání je jeden z nejmenších v celé EU. Za oblast zaměstnanosti byla popisována potřeba revize důchodového pojištění, s ohledem na nezbytnou motivaci osob předdůchodového věku k pozdějším odchodům do důchodu. Jako cíl byla uvedena právě i změna celkového postoje ke stáří, podpory věkové diverzity a age managementu (MPSV, 2014, s. 11–18).

Jako návazný strategický dokument byla sestavována *Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2019–2025*, která měla být platná právě od roku 2019, po přejmenování na *Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti 2019–2025* a několika přerušeních při hlasování o jeho projednání vešel v platnost až v září 2021, pod konečným názvem *Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti 2021–2025*. Zaměstnanost zmiňuje pouze v rámci socioekonomické a demografické analýzy, kde je skupina osob starších 50 let označována jako skupina osob ohrožených na trhu práce. Právě ztráta zaměstnání těchto starších osob je zde uváděna jako častý důvod dřívějšího odchodu do důchodu, kdy už je pro ně obtížné najít práci novou. Dokument dále obsahuje desatero přípravy na stárnutí společnosti, ve kterém jsou zahrnuty pro tuto práci relevantní spravedlivé důchody, podpora sendvičové generace, podpora rodiny a mezilidských vztahů (např. poradenské aktivity pro lidi 50+), boj proti diskriminaci či celoživotní učení a aktivní stárnutí. Desatero je však jen hrubým náhledem, rozdělením gescí jednotlivých ministerstev a odhadů finančních nákladů (MPSV, 2021, s. 37–42). Právě toto desatero bylo předkládáno s tím, že do 12 měsíců po schválení Strategického rámce dojde k detailnímu rozpracování v navazujícím akčním plánu, k čemuž však do této doby stále nedošlo a lze tak jen připomenout dřívější doporučující charakter dokumentů, kterým chybí konkrétnější přetváření do praxe.

Výše zmíněný *Strategický rámec pro období 2021–2025* je tedy aktuálně posledním strategickým dokumentem, pro celkové zasazení do kontextu zaměstnanosti však lze uvést ještě rámec další, konkrétně *Strategický rámec politiky zaměstnanosti do roku 2030*. Ten shodně zmiňuje starší osoby mezi znevýhodněnými skupinami. V dokumentu je rovněž zpracován přehled vývoje zaměstnanosti starších osob. Věková kategorie osob starších 55 let je ve strategickém rámci politiky zaměstnanosti zmíněna jako skupina skutečně riziková, kdy konkrétně k datu 30. 6. 2019 čítala téměř 26 % z celkového počtu uchazečů o zaměstnání, oproti hodnotě z roku 2008 jde potom o 9% nárůst (MPSV, 2020, s. 12). Na starší zaměstnance ve věku 55–64 let byl zaměřen rovněž jeden z dílčích cílů předchozí *Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020*. Konkrétně zvýšení jejich zaměstnanosti na 55 %, kdy této hodnoty bylo dosaženo v roce 2015, celkově šlo o nárůst o 18,6 % za období 2010–2018, a to až na 65,1 %. Podstatnou roli v tomto zvyšování však hraje prodlužování věku odchodu do důchodu (tamtéž, s. 37).

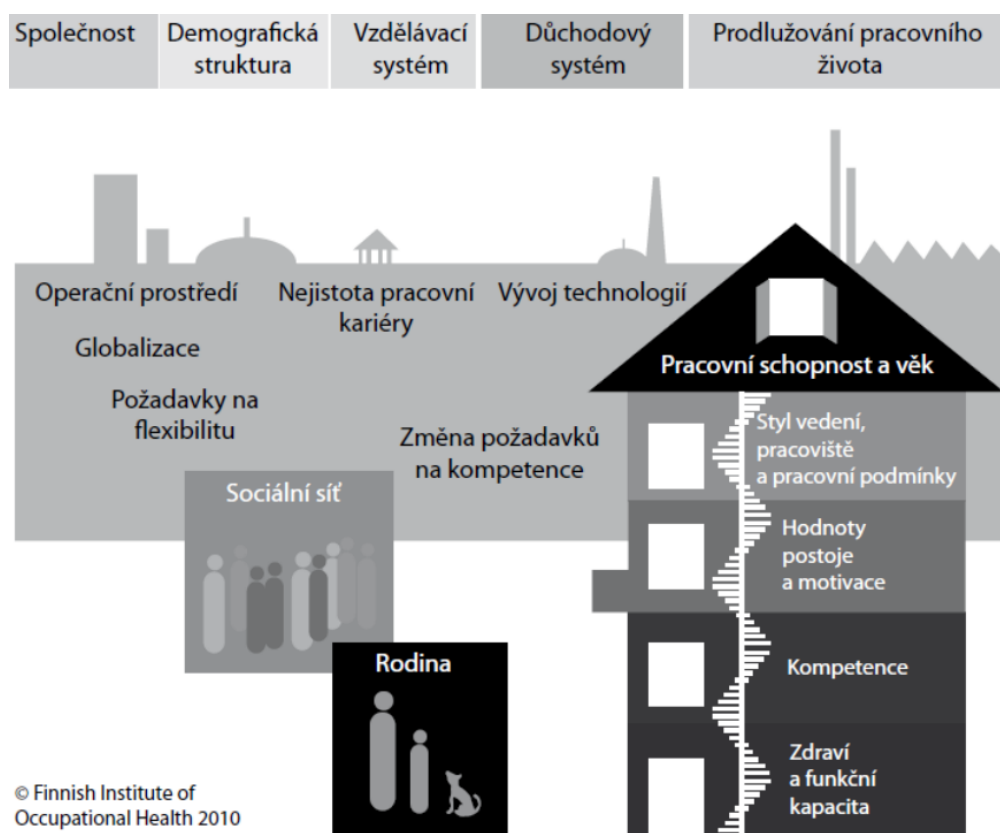
2 Charakteristiky starších pracovníků

Starší pracovníci dlouhodobě bývají uváděni mezi skupinami ohroženými na trhu práce. Klíčové charakteristiky, které s uplatněním na trhu práce souvisejí, jsou zejména věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, ale také zdravotní stav (Šmajsová Buchtová, 2002, s. 109). Autoři tak s ohledem na vybrané charakteristiky vymezují několik skupin, u kterých je vyšší riziko ztráty stávajícího zaměstnání či obtíže spojené s jeho získáním. Nejčastěji poté mladší osoby (do 30 let), ženy, příslušníky etnických skupin, osoby pečující o děti, osoby s nízkou dosaženou kvalifikací, zdravotně znevýhodněné osoby, osoby dlouhodobě nezaměstnané a osoby vyššího věku (Šmajsová Buchtová, 2002, s. 110–114; Dvořáková, 2012, s. 69).

Nedílnou součástí stáří jsou zvyšující se **zdravotní rizika**. Při odhlédnutí od faktorů genetických, za určující můžeme pro udržování kondice rovněž uvést životní styl, prostředí, motivaci či aktivitu. Přesto již po dosažení 40 let dochází zcela objektivně k úbytku svalové hmoty a zhoršují se pohybové schopnosti (vyšší četnost pohybové bolesti), senzorické funkce a častější jsou rovněž poruchy spánku (Cimbálníková a kol., 2012, s. 22). Ze zdravotních potíží se stále častějším výskytem potom lze uvést diabetes, artritidu či hypertenzi, což má značný vliv i na vztah jedince k sobě samému, obtíže jsou častější i v jeho okolí (Vágnerová, 2007, s. 239). Právě zdravotní kondici, jako souhrn tělesné zdatnosti, motoriky, mentální způsobilosti a funkcí smyslových orgánů, lze označit za hlavního činitele výkonnosti pracovníka (Gilbertová, Matoušek, 2002, s. 29).

Finský institut pracovního zdraví pracuje s konceptem **pracovní schopnosti – WAI**, který byl dále popsán jako takzvaný Dům pracovních schopností, jež představuje uspořádání faktorů ovlivňujících pracovní schopnosti. Dům má čtyři patra, která představují vnitřní faktory, neustále ovlivňující pracovní schopnost. Jejich vzájemné působení je v domě vyjádřeno schodištěm. Základním pilířem je právě zdraví a funkční kapacita člověka. V dalších patrech se přidávají kompetence, hodnoty, postoje, motivace a v patře nejvyšším poté styl vedení, pracoviště a dané pracovní podmínky. U pater lze rovněž uvést způsob rozdělení, kdy za první a druhé patro zodpovídají sami pracovníci, dvě vyšší patra představují zodpovědnost zaměstnavatele, celkově je však klíčový faktor zdravotní péče a BOZP. Vnější faktory, obklopující dům pracovních schopností, jako např. společnost,

vzdělávací systém či vývoj technologií poté na pracovní schopnost působí nepřímo a nepravidelně (Štorová, Fukan, 2012, s. 40).



Obrázek 1 Dům pracovních schopností (Štorová a Fukan, 2012, s. 38)

Pracovní schopnost vyžaduje rovnováhu mezi schopnostmi, dovednostmi a celkovými možnostmi pracovníka a požadavky, které jsou na něj při práci vytvářeny. Výsledná pracovní schopnost tak do značné míry hodnotí výkon pracovníka na vykonávané pozici, jeho budoucí pracovní možnosti a jeho výkon v kontextu zdravotních a duševních kapacit (Novotný a kol., 2014, s. 79). Pro její posuzování byl vytvořen standardizovaný dotazník nazvaný *Index pracovní schopnosti*. Oblasti tohoto dotazníku zkoumají zdravotní, fyzické a duševní faktory na straně pracovníka pro dané pracovní zařazení, ale také samotnou povahu vykonávané činnosti a její nároky (tamtéž, s. 99). Data získaná tímto dotazníkem jsou využívána pro oblast zdraví při práci a snižování rizikových faktorů v pracovním prostředí. Součástí je také součinnost s pracovním lékařem (tamtéž, s. 81).

Ilmarinen (2001, s. 548) však právě na základě poznatků získaných Finským institutem pracovního zdraví hovoří o možnostech udržení téměř neměnné úrovně fyzické kapacity

jedince ve věku 45–65 let. Samozřejmě se značným vlivem individuálních odchylek, klíčové je zejména pravidelné cvičení, přičemž tuto aktivitu si udrží pouze malá část starších pracovníků. Z pohledu **fyzických změn** Čevela, Kalvach a Čeledová (2012, s. 114) doplňují, že k nejvýraznějším změnám dochází až kolem 70 let a okolo 60 let věku udávají, že bývá 60 % zdravých jedinců. Vohralíková a Rabušic (2004, s. 30) popisují, že ačkoliv s věkem zdravotní problémy prokazatelně přibývají, potýkáme se v naší společnosti zejména s představou stáří jako období pasivního a závislého, což je představa ze značné části mylná.

Důležitým charakteristikou stáří jsou **změny v rovině psychické**. Vágnerová (2007, s. 250) uvádí změny kognitivních funkcí, jejichž úroveň ovlivňují získané zkušenosti i dřívější životní styl. Výraznější úbytek kognitivních funkcí tak může být zaznamenán jednak vlivem genetických dispozic, ale do značné míry také určitou úrovní schopností, dosaženého vzdělání, povahou vykonávané pracovní činnosti či kvalitou rodinného zázemí. Kognitivní změny rovněž udávají Holmerová a kol. (2007, s. 62). Starší lidé, (byť je zde uváděn spíše věk seniorský) se hůře orientují v prostoru, dochází k poklesu pozornosti, zpomalení reakcí a změnám paměťových procesů (zejména paměti krátkodobé).

Z výše uvedených změn **kognitivních procesů**, které procházejí ve stáří změnami, lze kromě úbytku paměťových schopností zmínit i pokles percepčně motorický a intelektový. Postupujícím věkem rovněž klesá kognitivní plasticita, determinující využívání potenciálu (Kalvach a kol., 1997, s. 61). Podle Vágnerové (2007, s. 320) je vlivem stáří stále více nedostatků ve fluktuaci a distribuci pozornosti. Stále obtížnější je tak soustředění se na více podnětů. Na tuto skutečnost navazují pomalejší reakce, v případě, že je vyžadované časté přenášení pozornosti mezi více podněty, dochází k vyšší chybovosti. Horší pozornost kromě vnímání jako takového přináší problémy také při zpracovávání a přijímání nových informací. Právě vyšší nároky při zpracování nových informací mohou rovněž hrát svoji roli v další pro stáří charakteristické změně, a to výraznější rigiditě v řešení problémů, čemuž může přispívat i zhoršující se adaptabilita (Vágnerová, 2007, s. 329).

Kalvach a kol. (1997, s. 60) popisují **změny emočnosti**, konkrétně potom pokles pozitivních a nárůst emocí negativních, častější citovou labilitu, úzkosti, deprese, nižší odolnost při nadměrné zátěži. Změny zasahují i frustrační toleranci starších osob. Jak upřesňuje Vágnerová (2007, s. 337), změny v emočnosti souvisí i s ostatními

psychickými funkcemi, rovněž mohou být do značné míry determinovány osobností a charakterovými vlastnostmi jedince.

Podle Wegmana a McGee (2004, s. 98) je důležité rovněž zvážit možný **vliv duševního onemocnění** nebo poruchy u starších osob, tedy starších pracovníků. Duševní stavy se výrazně podepisují na zdravotním stavu, a přestože závažná duševní onemocnění nebo poruchy mohou mít svůj počátek v mladém věku, často přetrvávají až do vysokého věku. Duševní onemocnění nebo poruchy, jako jsou různé psychózy, těžké depresivní stavy, bipolární porucha či zneužívání návykových látek, mají často významné funkční, sociální a zdravotní důsledky a mohou tak souviset s výkonností na pracovišti, absencemi a rizikovými stavy souvisejícími s prací. Farmaceutická léčba některých z těchto stavů může také vystavit pracovníky zvýšenému riziku pracovních úrazů. Autoři však v této souvislosti dodávají, že se zde nedá s jistotou říct, zda se jedná o specifický problém starších pracovníků, nebo o problém širšího věkového spektra pracovníků.

Další charakteristikou starších pracovníků, jsou jednak vlastní prožitky v podobě přijetí, vnímání a postoje ke stáří, ale také **aspekty sociální, vztahové**. Dochází ke změně, úbytku sociálních rolí, což může být spojeno se ztrátou dosavadních jistot, postavení a prestiže, postupně také dochází k větší závislosti na rodině, okolí či společnosti jako celku. Vágnerová (2007, s. 354) v této souvislosti uvádí odchod do důchodu, jako nejvýraznější sociální ztrátu. Haškovcová (2010, s. 81) jej popisuje jako pád a zmiňuje, že lze hovořit o penzijní smrti, k níž dochází právě ztrátou pracovní role. Vágnerová (2007, s. 360) do vnímaného postoje k důchodu a jeho samotnému dopadu vnáší také kontext genderu. Popisuje, že je ztráta tohoto sociálního statutu spojena s vyšší atraktivitou budování postavení u mužů. Zejména z toho důvodu, že ženy jsou častěji a výrazněji orientovány na péči o rodinu. Z čehož rovněž vyplývá, že výrazněji bude toto akcentováno v případě silného zaměření na profesi, budování kariéry.

Vliv popisovaných změn se může u jedinců výrazně lišit, důležitá je schopnost se na tyto změny adaptovat, což také ovlivní to, jaký postoj ke stárnutí jedinec zaujme. Obdobně jako u výše popisovaných charakteristik i zde mohou rozhodovat zkušenosti, osobnostní charakteristiky, vzdělání či zázemí. Haškovcová (2010, s. 83–84) uvádí Bromleyho, který definoval pět forem (strategií) **adaptace na stáří**. První z nich je *konstruktivní*, kdy člověk zaujímá aktivní postoj, optimistický, snaží se nadále rozvíjet své aktivity, navazovat vztahy

s druhými lidmi a dobře rozpoznává své možnosti a síly. Další je *závislost*, kdy nastává naopak pasivita, odtažitý a podezíravý postoj k druhým lidem, jedinec nenachází uspokojení v činnostech a dále je omezuje, nehledá aktivně naplnění svých potřeb, čeká, že se o jeho potřeby postará okolí. Strategie *obranná* se potom právě takovéto závislosti brání, aktivní přístup k životu jedinec nechce ztratit, se stářím se nedokáže vyrovnat a hledá další činnosti, především však odmítá pomoc druhých. Lidé, kteří v dosavadním životě měli častější konflikty, mohou zaujímat *hostilní* strategii, kdy často žijí v osamělosti, vše dávají za vinu druhým, pevně trvají na svých zvycích a postojích. Poslední popisovaná strategie je *sebenenávisťná*, kdy jedinci stáří sice přijímají, neumí se k němu však stavět konstruktivně, ani přes osamělost nenavazují kontakty, nemají žádnou další činnost, zájmy, mohou mít i častější deprese.

Dalším ze specifíků starších pracovníků může být také stále se prohlubující **problém sendvičových generací**, jakožto fenomén péče o dvě různé generace. Někteří rodiče se v pozdní dospělosti dle Thorové (2015, s. 453) dostávají do situace, kdy stále pečují o vlastní děti, ale výraznou péči již vyžadují i jejich rodiče, popř. stárnoucí partneři. Tato péče může být velmi náročná a přinášet nadměrnou fyzickou, psychickou, ale i finanční zátěž. V obdobné návaznosti rovněž Bertini (2013, s. 15) shodně uvádí kromě rostoucí finanční zátěže i zátěž psychickou u tohoto prostředníka, který může stagnovat či dojít k syndromu vyhoření.

Důležitou oblastí, která rovněž může být charakteristickou pro starší pracovníky, je **pracovní motivace**. Tu lze obecně chápat jako část motivace chování jedince ve vztahu k práci, pracovním činnostem a pracovním úkolům. Její součástí je postoj k vykonávané činnosti (její hodnotě) a organizaci, ve smyslu pracovní spokojenosti (Tureckiová, 2004, s. 57). Motivace pracovníků je historicky významným aspektem organizačního prostředí, postupem času se vyvinula celá řada teorií.

Teorie instrumentality, dávala motivaci zjednodušeně do souvislosti se správným nastavením odměn a trestů – tedy v závislosti na pracovním výkonu. V tomto případě je teorie, oproštěna o kontext vnitřních faktorů a potřeb jedince. Hlavní motivací v tomto pojetí tak je (peněžitá) odměna za odvedenou práci. *Teorie zaměřené na obsah* mají svůj základ právě v potřebách jedince. Jejich neuspokojení vytváří nerovnováhu, stav napětí, což se stává motivací pro chování jedince. Uspokojením těchto potřeb tak naopak dochází

k dosažení stavu rovnováhy, k čemuž je potřeba správně rozpoznat cíl a způsob chování, kterým lze tohoto cíle dosáhnout. *Teorie zaměřené na proces* se zabývají vnímáním, chápáním a interpretací jejich pracovního prostředí. Zaměřují se tedy na psychické procesy, které motivaci ovlivňují. Mezi tyto teorie patří například Vroomova expektační teorie, podle které expektace vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou vede ke kýženému cíli vynaložené úsilí. Jedinec se v takovém případě rozhoduje podle toho, nakolik je přesvědčen, že cíle dosáhne. Klíčový je tedy přímý vztah mezi úsilím a jeho výsledkem. Teorie byla dále rozšířena Porterem a Lawlerem, kteří dále rozpracovali dva faktory, jež ovlivňují pracovní úsilí. Jako první faktor označili hodnotu odměny, související s uspokojením potřeby jistoty, seberealizace a uznání. Druhým faktorem označili očekávání vztahu mezi vynaloženým úsilím a odměnou (Armstrong, 2007, s. 223–225).

Urban (2017, s. 16–17) popisuje hmotné a nehmotné motivační faktory. Jsou to právě nehmotné způsoby motivace, které bývají opomíjeny či podceňovány. Pochvaly, ale také uznání, možnost seberealizace, to vše přináší uspokojení, jehož nemusí být dosahováno prostřednictvím peněz. U hmotných faktorů, tedy především peněz, dále zmiňuje klesající motivační účinky. Postupem času totiž ubývá potřeba dalšího spotřebního zboží a naopak narůstá hodnota volného času.

Jak uvádí Kanfer a Ackerman (2008, s. 168), pracovní motivaci starších osob lze považovat za významný faktor jejich psychické pohody. Autoři uvádějí, že starší pracovníci mohou vykazovat pokles pracovní motivace v důsledku požadavků mimopracovní oblasti života a pocíťovaným klesajícím užitekem z vynakládaného úsilí při práci. Zvýšení vnímané hodnoty pracovního úsilí a snižování konfliktů mezi prací a osobním životem vede ke zvyšování pracovní motivace. Podle studie Baltes a Young (2007, s. 256) se právě balancování pracovního a rodinného života ukázalo pro starší pracovníky jako důležitější než pro mladší pracovníky. Pitt-Catsoupes a Matz-Costa (2008, s. 225) poté přinášejí zjištění dokládající, že umožnění flexibility na pracovišti zvyšuje úroveň angažovanosti pracovníků všech věkových kategorií, zejména těch starších. Claes a Heymans (2008, s. 106) popisují citlivost starších pracovníků na specifické motivátory, jakými jsou výkonnostní cíle a odměny, autonomie, možnost účasti na školeních, možnost předávání znalostí a dovedností či zastávání důležitých rolí v pracovních týmech. I s ohledem na to tak doporučují personalistům zachování standardních postupů, jako jsou možnosti řízení kariéry, vzdělávání a rozvoj, dostatečná informovanost, podílení se na zavádění nových

a inovativních postupů i pro starší pracovníky. Další vhled do provázanosti pracovní motivace a věku poskytují Boumans, De Jong a Janssen (2011, s. 344–345), v jejichž výzkumu vzešla pro starší pracovníky významná potřeba vnitřně náročné a zároveň naplňující práce pro udržení jejich motivace. Dalším poznatkem bylo, že u starších zaměstnanců je nižší souvislost mezi kariérními příležitostmi a jejich motivací.

3 Kontexty zaměstnávání starších pracovníků

3.1 Diskriminace a ageismus na pracovišti

V případě diskriminace lze uvést celou řadu souvislostí. Týkat se může genderu, různých přesvědčení, etnického původu, příslušnosti k určité kultuře či náboženství, zdravotního znevýhodnění a či věku (Tomeš, 2010, s. 197). Věková diskriminace neboli ageismus vychází z přesvědčení o rozdílných kvalitách fází lidského života, jež jsou vyjadřovány prostřednictvím systematických, symbolických a reálných stereotypizací podle chronologického věku, jak uvádí Vidovičová (2020, nestránkováno). U ageismu tak dochází k upozadění zkušeností, kompetencí, osobnostních charakteristik, dovedností a jednotlivců je tak zařazen čistě do věkové kategorie, jež předurčuje vše ostatní.

Věková diskriminace na pracovišti může hrát roli ve třech hlavních fázích pracovního procesu – v náboru, v běžných situacích na pracovišti a při odchodech ze zaměstnání. V rámci náboru může jít zejména o záměrné neoslovení starších osob k účasti na pohovorech, popř. přijetím mladšího kandidáta. Přímo na pracovišti věkové diskriminace pokrývají situace jako absence možnosti dalšího povýšení pro vysoký věk, absence účasti na vzdělávacích kurzech, nenavýšení mzdy či absence zapojení do procesů změny a implementace nových technologií. Při odchodech může jít o cílené snižování stavu starších pracovníků, odchodové bonusy, ale také příspěvky na penzi či neformální tlak na poukazování na věk odchodu (Solem, 2015, s. 161–162).

Celá řada průzkumů dokládala poměrně výrazné znázornění postojů, potvrzujících přesvědčení o rozdílných vlastnostech a dovednostech různých věkových skupin pracovníků. Každé věkové skupině tak jsou přiřazovány rozdílné charakteristiky. Velmi zjednodušeně, bez konkrétnějšího určení, lze mladší a starší generace stavět jako protipóly. Z charakteristik mladších pracovníků lze uvést rozdílnou motivaci k práci, dynamiku, flexibilitu a jako negativum poté nestabilitu. Generace starší nejčastěji pojí zkušenosti, rozvážnost, odpovědnost či konzervativnost (Sak, Kolesárová, 2012, s. 135).

Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb. vymezuje druhy diskriminace – přímou, nepřímou, obtěžování, sexuální obtěžování a pronásledování. U diskriminace přímé, neboli zjevné,

dochází k jednání s osobami horším způsobem, než by tomu v tytéž situaci bylo s osobami jinými. Diskriminace nepřímá, neboli skrytá, již může být často obtížné odhalit, představuje taková opatření, která nezáměrně vedou ke znevýhodnění postavení osob určitého věku oproti jiným osobám (MPSV, 2022a). Taková rozhodnutí a pravidla mohou mít na práva a postavení starších osob nežádoucí a diskriminační dopad. Diskriminaci rovněž obsahuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, kde je zmíněno s odkazem na antidiskriminační zákon jako diskriminační chování také navádění či pokyn k diskriminaci. Zákoník práce dále explicitně uvádí zákaz diskriminace a povinnost zaměstnavatelů zajišťovat rovné zacházení v oblastech jako jsou obecné pracovní podmínky, odměňování a odborná příprava (MPSV, 2022b).

Zákony však využívají chronologické vymezení věku, v případě otázky inzerce a přijímání pracovníků tak nemůže být věk kritériem. Skrytě však dochází k nastavení takových okolností a ostatních podmínek, které pasují spíše k mladší generaci. Samotné pracovní prostředí a charakter práce bývají popisovány atributy náležitými mládí, například v inzerátech se tak objevují formulace zaměřené na mladý kolektiv, akcentována je dynamika, či vyžadováno vzdělání z nových, omezenou dobu vyučovaných oborů, jak uvádí Vidovičová (2007, s. 114).

Na stereotypy a předsudky (ze strany vedoucích pracovníků směrem ke starším pracovníkům) se zaměřovala studie Fuertes, Egdell a McQuaid (2013, s. 278–283). Její výsledky poukázaly na předsudky ohledně fyzických schopností a energie těchto pracovníků, míry nadšení a možností přizpůsobovat se změnám v souvislosti s novými technologiemi. Došlo k potvrzení přítomnosti věkových stereotypů, což může přinášet přímé dopady na oblast náboru pracovníků i jejich udržování. Významnou roli může hrát také věk vedoucích pracovníků, jak poukázal výzkum Principi, Fabbiettiho a Lamura (2015, s. 813–815), zaměřený na odlišnosti ve vnímání silných stránek či typických rysů různých věkových kategorií, nebo také vliv věku vedoucích pracovníků na proces implementace konceptu age managementu. Na tyto procesy přímý vliv věku vedoucích pracovníků nebyl zjištěn, faktor odlišně vnímaných věkových skupin však zjištěn byl, nejlépe vnímaní byli pracovníci stejného věku jako vedoucí pracovníci. Bez ohledu na jejich věk byly u mladších pracovníků pozitivně hodnoceny tvrdé dovednosti, jež souvisely např. s novými technologiemi či fyzickou silou. U starších potom zejména ty měkké (loajalita, spolehlivost, zvládání stresu).

Shodně však s vyšším věkem vedoucích pracovníků docházelo i ke kladnějšímu hodnocení obou kategorií dovedností u starších pracovníků.

Výše byla zmíněna nezáměrná diskriminace, u které lze uvést souvislost s pozitivní věkovou diskriminací, která může přinést negativní efekt. V Norsku mají pracovníci starší 60 let týden dovolené navíc. To jim tedy přináší výhodu, která však implikuje negativní stereotyp naznačující vyšší potřebu dovolené starších osob (Solem, 2015, s. 163).

3.2 Age management

Pro řízení věkové struktury pracovníků v organizacích se postupně ustálil koncept age managementu. Za kolébku řešení zaměřených na problematiku starších pracovníků považujeme Finsko. To se od 80. let minulého století zabývalo změnami věkové struktury obyvatel vlivem početné generace narozené koncem druhé sv. války. Juhani Ilmarinen a Finský institut pracovního zdraví (FIOH) zjišťovali, k jakým změnám s postupujícím stárnutím u člověka dochází, které z těchto změn a jak ovlivňují pracovní schopnosti a jak vhodně nastavit odchod do důchodu. Jedním z hlavních výstupů těchto činností je již zmíněný Work Ability Index (WAI). Tento koncept byl testován a dlouhodobě měřen u více než 6 500 zaměstnanců ve státní správě, ve věkové kategorii 45+. Měřena byla především celková schopnost práce a změny v kontextu stárnutí (zdraví pracovníků a funkční kapacity), ale také vlivy způsobující stres v pracovním prostředí (Štorová, 2015, s. 11). Měření po období čtyř a následně jedenácti let ukázaly udržení dobré úrovně schopnosti práce u 60 % zaměstnanců, zlepšení u 10 %, ale rovněž velmi výrazné zhoršení u zbylých 30 % (Cimbálníková a kol., 2012, s. 154). Při zkoumání výsledků se došlo ke zjištění, že důvody poklesu nesouvisely primárně s typem vykonávané práce či pohlavím, ale s organizací práce, ergonomií pracoviště a životním stylem. Naopak ke zvýšení pracovní schopnosti došlo u pracovníků udávajících zlepšený, pozitivní postoj svých vedoucích pracovníků (Ilmarinen, 2008, s. 121).

Štorová (2015, s. 7) definuje age management zjednodušeně jako: „...způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům.“ Celý pohled můžeme rozšířit, Fabisiak a Prokurat (2012, s. 85) popisují tři roviny, v nichž se age management uplatňuje. Rovinu individuální

(z pohledu jedince), rovinu firemní (organizační), tedy snahu zajistit kvalifikované a schopné pracovníky a rovinu makroekonomickou, jakožto pohled politiky zaměstnanosti jednotlivých států a jimi zvolených opatření.

Jako dále rozšiřující pro rovinu firemní či organizační lze uvést definici Ilmarinena (2012, s. 2), jenž vnímá age management jako zohledňování faktorů spojených s věkem při práci s lidmi, včetně její náplně a jednotlivých úkolů, aby mohli a také chtěli pracovníci bez ohledu na svůj věk dosahovat vytyčených cílů, ať už firemních či osobních. Právě v době, kdy je vykazována nejvyšší nezaměstnanost v historii a organizace tak v mnoha ohledech obtížněji obsazují četné pracovní pozice, uplatňování age managementu může být jedním z faktorů atraktivity zaměstnavatele, jak při pohledu interním, tak externím, jak uvádí Rabl a Triana (2014, s. 412).

Age management není vnímán pouze jako nástroj při snaze o udržení důležitých, zkušených, často tedy starších pracovníků, ale také pro řešení situace budoucí, v důsledku pokračujícího stárnutí populace a pracovníků. Měl by tedy pomoci zabránit problémům odchodu zkušených a kvalifikovaných pracovníků, nevhodným způsobům hodnocení potenciálu pracovníků či týmovým konfliktům (Čiutiené, Railaite, 2015, s. 395). Širší vnímání age managementu uvádějí i Casey a kol. (European Commission, 2007, s. 15), s definováním pěti úrovní age managementu v organizacích. Těmito úrovněmi jsou nábor pracovníků, trénink a rozvoj, flexibilita práce, ergonomie pracovního místa a změna postojů ke starším pracovníkům. I v tomto kontextu je záhodné uvést, že pojetí směřuje k řízení celé věkové struktury organizace, nejen jedné (starší) věkové kategorie.

Pillinger (2008, s. 32) uvádí hned několik výhod pro organizace při uplatňování strategického přístupu k age managementu. Mezi ně patří udržování konkurenceschopnosti, zvýšení motivace a kreativity pracovníků. Snižování nákladů na zaměstnance v podobě nižší absence a fluktuace pracovníků. Udržování a získávání kvalitních pracovních sil, dosahování vhodného mixu dovedností a požadavků – udržování znalostí a zkušeností starších pracovníků, úprava pracovních pozic s ohledem na potřeby starších pracovníků, snaha o zajištění setrvaní a zvyšování motivace skrze zdravé a udržitelné pracovní prostředí. Rovněž zde zaznívá i zlepšení veřejné (vnější) image či atraktivity organizace pro získávání talentů. Mezi nástroji age managementu mimo výše uvedené přidává také zaměření na zdraví a kvalitu života, flexibilní pracovní dobu či sociální dialog, směrem ke zlepšení

celospolečenských opatření reagujících na demografické změny. Jak uvádí Kocianová (2012, s. 114), na volbu vhodných nástrojů je třeba usuzovat ze stanovené strategie zaměřené na budoucnost a využívaných personálních politik, s cílem dosažení strategického a komplexního přístupu ke age managementu.

Překážkou, popřípadě konkrétním důvodem pro nevyužití konceptu age managementu v jeho širších souvislostech může být i obtížná implementace. Pro nastavení vhodných podmínek je velmi důležitá podpora vedení organizace a příznivá organizační kultura. Štorová v této souvislosti (2015, s. 31) popisuje nutnost vydání prohlášení vedení organizace, pro dosažení zájmu a zapojení pracovníků napříč organizačními úrovněmi. Rovněž způsob komunikace by měl umožnit včlenit pracovníky již od začátku pracovní činnosti, aby byli všichni pracovníci dostatečně informováni a byla tak vytvářena atmosféra podporující vzájemnou spolupráci. Pracovníci by rovněž měli mít možnost poskytnout zpětnou vazbu, vyjádřit své názory, což z jejich strany opět podporuje zainteresovanost a pocit sounáležitosti. Vedení organizace poté může zjišťovat cenné poznatky. Výše zmíněné podporuje také průzkum v polských organizacích (Radzka, Trochimiuk, 2014, s. 143–146), z něhož vyplynula důležitost vytvoření podnikové kultury vycházející ze sdílení znalostí a vzájemné kooperace. Rovněž zde zaznívá nezbytnost akceptace konceptu age managementu jako dlouhodobého strategického cíle. Kocianová (2012, s. 114) rovněž uvádí důležitost utvoření organizační kultury podporující age management, dále také zapojení starších pracovníků do jeho plánování a implementace. Obdobně také Naegele a Walker (2006, s. 27–29) uvádějí několik prerekvizit potřebných pro úspěšnou implementaci age managementu. Řadí mezi ně právě rozvíjení povědomí o věku, ať už prostřednictvím školení HR manažerů o možnostech, požadavcích, příležitostech a limitech age managementu, popř. také vzděláváním pracovníků v oblasti jejich vlastního stárnutí. Vše by mělo přispívat ke zvýšení pocíťované (a přijímané) potřeby nastavení věkově pozitivní HR politiky. Dle nich je rovněž důležité komplexní plánování procesu, zlepšování pracovních podmínek, součinnost celé organizace, komunikace, průběžný monitoring a evaluace.

Štorová (2015, s. 31–35) předkládá rozdělení implementace age managementu na pět fází:

- 1) Audit, zjištění důležitých vstupních informací
 - Identifikace oblastí, na které je nezbytné se zaměřit – firemní kultura, personální procesy, podpora pracovní schopnosti.
- 2) Vzdělávací aktivity
 - Vzdělávání manažerů pro lepší pochopení specifík různých věkových skupin, aspektů stárnutí. Snahou je především odbourání stereotypů vnímaných manažery, což může mít dopad na nábor pracovníků, jejich udržování či motivaci pracovníků.
 - Vzdělávání pracovníků, kdy je důležité zaměřením na podporu pracovních schopností pracovníků všeho věku. Kromě profesních tématik mohou být zahrnuta i témata spojená se zdravým životním stylem. Náplní rovněž může být školení zaměřené na strategie odchodu do důchodu.
- 3) Identifikace pracovní schopnosti pracovníků
 - Využití WAI – Work Ability Index, zjišťování důvodů nízké pracovní schopnosti a snaha o návazná komplexní opatření pro posílení jednotlivých oblastí pracovní schopnosti.
- 4) Aplikace návrhů age managementu
 - Využití poznatků z auditu a identifikovaných pracovních schopností, zohlednění specifických zájmů zaměstnavatele i samotných pracovníků a nastavení vhodných parametrů v souladu s firemní strategií.
- 5) Pravidelný monitoring
 - Implementace správných opatření na podporu starších pracovníků je dlouhodobým procesem, který je třeba průběžně sledovat a vyhodnocovat. To může být provedeno celistvě, ale také opakováním měření WAI.

3.3 Talent management

Jako jedno ze zaměření a konkrétních přínosů konceptu age managementu je zmiňováno získávání a udržování kvalitních pracovníků. Samostatnou kategorií je potom práce s talenty. Právě jakýsi rozpor v pojetí talentu podle výkonnosti či osobnostních charakteristik lze nalézt u řady autorů. Berger a Berger (2011, s. 181) zdůrazňují aktuální

schopnosti jedince jako důkaz talentu. Mäkelä, Björkman a Ehrnrooth (2010, s. 138) se rovněž zaměřují zejména na výkon a uvádějí nezbytnost stabilně dosahované vysoké výkonnosti a možnost dalšího zlepšování. K těmto pohledům Horváthová (2011, s. 23) přidává další vlastnosti určující talent, jako např. emoční inteligenci, pragmatičnost nebo schopnost sebereflexe. Další důležité osobnostní charakteristiky, mimo pohledu výkonnostního uvádějí rovněž Thorne a Pellant (2007, s. 6). Vymezení a chápání talentu se může v rámci organizací lišit, Koubek (2012, s. 29) uvádí dva typické pohledy. První pohled vnímá talenty jako užší skupinu obzvláště nadaných jedinců s významným potenciálem, což je předurčuje k postupu do nejvyšších funkcí a pozic v rámci organizace. Pohled druhý vnímá talenty napříč všemi pracovníky organizace, s různými úrovněmi talentu a snaží se tak naopak předcházet tomu, aby byli upřednostňováni jen vybraní pracovníci. Právě vklad, který organizace investuje do rozvoje talentu pracovníků potom určuje podíl jednotlivce na dosažení vytyčených cílů, osobních i cílů organizace jako takové.

Talent management poté představuje procesy získávání a udržování talentů. S tím jsou rovněž spojeny činnosti zabezpečující přitahování talentovaných pracovníků, jejich motivaci, další rozvíjení a vnímání talentů jako jednoho z primárních zdrojů rozvoje organizace (Armstrong, 2007, s. 327). Obdobně jako vnímání talentu, rovněž talent management může být v organizaci zaměřen inkluzivně či exkluzivně a podle toho k pracovníkům přistupovat (D'Armagnac a kol., 2020, s. 451). Právě toto zaměření může být zcela stěžejní např. i pro celkovou spokojenost pracovníků, jak uvádí Kefyalew, Tafer a Ayalew (2020, s. 12) mezi výsledky svého výzkumu, kde právě možnosti rozvoje a postupu v kariéře měly vyšší podíl na spokojenost pracovníků, než jejich zkušenosti či vzdělání.

Jak vychází z výše uvedeného, v mnoha ohledech a u celé řady autorů je dáván talent do souvislosti s výjimečným výkonem pracovníků. Talent je rovněž možné nalézt právě se staršími pracovníky, kteří jsou nositeli znalostí, především potom tacitních. Znalostní pracovníci mají vysoký stupeň odbornosti, vzdělání a zkušenosti a jejich primárním úkolem je vytváření, předávání či aplikace těchto znalostí (Davenport, 2005, s. 10). Právě v této souvislosti zmiňují Mansour a Tremblay (2019, s. 136) potýkání se starších pracovníků s potřebou generativity a předávání znalostí, což přispívá k jejich spokojenosti. Pokud tyto potřeby uspokojeny nejsou, navzdory tomu, že starší pracovníci mohou oplývat zcela zásadními dovednostmi a znalostmi, může být narušeno jejich udržení v organizaci, upozadují se a dochází tak ke ztrátě znalostí, potažmo právě i talentu.

Zájem výzkumu o stárnoucí pracovní síly a jejich vliv na organizace v posledních letech zaznamenává stoupající tendenci. Rovněž přístupy k talent managementu jsou nadále rozšiřovány, jen málo se jich však podle Festinga a Schäfera (2014, s. 262) zaměřuje systematicky na generační specifika pracovníků ve vztahu k talent managementu. Jako klíčové výzvy talent managementu v souvislosti se staršími pracovníky lze označit udržování talentů, možnosti předávání znalostí, eliminace bariér v podobě stereotypů a diskriminace či brzké odchody do důchodu (Hennekam, Dumazert, 2021, s. 94–99).

3.4 Diversity management

Dalším z organizačních aspektů zaměstnávání starších pracovníků je diversity management. Ten vychází z heterogenity pracovní síly, kdy jsou na pracovišti rozmanití jednotlivci. Věk je jedním aspektů této rozmanitosti, diverzita se však podle Zojceska (2018, nestránkováno) dále týká pohlaví, náboženské příslušnosti, etnického původu, sexuální orientace, ale také vzdělání. Keil a kol. (2007, s. 7) diversity management definují jako vědomou tvorbu strategického procesu zaměřeného na budoucnost, akceptujícího a využívajícího rozdíly a podobnosti, čímž dochází k vytváření přidané hodnoty. Petersen a Dietz (2008, s. 311) potom v celém diversity managementu vnímají cíl v systematickém využití odlišností jednotlivců pro dosažení cílů organizace, ale také pro dosažení kultury podporující inovace a učení.

Hubbard (2004, s. 29–31) rozděluje diverzitu na primární a sekundární, kdy do kategorie primární patří již uvedené aspekty jako věk, pohlaví, etnická příslušnost, sexuální orientace či mentální a tělesné schopnosti, tedy charakteristiky do značné míry zřejmé, na které se lidé více zaměřují. V rámci kategorie sekundární eviduje pracovní zkušenosti, rodinný stav, náboženskou příslušnost, vzdělání a další. Podrobnější dělení, konkrétně do čtyř dimenzí, potom uvádí Gardenswartz a Rowe (2008, s. 31):

- 1) osobnostní dimenze, tedy vrozené či získané charakteristiky, jako např. temperament, schopnosti, charakterové rysy;
- 2) vnitřní dimenze, tedy charakteristiky, jež nemůže jedinec ovlivnit, jako např. věk, pohlaví, sexuální orientace, etnická příslušnost;

- 3) vnější dimenze, tedy zpravidla proměnlivé charakteristiky, jako bydliště, vzdělání, zkušenosti, záliby, rodina;
- 4) organizační dimenze, tedy charakteristiky určené přímo organizací, jako pracovní zařazení, druh činnosti, místo vykonávané činnosti, druh úvazku.

Eger (2009, s. 11) popisuje, že pro dlouhodobou efektivitu a úspěšnost organizace bez ohledu na individuální rozdíly cílí na sestavení týmů z co nejkvalitnějších zaměstnanců. Právě různorodost však považuje za důležitou složku úspěšného řízení a rozvoje lidí. Rovné pracovní příležitosti by potom měly být součástí strategie, nikoliv jen povinností, ať už etickou nebo zákonnou.

Maříková, Čermáková a Křížková (2015, s. 16) spojují diversity management s potenciálem organizace, Keil a kol. (2007, s. 7) popisují v obdobném smyslu přidanou hodnotu, a dále uvádějí přínosy zavedení a pozitivního přístupu k diversity managementu, které mohou být v oblastech firemní kultury, zvýšení konkurenceschopnosti na trhu nebo atraktivnější image organizace. Zlepšení image organizace či uznání popisují i Maříková, Čermáková a Křížková (2015, s. 37), přidávají také výhodu možného výběru z širšího spektra talentů, kdy může dojít k získání nových schopností a lepšího přístupu i směrem ven, ke klientům. Změny organizační kultury mohou dále prostoupit i směrem k omezování diskriminace.

3.5 Mezigenerační učení na pracovišti

Mezigenerační učení je přirozenou součástí života a nejedná se tak o novou oblast zájmu. Proměňují se však faktory (ať už společenské či ekonomické), na základě nichž je ke konceptu mezigeneračního učení přistupováno.

Iniciativa EAGLE popisuje mezigenerační učení jako proces, prostřednictvím kterého jedinci každého věku předávají nejen znalosti a dovednosti, ale také postoje a hodnoty spojené s každodenními zkušenostmi, získanými všemi dostupnými zdroji a veškerými vlivy, se kterými se v životě setkávají (Hatton-Yeo, 2008, s. 3).

Rovněž jako u výše zmíněného učení na pracovišti, i zde autoři často uvádějí, že k učení dochází spontánně, bezděčně a samovolně, s čímž je nezbytně spojena nesystematičnost

a nejasný cíl procesu učení. V mnohých případech tak může vyvstávat jako vedlejší produkt pracovní činnosti. Rovněž k němu dochází prostřednictvím pozorování a sbírání zkušeností, což je v rámci pobývání člověka v pracovním prostředí neustále uplatňováno (Průcha, Walterová a Mareš, 2009, s. 28). Protipól v podobě záměrného mezigeneračního učení bývá spojován zejména s mezigeneračními programy (Rabušicová a kol., 2016, s. 29).

Někteří autoři se zaměřují u konceptu mezigeneračního učení na odlišný aspekt, zejména v podobě sociální interakce. Hatton-Yeo (2008, s. 37) vnímá jako stěžejní záměr celého konceptu právě v sociální interakci, která spojuje jednotlivé generace dohromady, díky čemuž dochází k hlubšímu pochopení a respektu, což přispívá ke kohezi skupiny nebo komunity jako celku. Důvodem mohou být zvyšující se ekonomické rozdíly, role práce v životě člověka, proměny rodiny a dalších aspektů, dělících generace a stárnoucí pracovní sílu.

Ucelený a systematický náhled na mezigenerační učení popisují Siebert a Seidel (Schmidt-Hertha, Krašovec a Formosa, 2014, 148–149), kteří navrhuje rozlišovat tři různé formy tohoto učení. Ústředním kritériem je zde povaha interakcí v procesu učení. *Učení se společně* představuje situaci, kdy učící se patří k jiné generaci, než jejich učitelé a dá se tak hovořit o učení se jedné generace od druhé. K těmto situacím dochází zpravidla ve školách, při odborném či vysokoškolském vzdělávání, kde učitelé bývají výrazně starší než studenti. Ve vzdělávání dospělých může být situace i obrácená, např. v oblasti počítačových kurzů pro seniory. Právě zde však mezigenerační kontext vzdělávání zůstává nejasný, generační kontext (hodnoty, postoje nebo vzorce) a zkušenosti různých generací totiž nemusí být v procesu učení nijak uplatňovány. Situace může být odlišná v případě, že učící se patří k různým generacím a s obsahem učení pracují společně ve věkově heterogenních skupinách. Zde už bývá uplatňován potenciál konfrontace různých generačních pohledů, což směřuje k naplnění cílů mezigeneračního učení. Stejně jako v případě předchozím však nelze hovořit o mezigeneračním učení, pokud tyto interakce nejsou zdrojem učení. Interakce vyžadují nehierarchickou komunikaci a všichni by měli mít možnost přispívat svými zkušenostmi. Třetí forma, tedy *učení jeden o druhém*, představuje označení situací, ve kterých je generační kontext využíván nejen k učení jako takovému, ale je přímo obsahem a cílem aktivit heterogenních skupin. Autoři tuto formu označují jako skutečnou podobu mezigeneračního učení, při které jsou podněcovány příležitosti ke sdílení perspektiv různých generací, přemýšlení o generačních postojích a získávání hlubšího porozumění ostatním.

Konkrétněji směrem k organizačnímu kontextu Ropes (2013, s. 718–721) ve své práci uvádí mezigenerační vzdělávání jako interaktivní proces mezi generacemi, který může přinášet celou řadu žádoucích výsledků, podobně jako u příkladu formálního vzdělávacího procesu (odborného či vysokoškolského). Jako nejčastější příklad využití mezigeneračního učení v organizaci autor uvádí mentoringové programy v pojetí seniorního pracovníka, pomáhajícího mladšímu (nastupujícímu) pracovníkovi získat potřebné znalosti, rozvoj, ale také prvek socializační, spojený se vstupem do kolektivu či organizační kulturou. Rovněž s tímto případem lze spojovat obrácenou situaci reverzního učení, kdy může být věkové rozložení opačné, např. v již zmíněném seznamování s novými technologiemi.

S přihlédnutím k věkové struktuře pracovníků lze říci, že právě v organizacích se stárnoucí pracovní silou budou častěji vedeny úvahy o strategické úloze mezigeneračního učení, zejména z pohledu udržování znalostí a dynamiky organizace. Mezi nejčastější přístupy k podpoře mezigeneračního učení bývají řazeny smíšené pracovní týmy, mentoring a sdílení příběhů (Bratianu, Leon, 2015, s. 557).

Sestavování smíšených pracovních týmů může napomáhat ke snazšímu rozpoznávání silných a slabých stránek členů jednotlivých generací. Starší pracovníci mívají vyšší úroveň know-how, pracovní morálky a pojetí kvality, s mladšími pracovníky pak bývá spojována vyšší schopnost a ochota učit se a vyšší úroveň fyzické síly či odolnosti. Hlavní výhoda smíšených týmů spočívá v podporování vzájemného učení, kdy zejména mladší (méně zkušení) pracovníci získávají nové znalosti. Na příkladu smíšeného pracovního týmu zaměřeného na inovace lze ilustrovat situaci, kdy starší pracovníci využívají své bohaté zkušenosti a odborné znalosti takovým způsobem, aby docházelo k doplňování znalostí mladší generace o aktuálních technologických nebo společenských změnách (Ropes, 2014, s. 8).

Zkušenější pracovníci předávají své zkušenosti méně zkušeným a zároveň se sami učí používat nové postupy a technologie. Rozvoj smíšených týmů se stává oboustranným procesem, kdy organizace podporuje přenos znalostí v obou směrech a stimuluje tak znalosti předávajících i příjemců. Zkušenější pracovníci rovněž mohou své mladší kolegy motivovat k rozhodování, sdílení vlastních nápadů, ale také nabízet pomoc v krizových a zátěžových situacích. Fungování a rozvoj smíšených týmů však stojí na celé řadě předpokladů

a vhodném nastavení organizace, zejména z pohledu otevřené organizační kultury, podpory hodnot, jako je komunikace, důvěra a respekt, ale také rozvíjení týmových dovedností (Bratianu, Leon, 2015, s. 557–558). Další důležitou podmínkou, která se ukazuje jako jedna z klíčových, je rozvíjení či podpora schopnosti učit druhé (Rabušicová a kol., 2016, s. 29). I v případě splnění zmíněných předpokladů však nemusí docházet ke správnému podněcování ochoty ke sdílení zkušeností a navazování vhodné spolupráce. Zejména v souvislosti se smíšenými týmy nelze opomenout mezigenerační konflikty, ke kterým může v rámci organizace docházet, ať už vlivem generačních stereotypů či objektivních rozdílů ve zkušenostech, hodnotách i přístupu k práci.

Další cennou strategií na podporu mezigeneračního učení může být již dříve zmíněný mentoring, který je i přes svůj téměř mytologický původ stále využíván i v současnosti. Důležité je, že v tomto případě jsou zájmy pracovníka stavěny přímo do středu procesu. Metoda je založena na schopnosti identifikovat potřeby pracovníků a vhodně přenášet potřebné znalosti. V textu již byla uvedena možnost mentoringu přímého, tedy v pojetí předávání mladšímu (méně zkušenějšímu) pracovníkovi, rovněž ale také mentoring reverzní. Spojením obou těchto procesů tak dochází k obousměrnému toku znalostí, čehož může být docíleno jak formálním zásahem a mentoringovým programem, stejně tak spontánní reakcí značící společenství a zdravé vztahy na pracovišti (Bratianu, Leon, 2015, s. 558). Hendrich (2011, s. 74) popisuje mentoring jako jednu z nejvhodnějších možností, jak využít odborné, ale také strategické a osobní know-how vedoucího pracovníka před odchodem do důchodu, čímž je směřováno k udržování klíčových znalostí a jejich vhodnému předávání, na což by měl být kladen důraz s dostatečným předstihem, zejména v případech, kdy za danou osobu dosud není připravena náhrada.

Zejména v kontextu mezigeneračního učení je důležité s mentoringem kromě předávání a rozvoje znalostí spojit rovněž zvyšování angažovanosti, budování pracovní morálky, snižování negativních stereotypů nebo zlepšování komunikace a vztahů na pracovišti. Právě tyto výsledky mohou být často skryté a pouze doplňující k formálnímu mentoringovému programu, ale i k neformálním vztahům.

Sdílení nebo vyprávění příběhů je dalším způsobem, který může usnadňovat přenos znalostí z jednotlivce na celou skupinu lidí. Tento přístup umožňuje přirozeně, intuitivně, ale také zábavně a interaktivně komunikovat s ostatními, předávat své životní příběhy a zkušenosti

a působit tak na základní formy poznání – racionální, emocionální a spirituální. Příběhy a zkušenosti spojené s pracovním kontextem spolu přenášejí osobní a organizační hodnoty, stimulují emoce dalších účastníků a prezentují dovednosti a kompetence zkušenějšího pracovníka (Bratianu, Leon, 2015, s. 558). Rovněž zde tak dochází k vytvoření jedinečného prostoru ke sdílení a učení, ke kterému bude v mnoha případech docházet zcela bezděčně. Příběhy jsou založeny na kultuře, historii a hodnotách, které lidi spojují. Také mohou mít významnou inspirativní složku, která dokáže jednotlivce ovlivňovat, rovněž je dokázáno, že příběhy jsou mnohem snazší na zapamatování a vybavování, než jen strohé předání několika důležitých informací. Takovým způsobem jsou totiž jen výjimečně zasaženy naše postoje, víra, znalosti či chování. Zásadním přínosem sdílení příběhů v kontextu mezigeneračního učení je právě možnost konfrontace perspektiv celé řady generací, které se mohou vzájemně ovlivňovat a opět tak hledat pochopení.

4 Postoje zaměstnavatelů ke starším pracovníkům

Podle Výrosta a Slaměníka (2008, s. 127) lze postoje definovat jako „...hodnotící vztah k různým sociálním objektům v našem prostředí.“ Hayes (2007, s. 96) upřesňuje složky postojů, kdy složka kognitivní představuje myšlenky a názory jedince na danou osobu, předmět či situaci. Složka afektivní čítá zejména emoce a reakce s nimi spojené, tedy citový vztah k objektu postoje. A složka behaviorální potom určuje podobu chování, kterou jedinec ve vztahu k danému objektu volí. S ohledem na charakteristiku postojů Kogan (Vidovičová, Rabušic, 2005, s. 8) označuje jejich možné záměny s přesvědčeními jedince. Přesvědčení však nemají zmíněnou afektivní složku a mění se díky získání objektivních informací. U postojů dochází k vyhodnocení obsahu informace a jejího původu, na základě čehož bývá informace přijata, nebo odmítána.

V oblasti zaměstnávání starších pracovníků se často setkáváme rovněž se stereotypy. Tyto představy si utváříme v rámci kognitivního procesu a stereotypy lze definovat jako vnímání tříd, skupin či objektů, které je šablonovité v posuzování toho, čeho se týkají (Nakonečný, 1997, s. 223). Nejčastějším druhem stereotypů jsou věkové, jako již výše zmíněný ageismus. Takový stereotyp představuje schéma, kognitivní kategorii, využívané k hodnocení lidí na základě věku. Stereotypy mohou být negativní, ale i pozitivní. Právě dichotomické myšlení je lidem typické, dochází k rychlému hodnocení a zjednodušování, z něhož podle Hrozenkové a Dvořáčkové (2013, s. 55) vychází stereotypy týkající se věku, především tedy stáří.

Věkové stereotypy se objevují ve dvou fázích. V té první, označované jako stereotypní aktivace, je jednotlivec přiřazen k některé skupině, na základě viditelné charakteristiky, jakou může být právě věk. Jednotlivcům je posléze přiřazován atribut asociovaný s celou touto skupinou. Pravděpodobnost získání negativního atributu je vyšší v případě, že je objekt z jiné skupiny než hodnotitel. Ve fázi druhé, označované jako aplikace stereotypu, je věkový stereotyp použit k hodnocení a predikci chování objektu, což v případě stereotypu negativního u starších osob znamená, že jsou hůře vnímány a odmítány při pracovních příležitostech (Ng, Feldman, 2012, s. 825–826).

Výzkum Fasbender a Wang (2017, s. 6–8) potvrzuje, že negativní postoje vůči starším pracovníkům souvisí s vyhýbáním se přijímání starších osob, což dále souvisí

s pravděpodobností výběru nejstaršího kandidáta z možného výběru. Dále byla odhalena důležitost sebehodnocení osob rozhodujících o přijímání starších pracovníků. Vysoké sebehodnocení jedince tlumí vztah mezi negativními postoji vůči starším pracovníkům a vyhýbání se jejich přijímání. Pokud o přijetí staršího pracovníka rozhodují osoby mladšího a středního věku, které mají nízké sebehodnocení, ukazují podle výsledků vyšší tendenci k diskriminaci starších a zaujetí negativních postojů. Zatímco lidé s vysokým sebehodnocením jsou k jakékoliv diskriminaci při rozhodování o přijetí do zaměstnání méně náchylní. Vysoké sebehodnocení tak může být relevantním mechanismem na snížení dopadu negativních postojů vůči starším pracovníkům při rozhodování o jejich přijetí do zaměstnání.

Právě vhodný postoj ke stárnutí a staršímu věku jako takovému řadí Ilmarinen (2006, s. 363) mezi hlavní pilíře konceptu age managementu a považuje za důležité tyto postoje zkoumat, předcházet diskriminaci a případně zařadit vhodná opatření, jako přizpůsobení pracovních podmínek, školení pracovníků o problematice zaměstnanosti starších osob či zaměření na spolupráci mezigeneračních pracovních skupin. Významnou složkou postojů je také rovina osobní, kdy Van Dalen, Henkens a Schippers (2010, s. 320) uvádějí převahu negativních postojů osob do 35 let směrem ke starším pracovníkům, která se mění postupem věku a dochází tak naopak k častějšímu přijímání postojů pozitivních. Trusinová (2014, s. 104) také doplňuje možný pozitivní vliv dosavadních zkušeností (četnost a podoba kontaktu) se staršími lidmi.

Mezi další stereotypy o starších pracovnících lze řadit to, že mají méně schopností, nižší produktivitu a jsou méně motivovaní než mladší pracovníci. Dále složitější procesy vzdělávání a rozvoje starších pracovníků, jejich nižší adaptabilitu, flexibilitu, vyšší rigiditu, nižší ochotu ke změnám nebo horší vztah k technologiím. Stereotypy se týkají také nákladů, kdy starší pracovníci mají vyšší mzdy, častěji využívají benefitů a mají blíže k odchodu, popř. ve smyslu toho, že starší pracovníci představují nižší návratnost investic v podobě vzdělávání. Vyskytují se rovněž stereotypy pozitivního charakteru, jako např. loajalita, spolehlivost či silná pracovní morálka. Z pohledu výkonnosti nejsou názory jednotné, věk a výkon nemusí být vždy nutně spjat. Vazba věku na výkon není zcela jednoznačná a objektivní, s věkem spojené poklesy schopností mohou být vyvažovány v jiných oblastech. Věk pracovníků je pro výkon méně důležitý než individuální dovednosti a zdravotní stav. Větší odchylky jsou uvnitř věkových skupin, než napříč nimi (Posthuma a Champion, 2009, s. 161–170). Ng a Feldman (2012, s. 821) uvádějí jako jediný konzistentně empiricky

dokazovaný stereotyp, že jsou starší pracovníci obecně méně ochotni se účastnit dalšího vzdělávání a dále rozvíjet svoji pracovní kariéru. Barber (2017, s. 63) uvádí, že samotné riziko setkávání se s negativními stereotypy, například zpochybňujících výkonnost, může být tím, co v konečném důsledku výkonnost starších osob ovlivňuje.

Meng, Sundstrup a Andersen (2022) ve své studii zkoumali asociace mezi zaměstnanci vnímanými postoji jejich vedoucích pracovníků ke starším pracovníkům, vystavením věkové diskriminaci a rizikem ztráty zaměstnání. Výsledky potvrdily, že vnímané negativní postoje vedly ke zvýšenému riziku ztráty zaměstnání, pozitivní naopak k jejímu snížení. Autoři podotýkají, že vztah pracovníků a jejich vedoucích pracovníků se jeví jako důležitý pro udržování starších pracovníků na pracovním trhu. Co se týče negativních postojů, podle výsledků měli vyšší riziko ztráty zaměstnání ti pracovníci, kteří se setkávali s postoji, že starší pracovníci mají zastaralou kvalifikaci, nestíhají tempo a rozvoj a především nejrizikovějším postojem, že starší pracovníci způsobují konflikty (Meng, Sundstrup a Andersen, 2022, s. 1379–1380). Dva z těchto uvedených postojů odrážejí negativní očekávání ve vztahu k výkonnosti starších pracovníků, což bylo uváděno v rámci této kapitoly. Jak uvádí Weber, Angerer a Müller (2019, s. 188), dalším rizikem těchto postojů je skutečnost, že mohou být pracovníky přijímány, zvnitřňovány, čímž se stávají vlastními stereotypy, které mohou mít negativní vliv na jejich sebehodnocení a končit jako sebenaplňující se proroctví.

Výše uvedené vede ke zvýšené nejistotě ohledně vlastních schopností a větší pravděpodobnosti odchodu do důchodu. Vnímání negativních postojů, jakožto součást psychosociálních faktorů na pracovišti, může být projevováno také jako nedostatek uznání, podpory a spokojenosti na pracovišti, u čehož jsou nacházeny další souvislosti s častějšími absencemi na pracovišti či invalidními důchody (Sundstrup a kol., 2018, s. 2). Kvalitativní studie Froylanda a Terjesena (2020, s. 39) zjistila, že postoje vedoucích pracovníků nejsou jen odrazem stereotypů, ale jsou také založené na dřívějších zkušenostech se staršími pracovníky, kdy některé byly právě konfliktního charakteru, související se zatvrzelostí a rezistencí. V případě, že jsou ze strany vedoucích pracovníků vnímány takové postoje, ze strany organizace se může objevovat nižší motivace a ochota do starších pracovníků investovat prostředky k jejich rozvoji či samotnému udržování. Uvedená studie Meng, Sundstrup a Andersen (2022, s. 1380) dále uváděla souvislost negativních postojů s odchody starších pracovníků (jako např. jejich přípravy k odchodu do důchodu či skutečnosti, že by

měli uvolňovat místa mladším pracovníkům), což je v souladu s několika dřívějšími výzkumy (Soidre, 2005; Zaniboni, 2015).

Zajímavým doplňujícím kontextem k postojům vedoucích pracovníků přináší panelová studie sledující změny těchto postojů nizozemských vedoucích pracovníků ke starším pracovníkům v letech 2010–2013. Výsledky ukázaly, že se v čase měnily postoje k pracovníkům starším 50 let v oblasti měkkých dovedností, jmenovitě spolehlivosti a loajality k zaměstnavateli. Postoje, které se neměnily, patřily ke skupině dovedností tvrdých, jmenovitě potom fyzická výdrž, nové dovednosti spojené s technologiemi a ochota ke vzdělávání či tréninku. Rovněž v této studii byl zmíněn věk vedoucích pracovníků jako hlavní zdroj těchto změn v postojích. Čím starší byli vedoucí pracovníci, tím spíše lze pozorovat pozitivní změnu v přístupu ke starším pracovníkům a také změnu kvality jejich kontaktu se staršími pracovníky. Zhoršení vztahu vedoucích pracovníků ke starším pracovníkům zpravidla koresponduje s poklesem jejich hodnocení měkkých a tvrdých dovedností (van Dalen, Henkens, 2019, s. 544–546). Tyto poznatky jsou také v souladu se zjištěními uváděnými v podkapitole věnované ageismu.

Pozitivní postoje, naopak snižující riziko ztráty zaměstnání, v průzkumu Meng, Sundstrupa a Andersena (2022, s. 1379) vyjadřovaly, že zkušenosti a vědomosti starších pracovníků jsou významným zdrojem pro organizaci a že jsou starší pracovníci produktivní. Pokud pracovníci vnímají, že z pohledu organizace jsou zaujímány tyto postoje, může být snazší dosáhnout pocitu docenění, uznání a potřebnosti. Což jsou rovněž faktory motivující starší pracovníky k setrvání v pracovním procesu, jak uvádí Proper, Deeg a Van Der Beek (2009, s. 8). Z uvedeného rovněž vyplývá, že kromě důležitosti povahy postojů vedoucích pracovníků či organizačního prostředí směrem ke starším pracovníkům a dobrých vztahů mezi nimi, je rovněž ku prospěchu, pokud jsou tyto pozitivní postoje veřejně akcentovány.

Shrňující výstupy postojů zaměstnavatelů ke starším pracovníkům přinesl také průzkum londýnského *The Centre for Ageing Better* z roku 2021. Zde 76 % zapojených zaměstnavatelů popsalo zkušenosti starších pracovníků jako stěžejní pro úspěch jejich organizace. Více než polovina (54 %) zaměstnavatelů souhlasí, že věkově diverzní pracovní síla by zvyšovala produktivitu. Téměř 80 % zaměstnavatelů uvedlo, že starší pracovníci by přinesli hlubší a širší spektrum zkušeností do jejich organizace. Přesto pouze u poloviny zapojených organizací bylo v daném období řešení věkové struktury pracovníků řešeno

strategicky, s kladným postojem k diverzitě či inkluzi. Necelá třetina z nich poté uvedla, že upřednostňování věku nad jinými oblastmi je tou největší bariérou k zavádění praktik, které by pomáhaly lépe začleňovat různé věkové skupiny pracovníků. Tuto bariéru rovněž pocíťovali v rámci výzkumu i samotní starší pracovníci 50+, kteří přišli o zaměstnání a při náborovém procesu se s ageismem setkávali (Centre for Ageing Better, 2021, nestránkováno).

Postoje zaměstnavatelů ke starším pracovníkům jsou formovány způsobem vnímání schopností starších pracovníků a konkrétními pracovními podmínkami (včetně politiky zaměstnanosti) na daném pracovišti. Zaměstnavatelé obvykle určují své postupy zaměstnávání starších pracovníků na základě negativních nebo pozitivních stereotypů. Povaha upřednostňovaných stereotypů poté závisí na předchozích zkušenostech, obor podnikání organizace nebo také její velikost. Postoje zaměstnavatelů ke starším pracovníkům ovlivňuje také státní politika (Skučiene, Moskvina, 2019, s. 482).

5 Empirické šetření – Identifikace postojů zaměstnavatelů ke skupině starších pracovníků ve velkých průmyslových organizacích v Jihočeském kraji

5.1 Metodika empirického šetření

Cílem empirického šetření bylo identifikovat postoje zaměstnavatelů ke skupině starších pracovníků v pěti velkých průmyslových organizacích v Jihočeském kraji. Sledováno bylo pět oblastí, a to diskriminace na pracovišti, specifika starších pracovníků, strategický přístup organizace k věkové struktuře pracovníků, pracovní podmínky starších pracovníků a mezigenerační učení na pracovišti. K daným oblastem byly formulovány následující dílčí výzkumné otázky:

- Jak organizace přistupují k diskriminaci z hlediska věku?
- Jaká specifika starších pracovníků jsou v organizacích vnímána?
- Uplatňují organizace strategický přístup k zaměstnávání starších pracovníků?
- Jaké jsou pracovní podmínky starších pracovníků v organizacích?
- Je v organizacích podporováno mezigeneračním učení na pracovišti?

Pro empirické šetření byl zvolen přístup kombinující e-mailem zaslaný vstupní dotazník (Příloha A) a rozhovor se zástupci organizací (Příloha B). Vstupní dotazník měl tři otázky a čtyři podotázky a sloužil ke zjištění počtu zaměstnanců organizace a věkové struktury zaměstnanců.

Kvalitativní přístup podle Reichela (2009, s. 40–41) představuje postupy hledající pochopení zvoleného sociálního problému, nahlízející na konkrétní fenomén ve vlastním, autentickém prostředí. Hlavní rozdíly oproti přístupu kvantitativnímu spočívají ve zkoumání více aspektů u nižšího počtu objektů, nestandardizovaném způsobu získávání údajů či postupném vzniku nových hypotéz. Dále Reichel (tamtéž, s. 69) uvádí, že z pohledu stěžejních kritérií zkoumání ve vzájemném srovnání přináší kvalitativní přístup výzkumu zpravidla vyšší validitu, nižší reliabilitu a spíše nižší reprezentativitu.

V souladu s výzkumnými otázkami a zvoleným designem šetření byl koncipován polostrukturovaný rozhovor s 22 otevřenými otázkami. Otázky k **diskriminaci na pracovišti** sledovaly práci s legislativou, předcházení diskriminaci a ageismu, obsazování pracovních míst staršími pracovníky a výhody starších pracovníků na pracovišti. Otázky k vnímaným **specifikám starších pracovníků** sledovaly překážky při zaměstnávání starších pracovníků, věk jako faktor výkonu a vnímané charakteristiky starších pracovníků. **Strategický přístup k zaměstnávání starších pracovníků** sledovaly otázky na zavedení age managementu, diversity managementu a talent managementu, otázka na přípravu směrem k budoucímu stárnutí pracovních sil. **Pracovní podmínky starších pracovníků** sledovaly otázky k odchodům do důchodu, zdravotní stav starších pracovníků, přizpůsobování pracovních podmínek, podporu zdraví a pracovní schopností a přístup k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Otázky k **mezigeneračnímu učení** byly zaměřené na podporu předávání znalostí mezi pracovníky a podporu příležitostí k mezigeneračnímu učení na pracovišti. K otázce č. 10, dotazující se na vnímání řady charakteristik (faktorů) starších pracovníků, byla využita karta pro informanta (Příloha C).

Šetření se účastnilo pět velkých organizací v Jihočeském kraji. U velkých organizací lze předpokládat, že věnují větší pozornost současným přístupům v oblasti personálního řízení. Jako informanti byli zvoleni vedoucí pracovníci personálních oddělení, kteří by ze své pozice měli mít o zkoumaných oblastech dostatek relevantních informací. Ve většině případů byly kontakty na tyto pracovníky informací dohledatelnou prostřednictvím internetových stránek organizací. Konkrétně se jednalo o zástupce průmyslových organizací v okolí Písku, Blatné, Vimperka, Čkyně a Českých Budějovic. V daných lokalitách představují významné zaměstnavatele v oblasti průmyslu (převážně výroby). Na e-mailové adresy byl po prvním kontaktu, představení tématu práce, jejího cíle a postupu, rozeslán vstupní dotazník. Důvodem zasílání vstupního dotazníku bylo především zvýšení pravděpodobnosti získání podrobných a aktuálních údajů týkajících se věkové struktury pracovníků, které by při rozhovoru nemusely být k dispozici. V šetření byly anonymizovány identifikační údaje, které by vedly k rozpoznání organizací či informantů. V této souvislosti byl informantům e-mailem zasílán informovaný souhlas (Příloha D).

Vstupní dotazník zaslaný e-mailem vedoucím personálních oddělení poskytl základní informace o organizacích.

- Organizace A má 400 zaměstnanců, z nichž celkem 48 patří do věkové kategorie nad 55 let. Při bližším pohledu na věkovou strukturu je celkem 40 z těchto zaměstnanců ve věkovém rozmezí od 55 do 60 let (včetně). Celkem 3 z těchto zaměstnanců mají základní vzdělání, 31 jich je vyučeno, maturitu má 11 zaměstnanců, vysokoškolské vzdělání zbylí 3. V naprosté většině (celkem 46 zaměstnanců) se jedná o dělnické pozice. Mužů je 34, žen celkem 14. Organizace se zaměřuje na výrobu systémů pro telekomunikační a datová centra, klimatizací, jiných chladících zařízení a výrobu technického nábytku.
- Organizace B má 603 zaměstnanců, z nichž celkem 60 patří do věkové kategorie nad 55 let. Celkem 46 z nich pracuje přímo ve výrobě, 14 mimo výrobu. Mužů starších 55 let je v organizaci 41, žen 19. Organizace se zaměřuje na výrobu v oblasti technologií pro automobily, jako např. výfukové systémy či konstrukce autosedadel.
- Organizace C má 375 zaměstnanců, z nichž 42 patří do věkové kategorie nad 55 let. Celkem 29 z těchto zaměstnanců jsou muži, zbylých 13 jsou ženy. Celkem 18 z těchto zaměstnanců pracuje ve výrobě, zbylých 24 pracuje mimo výrobu, převážně na administrativních pozicích. Organizace se zaměřuje na výrobu plastových produktů, zejména různých druhů uzávěrových systémů pro nápojové lahve nebo potraviny.
- Organizace D má 1485 zaměstnanců, ve věkové kategorii nad 55 let jich je dohromady 423. Celkem 283 z nich pracuje na dělnických pozicích, zbylých 140 jsou THP (technickohospodářští) pracovníci. Organizace se zaměřuje na výrobu organických barviv, zemědělských chemických prostředků a chemických látek do oblasti farmacie.
- Organizace E má 935 zaměstnanců, z nichž 93 patří do věkové kategorie nad 55 let. Organizace poskytla pouze informaci, že bližší dělení této věkové kategorie je rovnoměrně rozložené kromě údaje o nejstarším zaměstnanci, kterému je aktuálně 74 let. Mezi zaměstnanci nad 55 let je v organizaci zaměstnáno 55 mužů a 38 žen. Organizace vyrábí moderní technologické produkty pro oblast měřicí a mediální techniky, zajišťování kybernetické bezpečnosti a testování komunikačních sítí.

Realizované rozhovory byly provedeny částečně přes organizacemi požadované programy pro on-line videokonference, jmenovitě MS Teams, popř. telefonicky, v jednom případě byl rozhovor proveden osobně v prostorách dané organizace. Ve všech případech byl během rozhovoru (s dřívějším souhlasem informantů) pořizován audiozáznam k přepisu a vyhodnocení získaných údajů. Délka rozhovorů se pohybovala od 30 do 75 minut, podle míry sdílnosti informantů a pojetí konkrétních témat v daných organizacích. Podle vývoje rozhovoru a míry porozumění pokládaným otázkám byly kromě strukturovaných otázek využity doplňující otázky k dosažení většího obsahového nasycení zkoumaných oblastí. V případě nutnosti bylo zaměněno pořadí otázek, popř. zadání přizpůsobeno situaci, pokud došlo k dřívějšímu zodpovězení otázky. Rozhovory s informanty proběhly na přelomu listopadu a prosince 2022.

Po realizaci doslovného přepisu získaných audiozáznamů byla provedena redukce prvního řádu, a to úpravou textu do plynulé formy a eliminací nepodstatných informací, nedokončených vět či slovních výplní. Právě tento způsob úpravy přepisu podle Miovského (2006, s. 209–210) usnadňuje analytickou práci. Procházením již redukovaných přepisů rozhovorů byla pro vyhodnocení využita tematická analýza, jež spočívá v hledání myšlenek a tvrzení zaznívajících opakovaně a jejichž prostřednictvím byla popsána témata vedoucí k naplnění stanovených výzkumných otázek. Tímto způsobem podle Švaříčka a kol. (2007, s. 139) dochází k analýze, jež je ovlivněna kromě zvoleného designu rozhovoru i tím, k čemu navedl rozhovor respondent. Po zpracování zjištěných údajů a následném vyhodnocení všech rozhovorů byly audiozáznamy vymazány.

5.2 Výsledky empirického šetření

5.2.1 Diskriminace na pracovišti

V **organizaci A** pracují s legislativou týkající se diskriminace, kterou vnímají především jako souvislost s tím, na co je možné se ptát kandidátů během výběrového řízení. Nevnímají žádné spojení legislativy a možné diskriminace přímo na pracovišti při samotném výkonu práce. Při odhlédnutí od legislativy v organizaci vnímají snahu nediskriminovat především v přístupu k příležitostem. Způsob předcházení diskriminaci a ageismu tak byl definován jako prosté dodržování zákonů. Při výběru zaměstnanců do výroby je jejich věk vždy

tématem, v souvislosti s povahou vykonávané činnosti, nesmí však být kritériem výběru, neboť jsou odchylky značně individuální a věk nelze brát jako určující faktor. Téma ageismu na pracovišti je vnímáno spíše jako záležitost daného kolektivu, otázka individuálního osobnostního nastavení jedince, zda má tendenci k předsudkům či zkratkovitému jednání ve vztahu k věku spolupracovníků. Předcházení ageismu jako takovému tak není otázkou systémového řešení, snad jen v podobě využívání věkového mixu v týmech a „podněcování“ spolupráce. Problém týkající se diskriminace nebyl na pracovišti zaznamenán. V organizaci nevnímají, že by poskytovali pracovní místa více či méně vhodná pro zaměstnance starší 55 let, mimo vymezení výroby a kanceláře, kde je značná odlišnost v míře fyzické náročnosti. Obecně však poukazují na individuality jedince, kdy zdraví ve vyšším věku může sloužit a opět není nezbytné sledovat konkrétní pozici a její případnou (ne)vhodnost. Starší zaměstnanci nemají žádné výhody, vychází se z požadavků organizace a jednotlivých pracovních pozic, které nelze přizpůsobovat podle věku. Za jediné zvýhodnění by bylo možné považovat odměnu za senioritu po určitých odpracovaných letech.

S legislativou týkající se diskriminace se v **organizaci B** pracuje. Prostor má každý kandidát, který splňuje stanovené podmínky, v souvislosti s tím je ctěno pravidlo *equal opportunity*, které by mělo přinášet *equal outcome*. To informant upřesnil jako přístup, který zajišťuje všem stejnou příležitost a pomáhá ke stejným výsledkům. V organizaci tedy na konkrétní pozici neupřednostňují muže, pokud bude mít stejnou výkonnost a kvalifikaci jako žena. Výběr probíhá bez ohledu na etnikum či pohlaví, což bylo dokládáno údajem o 70 % zaměstnaných cizinců. Podle informanta Češi tolik pracovat nechtějí, práce v organizaci je náročná a dobře placená, ale zřejmě ne tolik, aby se to Čechům vyplatilo. Ageismu je těžké předcházet, práce ve výrobě je obtížná, a ačkoliv ji starší člověk zvládnout může, znamená to pro něho extrémní zátěž. Statisticky práci zvládají spíše mladí lidé a spíše muži než ženy. U náročnějších pozic se stává, že z nich starší zaměstnanci dříve odejdou z důvodu přílišné zátěže. Přímý problém týkající se diskriminace nebyl na pracovišti řešen. I ve výrobě jsou vnímána pracovní místa, která jsou pro starší zaměstnance vhodnější. Zaměstnanci, kteří ve firmě začínali při jejím založení před 20 lety, stárnou spolu s organizací a přecházejí na jednodušší místa, která ve vyšším věku mohou zvládat. V tomto ohledu je tak činěno ve snaze zaměstnance udržet. Starší zaměstnanci nemají žádné konkrétní výhody, kromě automatizování částí výroby či zjednodušení některých míst, což je ale společné pro všechny zaměstnance. V kanceláři je zátěž pro všechny stejná. Povaha automobilového průmyslu podle informanta nenahrává obsazení vyššího počtu starších zaměstnanců, což není dáno

tím, že by nebyli vybírání, jako spíše jejich přirozenými odchody v určitém věku, kdy chtějí mít klid a jednodušší práci.

V **organizaci C** se nepracuje s legislativou týkající se diskriminace, popř. to podle informanta není činnost vědomá, na kterou by byl aktivně brán zřetel. Otázka diskriminace je určitým způsobem nastavena v rámci kodexu organizace, který je přebírán ze strany amerického mateřského podniku. Nedá se říct, že by bylo nějakým mechanismem aktivně předcházeno diskriminaci či ageismu, za jediný krok tímto směrem je považována informovanost o kodexu, který je při nástupu dáván zaměstnancům k podpisu. V organizaci jsou rozmístěné schránky, prostřednictvím nichž se i k těmto tématům mohou zaměstnanci anonymně vyjádřit. V organizaci byly zaznamenány jednotky problémů týkající se diskriminace, nebyly však blíže specifikovány, ani způsob jejich řešení. Není zde vnímáno žádné dělení na vhodné či nevhodné pracovní pozice pro starší zaměstnance, i náročné pozice ve výrobě zvládají stejně tak mladší zaměstnanci, jako ti starší, kterých je poměrně vysoký počet a často jsou v organizaci dlouhá léta na stejné pracovní pozici. Nabízeny jsou drobné benefity s ohledem na odpracované roky v organizaci, což ale není považováno přímo za výhodu starších zaměstnanců.

V **organizaci D** se pracuje s legislativou týkající se diskriminace. Ta je považována za důležité téma, především s ohledem na nábor zaměstnanců je kladen důraz na celistvý, komplexní pohled na kandidáta, s cílem hodnocení jeho znalostí, dovedností a zkušeností, bez ohledu na věk. Diskriminaci a ageismu je předcházeno v návaznosti na zmíněné, v kontextu celé firemní kultury je zmiňován přínos každého jednotlivce a jeho individuality, což by mělo problémům předcházet. Nebyl zde zaznamenán žádný problém, jež by se diskriminace či ageismu týkal. Jako vhodná pracovní místa pro starší zaměstnance jsou vnímány kancelářské pozice, v rámci dělnických pozic záleží na konkrétních schopnostech jedince, především fyzických. Zcela zobecňovat to však nelze, v organizaci je mnoho starších zaměstnanců zvládajících práci, která by zjednodušeným pohledem mohla být vnímána jako nevhodná. Starší zaměstnanci mají výhodu v podobě příspěvku na penzijní připojištění, obecně se ale organizace snaží jednotlivé věkové skupiny nezvýhodňovat.

V **organizaci E** není nijak konkrétně pracováno s legislativou týkající se diskriminace, téma diskriminace se objevuje pouze v rámci firemní politiky, není to však něco, na co by byl kladen důraz např. právě v rámci personálního oddělení organizace. Obecně problematice

diskriminace či ageismu má v organizaci předcházet velmi transparentní mzdový systém, se kterým jsou zaměstnanci dobře srozuměni, přístup rovných možností všem zaměstnancům bez ohledu na konkrétní kritéria či charakteristiky a zdravá firemní kultura, která v posledních letech dostává akcent spolu s rozvojem organizace. V organizaci nebyl nikdy řešen problém, jež by mohl být spojován s tématem diskriminace, ať už přímo na pracovišti při výkonu práce nebo při procesu výběru zaměstnanců. Jako výslovně nevhodná místa pro starší zaměstnance jsou zde brána fyzicky náročná místa, nejčastěji ve skladech, jež jsou v organizaci velmi rozsáhlé. Neznamena to, že na těchto pozicích nejsou starší zaměstnanci, je jich však výrazně méně a často s těmito pozicemi bývají spojené brzké odchody či snaha o změnu pracovního místa. Starší zaměstnanci mají v rámci organizace výhodu v podobě parkování přímo v areálu společnosti, konkrétně je tento benefit cílen na věkovou kategorii nad 60 let.

5.2.2 Specifika starších pracovníků

V **organizaci A** je jako možná překážka při zaměstnávání starších zaměstnanců vnímáno především zdraví, popř. zdravotní způsobilost k výkonu dané pozice. I ze strany zaměstnance to může být vnímáno, pokud ví, že nemá stoprocentní zdraví, nebude se hlásit do výroby a směnného provozu. Značnou roli specificky u starších pracovníků podle informanta může hrát také rodinná situace, která nemusí být k tomuto způsobu práce vhodná. Pokud pracovník bere svoji práci vážně, věk není rozhodujícím faktorem výkonu, důležitější je právě již zmíněné zdraví a ochota pracovat, v takovém případě jsou v pracovním procesu podporováni, dokud je to možné. Jako charakteristickou pro starší zaměstnance vnímají v organizaci loajalitu, spolehlivost, zkušenosti. V případě propojení více negativních faktorů může být charakteristikou nižší produktivita, fyzické omezení.

Jako překážku při zaměstnávání starších zaměstnanců vnímají v **organizaci B** povahu pracovní činnosti, která je dynamická, moc náročná a ve vysokém tempu. Věk jako faktor výkonu nelze generalizovat, každý člověk je podle informanta jiný, i ve výrobě může být (a jsou) zaměstnanci starší 55 let, kteří mají dost sil, zvládají tempo, které někdo ze zaměstnanců mladších nezvládne, popř. zvládat nechce a sám odejde. Jako charakteristické pro starší zaměstnance zde bylo vnímáno to, že už tolik pracovat nechtějí, popř. nechtějí pracovat v tomto oboru, takže se ani nehlásí, např. s ohledem na směnný provoz. Rovněž může být problémem projít lékařskou prohlídkou.

Překážky při zaměstnávání starších zaměstnanců nejsou v **organizaci C** vnímány, naopak se jich v současné době hlásí značný počet do náboru, práci dělat chtějí a často se k ní staví lépe než pracovníci mladšího věku. Ze strany uchazečů potom může být podle informanta překážka v nastaveném nepřetržitém provozu s nočními směnami, což je sice srovnatelné pro všechny zaměstnance, právě starší osoby to však může odrazovat. V organizaci se neseťkali s tím, že by měl být věk rozhodujícím faktorem výkonu zaměstnance, naopak je to bráno jako nevýznamný faktor. Jako charakteristické pro starší zaměstnance je považována skutečnost (vycházející z aktuálně zaměstnaných starších osob), že jsou poctivě pracující, zvyklí pracovat tvrdě a mají správné pracovní návyky, na rozdíl od zaměstnanců mladších, kteří je nemají a častou nejsou ochotni je v organizaci získávat.

V **organizaci D** si nejsou vědomi žádné výslovné překážky, která by mohla bránit zaměstnávání starších pracovníků, především s ohledem na to, že jich v tuto chvíli zaměstnávají poměrně vysoké množství. Ze strany uchazečů potom mohou být překážky v nejistotě uchazečů, právě s ohledem na jejich věk, pociťované obavy se zapojením do nové organizace, jiné práce, mohou očekávat nějaké „úlevy“, kterým se jim nedostane. Organizace se neseťkává s tím, že by byl věk hlavním faktorem výkonu zaměstnance, s odkazem na informace poskytnuté směrem k náboru, kdy je snahou na věk nebrat ohled. Jako charakteristické pro starší zaměstnance jsou vnímány bohaté znalosti, ochota pracovat navíc, vhodné pracovní návyky, ale také zažitá a těžko překročitelná stereotypy, neochota se dále vzdělávat či problémy při práci s nově zaváděnou technologií.

Při zaměstnávání starších zaměstnanců mohou být v **organizaci E** problematická pracovní místa ve výrobě, kde se pájí pod mikroskopem, což je velmi náročné na zrak. U některých pozic je vnímána překážka s ohledem na horší schopnosti práce starších zaměstnanců s počítači, popř. nižší znalosti cizích jazyků na pozicích v administrativě, zejména na jazykovou vybavenost je v organizaci kladen velký důraz. Překážkou také může být směnný provoz (třísměnný). Obdobné překážky mohou být podle informanta vnímány i ze strany uchazečů, tedy právě povaha práce při směnném provozu, pozice ve výrobě náročné na oči či koordinaci pohybů (pevnost úchopu pájky při pájení), nebo zmíněné cizí jazyky. Cizí jazyky jsou ze strany uchazečů překážkou nejen pokud cizí jazyky (zejména němčinu) vůbec neumí, ale také v případech, kdy si svými znalostmi nejsou jistí. Podle organizace lze statisticky říct, že s věkem výkon klesá, na druhou stranu ale může být nižší výkon

vyvažován získaným know-how, jež je výrazně vyšší oproti zaměstnancům mladším, kterým chybějí zkušenosti. Rozhodujícím faktorem výkonu tak v této souvislosti není věk samotný. Jako charakteristické je pro starší zaměstnance v organizaci vnímána především odpovědnost, loajalita a dobré know-how.

5.2.3 Strategický přístup organizace k věkové struktuře pracovníků

V **organizaci A** nemají zaveden age management, žádné věkové limity nikomu nenastavují, proto není třeba se věkem zaobírat, důležitá je pracovní schopnost, nikoliv upřednostnit mladšího, nebo staršího kandidáta. Diversity management je v organizaci zaveden a řízen centrálně, je to vnímáno jako velké téma, které je součástí firemní kultury. Po přechodu pod americkou společností jsou globální prvky převáděny do struktury organizace, kdy je zacíleno na individuality, kulturní rozdíly, které mezi zaměstnanci jsou, v ideálním stavu tak, aby každý zaměstnanec cítil respekt, zájem o něj a svůj konkrétní přínos. Rozmanitost je považována za konkurenční výhodu, stejně tak v přístupu k ženám, kde organizace nechce využívat kvóty, ale sledovat přínos. Manažeři jsou v oblasti diverzity školeni metodikou, která je přebírána z americké společnosti, není však přenášena 1:1, přizpůsobuje se místnímu prostředí. Talent management je rovněž centrálně řízen, ve výrobě se v současné době rozšiřuje spousta technologií, na které jsou přijímáni noví zaměstnanci a společnost se je snaží vychovávat. Talent program je otevřen studentům, kteří v rámci stáží procházejí školeními a výcvikem, kdy cílem je získat budoucí zaměstnance se správnými pracovními návyky. Společnost se v tuto chvíli vědomě nepřipravuje na proměny věkové struktury zaměstnanců spojené se stárnutím populace či vyšším věkem odchodu do důchodu.

V **organizaci B** není zaveden age management. Společnost je poměrně mladá (15 let) a nedostala se do bodu, kdy by ve velkém řešila např. přenos know-how. V tuto chvíli je organizace schopna přilákat dostatek mladých lidí. Tématem případného age managementu by bylo zaměření na studenty vysokých škol v posledních ročnících, příprava stáží, obecně cílení na mladé generace a jejich „zavázání“ v nízkém věku. Zaveden je diversity management, na který jsou i stanovená KPI (klíčové ukazatele výkonnosti). Podle informanta je koncept vnímán negativně, neboť stanovuje, kolik by mělo být žen v kanceláři, popř. kolik by mělo být žen mezi novými nástupy, což může v některých ohledech ztížit výběr zaměstnanců. S konceptem diversity managementu v organizaci jsou sledovány mnohé oblasti, směřující k tomu, aby u zaměstnanců byla důležitá opravdu pouze jejich

schopnost, bez ohledu na ostatní kritéria. Manažeři jsou v této oblasti často vzdělávání, sledují se tzv. inclusion champions, eventy podporující diverzitu a oceňující manažery, kteří mají úspěšné diverzitní týmy, vhodně zapracovávají a rozvíjejí ať už ženy či cizince, nebo mají výraznější věkový „mix“ v týmech. Talent management je v organizaci rovněž zaveden, probíhají roční hodnotící pohovory, napříč organizací na všech pozicích. Sledují se kompetence spojené s výrobou i na kancelářských pozicích. Všichni zaměstnanci jsou tímto způsobem součástí talent managementu a dochází k vyhodnocování, zda jsou na správných pozicích a kam by se mohli dále posouvat. V kontextu vyššího počtu cizinců není výjimkou, že se zjistí, že daný zaměstnanec má technické vzdělání ze své země, umí jazyk, a nakonec se může dostat na odlišnou (vyšší) pozici, než na kterou původně přicházel. Organizace je mladá a nepřipravuje se na proměny věkové struktury a stárnutí populace, zaměstnanci odcházejí často dříve, než se dostávají do důchodu. Odcházejí do menší firmy, kde mají více pohody, méně tlaku, než je v automobilovém průmyslu. Tématem je tak spíše vysoká fluktuace v dřívější době.

V **organizaci C** není zaveden age management v řídicí dokumentaci, strategie na věkové řízení struktury nijak zaměřena není a tomuto tématu není aktuálně věnována žádná pozornost ze strany vedení. Podobně je tomu s oblastí diversity managementu, s čímž se rovněž nepracuje a nejsou to tedy ani sledované oblasti. V organizaci se pracuje s talent managementem, který je navázaný na hodnotící pohovory se zaměstnanci, v rámci kterých, se vyhodnocuje „přístup“ do talentového programu. Následně jsou zaměstnanci nominováni na školení a další rozvojové aktivity, které v organizaci aktuálně probíhají. Zde není žádné věkové omezení, talentový program by měl být přístupný všem zaměstnancům. V tuto chvíli nejsou řešeny žádné aktivity směřující k přípravě na stárnutí populace či prodlužování odchodů do důchodu, není to vnímáno jako oblast, kterou by se organizace měla zabývat, mimo procesy předávání práce a znalostí při odchodech zaměstnanců.

V **organizaci D** je zaveden age management a s ním spojené nástroje na řízení věkové struktury zaměstnanců. Pozornost, která je tomuto tématu aktuálně věnována, je považována za dostatečnou, neboť je to téma aktivně řešené v posledním období. Průměrný věk zaměstnanců této organizace se pohybuje v rozmezí 44-47 let, sledování vývoje věkové struktury se tak stalo jedním z klíčových oblastí. Organizace se dostala do pozice, kdy v některých odděleních v nejbližších letech dosáhne důchodového věku podstatná část zaměstnanců. Především s ohledem na tuto skutečnost započala systémová příprava na další

vývoj společnosti. Diversity management přímo v organizaci zaveden není, pouze jako součást zmíněného age managementu, kdy právě věk je brán jako téma diverzity při složení jednotlivých týmů, blíže se tomu však zatím organizace nevěnuje a manažeři tak konkrétně k řízení diverzity vzdělávání v současné době nejsou. Talent management zaveden je, v této oblasti jsou manažeři a další vedoucí pracovníci školeni, aby byli schopni talent rozpoznávat a vhodně jej rozvíjet. Výsledky zaměstnanců jsou podrobně sledovány, při následném hodnocení dochází k diskutování dalších možností, ke zjišťování zpětné vazby zaměstnance, hledání možností dalšího uplatnění a zájmu. Přípravy na proměny věkové struktury již započaly právě zavedením age managementu, není to tedy reakce přímo na obecný trend stárnutí populace jako takové, spíše na současnou realitu organizace, do které se postupně dostala.

V **organizaci E** není zaveden age management na úrovni řídicí dokumentace, podobným nástrojům řízení věkové struktury v současné době není věnována žádná zvláštní pozornost a není s tím v rámci organizace ani žádná dřívější zkušenost. Nepracuje se ani s diversity managementem, rovněž to není oblast, na kterou by se organizace zaměřovala a ani manažeři tak tímto směrem nejsou aktivně vzděláváni. Zaveden je interní program pro práci s talenty. Talentový program je navázaný na hodnotící rozhovory se zaměstnanci, kde je cíleno na snahu rozpoznávat potenciál jednotlivých zaměstnanců se dále rozvíjet. U vybraných zaměstnanců, kteří mají potenciál dalšího rozvoje, dochází k následnému definování klíčových kompetencí pro vykonávanou pracovní pozici (popř. pozici vyšší, ke které může zaměstnanec směřovat) a na ty se talentový program následně zaměřuje. Do talent programu může být zařazen každý zaměstnanec, bez ohledu na věk, výjimkou by byli pouze zaměstnanci pracující na dohody vykonávané mimo pracovní poměr, na které se nezaměřují hodnotící pohovory. Organizace se aktuálně nepřipravuje na proměny věkové struktury zaměstnanců, věk odchodů do důchodu by měl však být zahrnut do celkové personální strategie organizace.

5.2.4 Pracovní podmínky starších pracovníků

Zaměstnanci v **organizaci A** často oznamují své odchody do důchodu s dostatečným předstihem, v takových případech poté dochází k zaškolování jiného zaměstnance tak, aby se docílilo jednak snazší zastupitelnosti, ale především nedocházelo k odchodu znalosti jako takové. O zdravotním stavu zaměstnanců starších 55 let se v organizaci neusuzuje, ani

z pohledu případných častějších absencí, k čemuž nebyla v době rozhovoru dostupná žádná data. Obecně to jako specifikum starších zaměstnanců není vnímáno, absencí může být ve srovnání s mladšími i méně. V organizaci nejsou starším zaměstnancům přizpůsobovány pracovní podmínky, mění se pouze podmínky daných pracovních míst, které mění například nové technologie a způsoby výroby a zaměstnanec se musí vyvíjet spolu s tím. Zdraví zaměstnanců a udržování pracovní schopnosti je zde podporováno prostřednictvím zdravotních balíčků, které jsou rozdávány v rámci týdne zdraví. K němu je přidruženo spousta dalších aktivit, jako zvláštní lékařské prohlídky či fyzioterapie. Obdobím covidu se týden zdraví začal rozšiřovat, organizaci překvapila vysoká zodpovědnost zaměstnanců v době restrikcí. Starší zaměstnanci mají přístup ke vzdělávání a rozvoji, toto téma je spojené s pojetím diverzity, které přináší i rovnost příležitostí. Potřeba vzdělávání a rozvoje je rovněž spojená s povahou pracovní činnosti a ta je tedy zároveň kritériem přístupu ke vzdělávání, nikoliv věk.

V **organizaci B** nebyly k dispozici dostatečné údaje k zodpovězení otázky, zda zaměstnanci oznamují své odchody do důchodu s předstihem. Důvodem bylo především to, že je organizace mladá a důchody se týkají jen nízkého počtu zaměstnanců. Řeší se spíše zkušenosti spojené s tím, že lidé odcházejí v mnohem dřívějším věku a tyto odchody mohou být „nárazové“. O zdravotním stavu starších zaměstnanců například z absencí usuzovat nelze, jako mnohem výraznější faktor je vnímána životní situace zaměstnanců. Někteří podle informanta hledají záminky, aby pracovat nemuseli, vyhýbají se jakémukoliv přesčas, jiní do práce chodí, jak jen to jde, což je vnímáno i jako otázka přístupu k práci a ve srovnání s cizinci i jako záležitost kulturně podmíněná. V organizaci není myšleno přímo na přizpůsobování podmínek starším pracovníkům, může s nimi však být pracováno z hlediska možností přesunu na vhodnější pozice, což však není vždy možné. Zdraví zaměstnanců a udržení pracovní schopnosti je podporováno skrze bonusy, pokud zaměstnanci nemarodí, s čímž jsou spojené i dny, kdy se rozdávají různé vitamíny. Při covidu byly ve velkých počtech rozdávány respirátory, organizace byla velmi striktní a testovala nad rámec svých povinností. Toto období potvrdilo, že zdraví a bezpečnost zaměstnanců je prioritou. Z hlediska přístupu ke vzdělávání a rozvoji v rámci organizace není spatřován žádný rozdíl v porovnání s mladšími zaměstnanci organizace.

Zaměstnanci **organizace C** často svůj odchod do důchodu oznamují s předstihem. V případě, že se tak stane, začíná probíhat příprava odchodu a předávání klíčových znalostí

a agendy jinému zaměstnanci. Postupně odcházející zaměstnanec přechází do role mentora, kdy v některých případech dochází ještě k nastavení „překlenovacích“ menších úvazků, pokud se to týká vedoucích či jiných klíčových pozic. Zejména u vedoucích pozic to musí být podle informanta dlouhodobě plánovaný a průběžně řízený proces. O zdravotním stavu starších zaměstnanců nelze obecně usuzovat, z hlediska případných absencí bývají jiné povahy než u zaměstnanců mladších. Ti si častěji vybírají kratší absence, jsou častěji nemocní, u starších zaměstnanců jsou v organizaci zkušenosti s absencemi dlouhodobé povahy, spojené s rehabilitacemi apod., ovšem méně časté. Pracovní podmínky specificky starším zaměstnancům přizpůsobovány nejsou, není to nastavené s ohledem na věk. Myšleno je na podmínky konkrétního pracovního místa, na jeho ergonomii, což je v organizaci velké téma, vždy se hledají způsoby, jak lze zaměstnancům ulevit a pracovní podmínky nastavit lépe. Nejedná se však o řešení zaměřená na starší zaměstnance, řešení typu flexibilních úvazků organizace neplánuje. Zdraví zaměstnanců a udržení pracovní schopnosti není v organizaci přímo podporováno, mimo průběžné zdravotní kontroly. Procesy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou přístupné všem zaměstnancům organizace bez ohledu na věk, často jde o provázanost s již zmíněným talent programem.

Zaměstnanci v **organizaci D** ve většině případů oznamují své odchody do důchodu s předstihem. V případě klíčových a vedoucích pozic je to doplněno o vlastní strategii organizace, kdy by měl být s dostatečným předstihem (1–1,5 roku) před vznikem nároku na starobní důchod prováděn rozhovor, při němž se zjišťuje, zda se daný zaměstnanec na odchod do důchodu opravdu chystá. Pokud se zaměstnanec do důchodu nechystá, rozhodnutí je organizací podporováno a zaměstnance v pracovním procesu udržuje. Výjimkou rovněž nejsou situace, kdy zaměstnanec nechce dále pracovat na hlavní pracovní poměr, možné jsou další spolupráce např. formou dohod. Podle organizace není pochyb o tom, že s přibývajícím věkem síly ubývají, o celkovém zdravotním stavu starších zaměstnanců však není např. skrze absence na pracovišti nijak usuzováno. Pracovní podmínky přímo starším zaměstnancům uzpůsobovány nejsou, avšak v případě, že zaměstnanec ztratí schopnost svoji pracovní pozici nadále vykonávat, hledá se možnost jiné pozice tak, aby zaměstnanec nemusel organizaci opouštět, což se ve značné řadě případů podaří. Dokladem jsou zaměstnanci, kteří v organizaci strávili téměř celou svoji pracovní kariéru, což v organizaci není žádnou výjimkou. Co se týká zdraví zaměstnanců a udržování jejich pracovní schopnosti, základem jsou preventivní prohlídky, dále je v organizaci podpora sportovních aktivit, zaměstnancům se v intervalech rozdávají balíčky s vitaminy, dělaly se drobné aktivity např. na zdůraznění

potřeby dodržovat na pracovišti pitný režim. Starší zaměstnanci mají přístup ke vzdělávání a rozvoji, částečně je to dáno pozicí, u některých jsou školení povinná, což je bez ohledu na věk, pro všechny pozice jsou poté k dispozici volitelné vzdělávací aktivity. U těch se liší obsazení, nebývá to pro dělnické pozice. Ale objevují se témata např. směrem ke zvládnutí stresu, time managementu, což může to být pro starší zaměstnance zajímavé a tu možnost podle informanta mají, stejně jako všichni ostatní zaměstnanci.

V **organizaci E** je oznamování odchodu do důchodu s dostatečným předstihem a procesy s tím spojené jsou zahrnuty do personální strategie organizace. Ideálním scénářem je, pokud tato informace (zejména u klíčových pozic) přichází s ročním předstihem, v takovém případě se zaměstnanec částečně podílí i na procesu výběrového řízení na svoji náhradu, pokud není nalezena v rámci organizace. Odcházející zaměstnanec svého nástupce provází a může po zapracování, kdy dochází k souběžné pracovní činnosti obou zaměstnanců, přecházet do role mentora. O zdravotním stavu starších zaměstnanců podle vedoucího personálního oddělení usuzovat nelze, ani nabízeným pohledem skrze absence na pracovišti. Celkové pracovní podmínky a přizpůsobování jednotlivých pracovních pozic je zohledňováno směrem ke všem věkovým kategoriím, nejedná se o procesy cílené na starší zaměstnance. Lze však uvést, že z některých těchto změn, týkajících se třeba usnadnění činnosti díky zapojení technologie, inovace v oblasti ergonomie pracovních míst, či nákup nových pracovních pomůcek, mohou právě starší zaměstnanci více těžit, pokud již mají nějaká zdravotní či jiná omezení. Zdraví zaměstnanců a udržování jejich pracovní schopnosti je podporováno skrze zdravotní dny, kdy si zaměstnanci mohou nechat udělat řadu zdravotních kontrol, zapojit se do sportovních aktivit, které v tomto období organizace pořádá, spolu s vybranými přednáškami na zdravotní témata. Zaměstnanci také mají k dispozici dva dny zdravotního volna. V návaznosti na covidová opatření, kdy organizace zprostředkovávala očkování, lze kromě očkování právě proti covidu využít také možnosti očkování proti chřipce. Starší zaměstnanci mají v organizaci stejný přístup ke vzdělávacím aktivitám jako všichni ostatní zaměstnanci všech věkových skupin.

5.2.5 Mezigenerační učení na pracovišti

V rámci **organizace A** funguje rozsáhlý systém zaškolování na pracovišti, který se uplatňuje jednak při adaptaci po příchodu nového zaměstnance, dále poté při změnách pracovní pozice, což bývá součástí interního náboru. Tyto aktivity podporují předávání znalostí mezi

zaměstnanci. Dále je využíván program mentora, o kterého si mohou zaměstnanci zažádat. Předávání znalostí probíhá také v přípravě na odchod zaměstnance do důchodu. Jako prostor pro mezigenerační učení na pracovišti jsou kromě zmíněného také vnímány odborné praxe, které se zaměřují především na studenty, jež se organizace snaží včasné podchytit. Školitelem v rámci praxí či mentorem bývají zpravidla nejzkušenější zaměstnanci. Na studenty VŠ se poté zaměřují trainee programy, v jedné variantě po celou dobu studia, ve variantě druhé se jedná o půlroční program, který opět má značný mezigenerační kontext. V organizaci se nesetkali s mezigeneračním konfliktem.

Organizace B je velmi výrazně zaměřena na možnosti předávání znalostí mezi zaměstnanci. Kultura organizace je velmi otevřená a interní pohyb zaměstnanců přes pracovní pozice je vysoký. Pracovní pozice se přednostně vypisují pro „interní trh“, kariérní růst je významně podporován. Pozice se tak mění často a bylo by velmi zatěžující neustále začínat „od znovu“ s novými zaměstnanci, proto je v rámci přesunů myšleno na dostatečné předávání znalostí, zkušeností a všech důležitých informací. Ve výrobě je evidováno spoustu specifických profesí, které jsou vyhodnocovány jako *key positions* specialisté, u nichž je ještě výraznější důraz na předávání znalostí a především udržování těchto zaměstnanců. Ať už prostřednictvím motivačních programů či průběžných rozhovorů, kde je zjišťováno, jak se zaměstnanec cítí a co mu případně chybí. Příležitosti pro mezigenerační učení jsou v rámci organizace vnímány zejména jako nábor studentů po škole, bez špatných pracovních návyků. Podle informanta ideálně tak, aby si je organizace mohla sama vychovávat. Mezigenerační konflikty se v rámci organizace objevují, byť ne tak výrazně jako konflikty mezikulturní. Obvykle se vše pohybuje v náznacích, dělení na staré a mladé a s tím spojené narážky, složení zaměstnanců je celkově velmi diverzitní, což je vnímáno jako prostředek, jak tyto konflikty postupně eliminovat.

V **organizaci C** je předávání znalostí mezi zaměstnanci podporováno, převážně však v případě předávání znalostí při odchodech zaměstnanců do důchodu (kde se objevuje i případná role mentora). V organizaci však nejsou zapracovány výslovné programy mentoringu či trainee programy. Cíleně není podporováno ani mezigenerační učení, pokud se v rámci zaškolování či předávání znalostí potkají různé generace, nejedná se o záměrný a řízený proces. Na pracovišti se nesetkávají s žádnými mezigeneračními konflikty, jsou zde zaměstnanci, kteří končí v zaměstnání velmi brzy, ale nikoliv v návaznosti na konflikty.

Předávání znalostí mezi zaměstnanci je hojně v **organizaci D** podporováno, ať už zaškolením na pracovišti, které provádí nejčastěji mistr nebo vedoucí pracovník, či zmíněnými procesy předávání znalostí během přípravy na odchod do důchodu. K předávání znalostí mezi pracovníky poslouží i vzdělávací aktivity, především ty nepovinné, kde se mohou utvářet další skupiny zaměstnanců, kteří mezi sebou nové poznatky sdílejí. Některé z těchto situací splňují povahu mezigeneračního učení, nejedná se však o řízené aktivity, spíše „vedlejší produkt“ situací, kdy znalosti, dovednosti a zkušenosti předávají především seniorní pracovníci. Na pracovišti ke konfliktům přirozeně dochází, organizace je však nespojuje s věkem či mezigeneračním kontextem.

V **organizaci E** je podporováno předávání znalostí mezi zaměstnanci, s touto oblastí informant spojoval především formu zaučování nových zaměstnanců na pracovišti zkušenějšími kolegy. Obdobný způsob předávání znalostí byl zmíněn v souvislosti s předáváním znalostí při odchodu zaměstnance do důchodu. V organizaci jsou podporovány příležitosti pro mezigenerační učení na pracovišti, povahu tohoto procesu splňuje zaučování nových zaměstnanců. V organizaci v nedávné době vznikl projekt „školicího střediska“, které umožňuje zaměstnancům se stát lektory, jež mohou své znalosti dále sdílet, popř. se obracet se zajímavými tématy na další kolegy. V organizaci je rovněž velmi propracované zaměření na různé stáže a odborné praxe pro studenty, v regionu je navázána součinnost s celou řadou škol, prostřednictvím kterých organizace cílí na nové pracovní síly, které si částečně dokáže sama vychovávat. Informant si nebyl vědom toho, že by se na pracovišti setkal s řešením jakéhokoliv mezigeneračního konfliktu, mimo „nevinné“ narážky na nezkušenost mladších zaměstnanců nebo naopak vysloužilost těch starších.

5.3 Interpretace výsledků empirického šetření

První výzkumná otázka sledovala, jak organizace přistupují k diskriminaci z hlediska věku. S legislativou týkající se diskriminace na pracovišti vědomě pracují pouze tři z dotázaných organizací, nejčastěji bylo toto téma pojímáno tak, že prostor má v organizaci každý kandidát, jedná se o snahu nediskriminovat v přístupu k příležitostem. Každý zaměstnanec má být vnímán z hlediska znalostí, dovedností a zkušeností. Ve dvou organizacích, ve kterých bylo vyjádřeno, že se s legislativou týkající se diskriminace neparčuje, se oblast rovného přístupu k příležitostem objevuje v kodexu organizace,

respektive v rámci firemní politiky. Právě informovanost o kodexu (jeho podepsání) a znalost a důraz na firemní politiku bylo zmíněno jako způsob předcházení diskriminaci či ageismu. Dále byl jako mechanismus pro předcházení diskriminaci zmíněn transparentní mzdový systém či rovné možnosti všem zaměstnancům, bez ohledu na konkrétní charakteristiky, jakým by byl právě věk. V jednom případě bylo naznačeno, že problém ageismu lze vnímat jako osobnostní nastavení jedince, tendence k předsudkům a zkratkovitému jednání. V této souvislosti byl nadnesen způsob předcházení ageismu prostřednictvím využívání věkového mixu v týmech. Pouze v jedné z dotazovaných organizací byly zaznamenány jednotky problémů týkající se diskriminace, nebyla však přiblížena povaha těchto problémů, ani způsob jejich řešení.

Z hlediska vhodnosti a nevhodnosti některých pracovních míst pro starší pracovníky bylo opakovaně zmíněno pouze rozdělení na vhodnější pozice v kanceláři a méně vhodné pozice ve výrobě. Nevhodnost pracovních pozic byla dávana do souvislosti především se zvýšenou fyzickou náročností, tedy právě ve výrobě, popř. ve skladech. Zároveň však opakovaně zaznívalo, že organizace i v současné době mají spoustu starších zaměstnanců, kteří i tyto náročnější činnosti zvládají s uspokojivými výsledky, někdy i lépe než mladší zaměstnanci. Nelze tedy tyto informace zobecňovat, záleží na konkrétních schopnostech jedince a jeho zdravotním stavu.

Starší zaměstnanci ve většině zkoumaných organizací nemají žádné výhody, v tomto ohledu vyvstalo téma zavádění nových technologií ve výrobě či nákup lepších pracovních pomůcek, které mohou práci usnadňovat, zde se však jedná o výhody, které jsou cíleny na všechny zaměstnance organizací, bez ohledu na jejich věk. Mimo tyto informace byly zmíněny výhody v podobě benefitů za odpracované roky v organizaci, příspěvek na penzijní připojištění a parkování v areálu organizace pro zaměstnance nad 60 let.

Druhá výzkumná otázka sledovala, jaká specifika starších pracovníků jsou v organizacích vnímána. V organizacích byla velmi často považována za možnou překážku při zaměstnávání starších zaměstnanců samotná povaha pracovní činnosti, zejména ve spojení s výrobou. Opakovaně rovněž byla zmíněna překážka v podobě směnného provozu. V jednom případě byly zmíněny horší schopnosti práce s počítači a technologiemi a nedostatečná jazyková vybavenost. U dvou organizací však bylo v této souvislosti uvedeno, že žádné překážky pro zaměstnávání starších zaměstnanců vnímané nejsou,

v kontextu toho, že v daných organizacích je zaměstnán poměrně vysoký počet starších zaměstnanců a svoji práci v některých případech odvádějí lépe než zaměstnanci mladší. I přímo ze strany starších uchazečů může být vnímána jako překážka náročnost daného oboru a pracovního místa, nevhodnost směnného provozu či nočních směn. Překážkou ze strany uchazečů rovněž mohou být nejistoty spojené s věkem, začleněním do nového kolektivu, rodinnou či životní situací, popř. zpochybňování vlastních znalostí a dovedností, jak ve vztahu k vlastnímu zdraví, tak např. zmíněným cizím jazykům.

V žádné z dotazovaných organizací se nesetkávají s tím, že by byl věk rozhodujícím faktorem výkonu zaměstnance. Věk byl opakovaně zmíněn jako méně důležitý faktor výkonu, mnohem více u zaměstnanců záleží na jejich přístupu k práci, správných pracovních návycích nebo ochotě pracovat. Důležitějším faktorem ve vztahu k výkonu je zdraví zaměstnance, které je však velmi individuální a opět záleží na souhrě celé řady dalších faktorů. Podle jednoho z informantů lze samozřejmě statisticky dokládat, že výkonnost s věkem klesá, což však může být dorovnáváno získanými znalostmi a dovednostmi, které jsou důležitou složkou celkového výkonu či produktivity.

Jako charakteristické pro starší zaměstnance zaznívaly faktory jako loajalita, spolehlivost, zkušenosti, znalosti, odpovědnost a celkové know-how. K rozporům docházelo v otázce ochoty pracovat, kdy někteří z informantů právě ochotu pracovat, pracovat tvrdě a poctivě zmiňovali jako velkou výhodu a charakteristiku starších zaměstnanců, v jiných případech naopak zaznívalo, že už tolik pracovat nechtějí, mají fyzická omezení či zažitá stereotypy a neochotu se dále vzdělávat. V přístupu k práci tak mezi informanty docházelo k rozporům.

V této části empirického šetření byl informantům rovněž předložen seznam faktorů, které statisticky a z dostupných výzkumů nejčastěji vycházejí jako charakteristiky starších zaměstnanců. Informanti byli dotazováni, které tyto faktory (charakteristiky) vnímají jako přednosti a slabiny starších zaměstnanců. K jednoznačným shodám, kdy všech pět informantů označilo stejné odpovědi, došlo u 11 z 18 nabízených faktorů. Faktor může být vnímán jako přednost nebo slabina v případě jeho dostatečného, respektive nedostatečného nasycení, vždy v konkrétní souvislosti. Jako přednosti starších zaměstnanců byly v rámci rozhovorů všemi informanty označeny faktory *spolehlivost*, *loajalita*, *nízká absence na pracovišti*, *odpovědnost*, *fluktuaace* a *předávání znalostí*. Jako slabiny starších zaměstnanců poté všemi informanty byly označeny faktory *zvládání změn*, *vztah k novým technologiím*,

konzervativnost, fyzické schopnosti a kreativita. V poměru 4:1 se informanti vyjádřili k faktorům *motivovanost, zvládání stresu a konfliktnost*, které byly většinou vnímány jako přednost. Ve stejném poměru 4:1 byly jako slabiny starších zaměstnanců označeny faktory *flexibilita a zdravotní stav*. Nejtěsnější rozložení odpovědí bylo zaznamenáno u zbývajících dvou faktorů – *ochota se dále rozvíjet nebo vzdělávat* (2:3 ve prospěch slabiny) a *výkonnost* (3:2 ve prospěch přednosti).

Třetí výzkumná otázka sledovala, zda organizace uplatňují strategický přístup k zaměstnávání starších pracovníků. Pouze v jedné z pěti zkoumaných organizací byl implementován koncept age managementu na úrovni řídicí dokumentace a je tak v této souvislosti nastavena celková strategie, návazná opatření a věnována dostatečná pozornost nástrojům řízení věkové struktury zaměstnanců. Tato organizace se dostala do bodu, kdy značná část zaměstnanců stárne, nastávají období, kdy se každý rok dostává do důchodového věku více zaměstnanců a bylo tak potřeba situaci začít řešit komplexně, na úrovni celkové strategie organizace. Age management v této podobě je tedy v organizaci aktuálně zacílen na efektivní „omlazování“ zaměstnanců, a především vhodné nastavení procesů souvisejících s odchody a předáváním klíčových znalostí. V dalších organizacích bylo opakovaně zmíněno, že nejsou nastavovány žádné věkové limity pro výběr zaměstnanců a veškerý přístup k příležitostem, není tak považováno za důležité se věkovou strukturou více zabírat. V jedné z organizací bylo zmíněno, že je poměrně mladá a nedostala se tak ve velkém rozsahu ani do bodu, kdy by bylo potřeba systémově předávat know-how.

Diversity management je zaveden ve dvou z pěti zkoumaných organizací. V těchto organizacích je centrálně řízen a spojen s mnohými aktivitami, považován za jednu z klíčových oblastí strategie organizace. V obou organizacích je diverzita provázána s mnohými oblastmi. Základní podstatou je důraz na jedinečnost každého jedince, aby cítil respekt, zájem o něj a svůj přínos. Výrazněji je téma diverzity v obou organizacích propojováno se ženami či zaměstnáváním cizinců, v jedné z nich se však i věkový mix týmů objevuje jako sledovaný ukazatel. Vedoucí pracovníci jsou v tomto tématu vzděláváni, jedna z organizací má stanovená KPI a ti, kteří dosahují úspěšného vedení diverzitních týmů (z pohledu zapojení a rozvíjení žen, cizinců, věkového mixu) jsou organizací oceňováni. Negativně jsou v jedné z organizací vnímány kvóty, které jsou spolu s diversity managementem nastaveny a vyžadovány, ty však necílí specificky na starší zaměstnance organizace.

Ve všech zkoumaných organizacích se pracuje s talentovými programy. Jedna z pěti organizací uvedla, že má talentový program vytvořený s ohledem na nové technologie, které se zavádějí do výroby a cílí na „trénování“ nových zaměstnanců. Talentový program je v této organizaci kromě nových technologických zaměstnanců otevřen především studentům, kteří v rámci stáží prochází školeními a získávají správné pracovní návyky směrem k povaze vykonávané výrobní činnosti. Tento způsob pojetí talent managementu (či programu) je v jistém rozporu s ostatními zkoumanými organizacemi, které uvedly, že podstatou talent managementu je právě otevřenost, rovnost přístupu k možnostem rozvoje všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich věk a jakákoliv jiná kritéria případného výběru. Nejčastěji je talent management navázán na hodnotící pohovory, prostřednictvím nichž jsou v některých organizacích manažeři školeni k lepším schopnostem rozpoznávání talentů a jejich následného rozvíjení. Skrze tyto hodnotící pohovory vznikají podněty pro zapojení do talent programů, nabízené možnosti rozvoje, např. i ve spojení s možným kariéřním postupem do dalších pracovních pozic. Jediná výjimka v přístupu k talentovým programům byla zmíněna s ohledem na zaměstnance pracující na dohody vykonávané mimo pracovní poměr, které v dané organizaci nejsou spojené s hodnotícími pohovory.

Pouze jedna z dotazovaných organizací se připravuje na budoucí proměny věkové struktury, s ohledem na trend stárnutí populace a možné prodlužování věku odchodu do důchodu. V této organizaci je příprava spojována s již proběhlou implementací age managementu. Jako jistý způsob přípravy, byť ne záměrný s tímto cílem, bylo opakovaně zmíněno zlepšování procesů spojených s předáváním práce a klíčových znalostí při odchodech zaměstnanců do důchodu.

Čtvrtá výzkumná otázka sledovala, jaké jsou pracovní podmínky starších pracovníků v organizacích. Podle poskytnutých informací hned ve čtyřech z pěti zkoumaných organizací zaměstnanci s dostatečným předstihem oznamují své plánované odchody do důchodu. Zde lze usuzovat o vlivu dobrého vztahu se zaměstnavatelem a spokojenosti na pracovišti. Jedna z organizací má nezbytnost oznamování odchodů do důchodu a procesy s tím spojené zahrnuté v personální strategii organizace. Další z organizací k této podstatné informaci přistupuje způsobem, kdy je v případě klíčových a vedoucích pozic prováděn se zaměstnancem rozhovor s předstihem 1–1,5 roku před vznikem nároku na starobní důchod. V rámci tohoto rozhovoru se zjišťuje, zda zaměstnanec odchod do důchodu ve stanoveném

období plánuje. Pokud tomu tak není, zaměstnanec je udržován v pracovním procesu, dokud je to možné. Zde rovněž zazněla možnost postupného přecházení např. na dohody konané mimo pracovní poměr, kdy dochází k souběhu pracovní činnosti s novým zaměstnancem, popř. zaměstnanec přechází do role mentora. Právě tento přístup byl zmiňován i v dalších organizacích, především u klíčových pozic byla zmiňována nezbytnost toho, aby odchod do důchodu byl dlouhodobě plánovaným a řízeným procesem, se správně provedeným předáním znalostí a pracovní agendy dalšímu zaměstnanci. U jedné z organizací tyto údaje o odchodech do důchodu nebyly k dispozici, organizace se potýká spíše s problémem dřívějších (a neplánovaných) odchodů, které jsou v tuto chvíli dávány do souvislosti s náročností vykonávané práce nebo povahou směnného provozu.

U zaměstnanců žádné z organizací nelze usuzovat o zdravotním stavu ve věkové skupině 55+, např. z pohledu častějších absencí. V jednom případě bylo zmíněno, že absence u starších zaměstnanců samozřejmě jsou, bývají však jiné povahy než u zaměstnanců mladších. Starší zaměstnanci si někdy vybírají dlouhodobější absence spojené např. s rehabilitacemi, u zaměstnanců mladších se dlouhodobé absence neobjevují, ty krátkodobé však bývají mnohem častější frekvence. Opakovaně bylo zmíněno, že zdravotní stav je značně individuální otázkou a v některých ohledech mohou být starší zaměstnanci odolnější, např. vůči sezónním onemocněním, chřipkám apod. V jedné organizaci byly ve srovnání s mladšími zmíněny i absence z důvodu, že se mladším „nechce“.

V žádné z dotazovaných organizací nejsou přizpůsobovány pracovní podmínky specificky pro starší zaměstnance. Obecně se pracovní podmínky upravují, mění se výrobní technologie, pracovní pomůcky, povaha vykonávané činnosti, vše je v neustálém vývoji. Nic z uvedeného však není s vědomím věku daného zaměstnance, vždy se jedná o přizpůsobování pracovních míst s ohledem ke všem věkovým kategoriím zaměstnanců. Opakovaně však bylo zmíněno, že některé z těchto změn v konečném důsledku mohou přinášet větší efekt právě pro starší zaměstnance. V jedné z organizací byl zmíněn značný důraz na inovace v oblasti ergonomie pracovních míst, která je velkou oblastí zájmu organizace, opět však s cílem na všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich věk. Mimo výslovné uzpůsobování pracovních podmínek byly ve dvou případech zmíněny možnosti přechodu na jinou pracovní pozici, v případě, že starší zaměstnanec z jakýchkoliv důvodů svoji dosavadní pozici již není schopen vykonávat. V žádné z organizací se neobjevuje např. možnost flexibilních úvazků, mimo postupné odchody v podobě práce na dohody.

Organizace převážně podporují zdraví a udržování pracovní schopnosti svých zaměstnanců. Nejčastěji se zde objevují týdny či dny zdraví, poskytující možnosti řady zdravotních kontrol všem zaměstnancům. V různých obdobích jsou poté k těmto dnům přidružené další aktivity, jako např. fyzioterapie, přednášky, podpora sportovních aktivit, rozdávání vitamínů a drobné „aktivity“, jako důraz na pitný režim na pracovišti. Jedna z dotazovaných organizací zprostředkovává zaměstnancům očkování proti onemocnění covid-19 či chřipce. Právě období covidových opatření bylo z velké části informanty zmiňováno, přineslo totiž do prostředí organizace nutnost se tomuto tématu věnovat a mnohdy to vedlo k celkovému zamyšlení nad možnostmi podpory zdraví všech zaměstnanců, která se na základě toho rozšiřuje směrem do budoucna.

V žádné z organizací nebylo zmíněno, že by se jakýmkoliv způsobem lišily možnosti přístupu ke vzdělávání a dalšímu rozvoji starších zaměstnanců v porovnání s těmi mladšími. Vzdělávání má v těchto organizacích s ohledem na povahu vykonávané činnosti (zejména výrobu) složku povinnou, kdy pro některé pozice je naprostá nutnost se neustále vzdělávat, a složku nepovinnou, jako např. cizí jazyky či další oblasti, které ale ne vždy starší zaměstnanci vykonávají. Není to však dáváno do souvislosti s tím, že by snad k těmto aktivitám nebyli dostatečně pobízeni.

Pátá výzkumná otázka sledovala, zda je v organizacích podporováno mezigenerační učení na pracovišti. Ve všech organizacích je podporováno předávání znalostí mezi zaměstnanci. Shodně je k tomu přistupováno především způsobem, kdy funguje v první řadě systém zaškolování na pracovišti, který se uplatňuje při adaptaci po příchodu nového zaměstnance, dále při změnách pracovních pozic při nábore interním. Právě interní trh byl specificky zmiňován jednou z organizací, kdy se snaží otevřené pozice primárně nabízet stávajícím zaměstnancům a na předávání znalostí je tak obecně kladen značný důraz. Druhý způsob předávání znalostí mezi zaměstnanci byl dáván zejména do souvislosti s odchody zaměstnanců, kdy zkušenější přecházejí do role mentora a pomáhají účelně zaškolit nového zaměstnance. Výraznější zaměření na možnosti předávání znalostí bylo opakovaně zmíněno ve spojení s klíčovými pozicemi a udržováním klíčových znalostí v organizaci. V jedné z dotazovaných organizací, která je právě na vzdělávání zaměstnanců důrazněji zaměřena, v nedávné době vzniklo „školící středisko“, do kterého se mohou zaměstnanci zapojovat v jakési roli lektorů, popř. přicházet se zajímavými tématy a sdílet je s dalšími zaměstnanci.

Výše uváděné „školící středisko“ bylo v dané organizaci dáváno rovněž do souvislosti s vytvářením příležitostí k mezigeneračnímu učení v organizaci. Výslovná podpora mezigeneračního učení zazněla u třech z pěti dotazovaných organizací. Zpravidla byla tato podpora spojována se zaučováním nových zaměstnanců, kdy povaha tohoto procesu splňuje spolupráci staršího, zkušeného zaměstnance a mladšího zaměstnance, který právě nastoupil. Další forma podpory mezigeneračního učení byla pojmenována jako spolupráce se školami v podobě praxí, stáží nebo trainee programu pro studenty vysokých škol. Zaškolování na pracovišti jako druh mezigeneračního učení zaznělo i u organizací, které tento proces vnímají jako „přidružený efekt“, nikoliv jakýkoliv záměrný a řízený proces.

Informanti se obdobně vyslovovali rovněž k případným mezigeneračním konfliktům, kdy se s ničím takovým z větší části na pracovišti nesetkali. U jedné z organizací se s mezigeneračními konflikty setkávají, byly blíže specifikované jako pouhé náznaky či narážky spojené s dělením zaměstnanců na staré a mladé. To bylo zmíněno i dalším informantem, který to však nepovažoval za mezigenerační konflikt.

6 Diskuse

V provedeném šetření pouze část organizací uvedla, že pracuje s legislativou týkající se diskriminace. U ostatních organizací v této souvislosti zaznívalo případné včlenění tématu diskriminace či rovných příležitostí do kodexu zaměstnavatele a firemní politiky. Právě rovné příležitosti a výběr zaměstnanců bez ohledu na věk byly oblastmi, které informanti opakovaně uváděli. Přesto je na místě uvést kontext českého prostředí, kdy opakovaně z výzkumů vychází četné zkušenosti s diskriminací. Podle výzkumu zaměřeného na diskriminaci v ČR agentury Focus v roce 2014 byl právě věk nejčastěji vnímaným původcem diskriminačních tendencí, a to v převážné většině při hledání práce, z 38 % při výkonu práce (Kancelář veřejného ochránce práv, 2015, s. 1). Rovněž výzkum agentury STEM (2014, s. 1) se zaměřoval na diskriminaci v České republice, kdy se 73 % respondentů domnívalo, že se diskriminace na trhu práce vyskytuje. Organizace zkoumané v tomto šetření kladly důraz na to, aby s nimi otázka případné diskriminace nebyla spojována.

V žádné ze zkoumaných organizací nejsou vytvářena zvýhodnění pro starší zaměstnance. Nedochozí tak k diskriminaci pozitivního charakteru, která by mohla být negativně vnímána dalšími věkovými skupinami a sama o sobě implikuje, že starší zaměstnanci vyžadují zvláštní zacházení, jak bylo naznačeno ve studii Solema (2015, s. 163). Institut evaluací a sociálních analýz INESAN prováděl výzkumné šetření zaměřené na postoje obyvatel ČR k zaměstnávání osob starších 50 let, v němž se právě problematika pozitivní diskriminace objevovala. Přes polovinu respondentů souhlasilo s tvrzením, že by osoby starší 50 let neměly mít ve svém zaměstnání žádné výhody. Byla zde znát věková diferenciace, kdy s tímto tvrzením souznělo celkem 60 % osob mladších 30 let (Menšíková, 2015, nestránkováno).

Pracovní výkony starších zaměstnanců byly v organizacích vnímány převážně pozitivně. Toto zjištění potvrzují rovněž i jiné výzkumy (Solem, 2015; Bal a kol., 2011; Snellman, Nygård a Jungerstam, 2013). Další faktory či aspekty však bývají vnímány negativně, jako např. schopnost ovládat moderní technologie v oblasti IT a souhlasně se v tomto směru vyjadřovali i informanti provedeného šetření, kdy vztah k moderním technologiím byl vnímán ve všech případech jako slabina starších zaměstnanců. Další získané informace o postojích organizací v šetření dokládají, že jako slabiny jsou u starších pracovníků

vnímány především adaptabilita, flexibilita, rigidita a zvládání změn. Tyto výsledky jsou ve shodě s uváděnými stereotypy ve výzkumu Posthuma a Campion (2009, s. 167–168). Z výsledků rovněž vyplynula vnímaná menší ochota starších pracovníků účastnit se dalšího vzdělávání a rozvoje, což Ng a Feldman (2012, s. 838) uvádějí jako častý stereotyp, který však může podceňovat míru, nakolik je opravdu provázán s věkem.

Identifikované pozitivní postoje ke starším pracovníkům v šetření představovala loajalita, spolehlivost, pracovní morálka a zodpovědnost. Tato zjištění uvádějí i další výzkumy jako typické pozitivní stereotypy týkající se starších pracovníků (Loretto, Duncan a White, 2000; Malinen a Johnston, 2013). Opakovaně zaznělo, že starší pracovníci v některých případech náročné pracovní pozice zvládají lépe než mladší pracovníci a může to být otázka správného přístupu k práci. V této návaznosti Kim a Kang (2017, s. 740) uvádějí, že starší pracovníci jsou angažovanější, právě s ohledem na to, že mají více zdrojů ke zvládnutí požadavků. Informanti ve velké míře odmítali možnou souvislost věku a výkonnosti starších zaměstnanců. Toto tvrzení bylo převážně odmítáno a doplňováno skutečnostmi, že pokles schopností může být vyvažován v jiných úrovních výkonu zaměstnance, kdy taková zjištění deklaruje i Posthuma a Campion (2009, s. 166–167). Dále bylo zjištěno, že samotný věk je z pohledu organizací pro výkon méně důležitý než individuální dovednosti či zdravotní stav. Pozitivním zjištěním provedeného šetření je rovněž absence postojů inklinujících k vnímání zastaralých kvalifikací starších zaměstnanců a skutečnosti, že by starší zaměstnanci vytvářeli konflikty. Tyto negativní postoje spojoval výzkum Meng, Sundstrupa a Andersena (2022, s. 1379) s vysokým rizikem ztráty zaměstnání. Zejména kritický postoj spojující starší zaměstnance s vytvářením konfliktů odmítla většina informantů provedeného empirického šetření.

Pouze jedna ze zkoumaných organizací pracuje přímo a strategicky s implementovaným konceptem age managementu. Kromě této organizace všechny ostatní v šetření uvedly, že se žádným způsobem nepřipravují na budoucí proměny věkové struktury, s ohledem na pokračující stárnutí populace. Pro kontext lze uvést výsledky průzkumu Urbancové a Fejfarové (2017, s. 629), kde z celkového počtu 549 zapojených organizací přes 70 % z nich uvedlo, že žádné podobné (související) aktivity nezavádějí, 43 % z nich potom age management označilo za nedůležitý. Dvě ze zkoumaných organizací však používají řízení diverzity, jejíž je právě otázka řízení věkové struktury součástí. Skutečnost, že se v organizacích objevují a používají některé z nástrojů age managementu, aniž by byly tímto

způsobem označovány, se ukázalo již v rámci šetření Alternativy 50+ (2014). S oblastí age managementu a především udržování pracovní schopnosti lze spojit oblast zdraví zaměstnanců. Zkoumané organizace uvedly své aktivity na podporu zdravého životního stylu, zdravotní kontroly na pracovišti, podpora pitného režimu, poskytování vitamínů či možnost očkování. Téma zdraví zaměstnanců ve spojení s nástroji age managementu se objevovalo rovněž u firem zapojených do výzkumu Vejdělkové (2017).

Všechny ze zkoumaných organizací pracují s určitou podobou talent managementu. V této souvislosti u všech kromě jedné z organizací opakovaně zaznívalo, že talentový program je přístupný všem zaměstnancům, aniž by byl zohledňován jejich věk. To je v souladu s dříve přiblíženým přístupem k otevřeným a rovným příležitostem pro všechny. Z výsledků šetření vyplývá, že organizace se snaží nalézat talent napříč strukturou všech pracovníků. Tento inkluzivní přístup k talent managementu byl zaznamenán u německých organizací ve výzkumu Festing, Schäfer a Scullion (2013, s. 1884), který se však zaměřoval na malé a střední organizace. Jedna z organizací talent management spojovala se zaměřením na studenty či absolventy.

Důležitým tématem pro zkoumané organizace byly odchody do důchodu. Rovněž v této oblasti se odrážely vnímané postoje směrem ke starším zaměstnancům, kdy si organizace uvědomovaly klíčové znalosti a zkušenosti svých zkušených starších pracovníků. Podle toho se k odchodům do důchodu přistupuje tak, aby bylo minimalizováno případné riziko odchodu klíčových znalostí a nutnost „začínat znovu“ s novým zaměstnancem organizace. Cílí se tak na zlepšování a správné využití procesu postupného odchodu do důchodu, což zmiňuje rovněž Delsen (2002, s. 317) spolu s přístupem aktivních strategií pro starší pracovníky, kdy je potřeba odstraňovat negativní pobídky podporující předčasné odchody do důchodu a zavádění takových, jež motivují k delší práci. V provedeném šetření se u zkoumaných organizací neobjevily např. flexibilní úvazky, v některých případech však bylo právě v souvislosti s odchody do důchodu zmíněno využití dohod konaných mimo pracovní poměr, např. pro roli mentora po přechodnou dobu během odchodu.

V organizacích bylo podporováno předávání znalostí mezi zaměstnanci a mezigenerační učení na pracovišti. Byť se v některých případech informanti vyjadřovali ve smyslu skutečnosti, že se nejedná o záměrný a řízený proces, jistá spontánnost a bezděčnost je jedním z uváděných aspektů mezigeneračního učení na pracovišti. V organizacích se

objevoval mentoring v rámci zaškolování nových zaměstnanců, který Ropes (2013, s. 718) uvádí jako jeden z nejobvyklejších způsobů využití mezigeneračního učení na pracovišti. Dále se jednalo o smíšené pracovní týmy, které byly zmíněny v souvislosti s řízením diverzity. Tuto povahu učení a mezigenerační rozměr často rovněž splňují odborné praxe, stáže či trainee programy, které byly informanty zmiňovány. Lze však zaznamenat jistá opomenutí ve schopnosti využít tyto procesy záměrně ke zvyšování angažovanosti či snižování negativních stereotypů, tedy k pobízení větší spolupráce smíšených týmů a pracovníků různých generací. Tyto pobídky byly zmiňovány jednou ze zkoumaných organizací, kde jsou manažeři oceňováni za úspěšné vedení diverzitních týmů.

Za limitující prvek šetření lze označit nízký počet zkoumaných organizací, tedy velikost výzkumného vzorku. Z tohoto důvodu tak nelze výsledky zobecnit na průmyslové organizace v Jihočeském kraji. Výsledky také mohou být ovlivněny odlišnou mírou sdílnosti informantů. Jako předmět dalšího zkoumání by bylo podnětné porovnání zjištěných výsledků s vnímáním této problematiky dalšími zaměstnanci organizací. Směřovat tak k jejich vlastní zkušenosti s případnou diskriminací, k reflexi, jak vnímají nastavené politiky rovných příležitostí a nakolik se v jejich pracovních zkušenostech odrážejí identifikované postoje zaměstnavatele ke starším pracovníkům. Dalším možným rozvojem šetření by mohlo být například zaměření se na vedoucí pracovníky a sledování jejich postojů, tedy ne skrze zkušenosti vedoucích personálních oddělení, s možným pozměněním toho, že by se nesledovaly celkové strategie a nastavené personální procesy. S ohledem na provedení šetření ve velkých organizacích je zajímavé, že organizace nepřistupovaly strategicky k řízení věkové struktury, neměly z větší části přímo implementovaný age management a nepřipravují se výslovně na další trend stárnutí populace. Dalším rozšířením provedeného šetření by tak mohlo být zahrnutí středně velkých či malých organizací.

7 Závěr

Postoje zaměstnavatelů ke starším zaměstnancům a jejich pozice na trhu práce jsou zásadním tématem, které je vysoce relevantní zejména v kontextu stárnutí populace či prodlužujícího se věku odchodu do důchodu. Organizace se budou v dalších letech potýkat s nedostatkem mladších pracovníků a budou stále navyšovány počty starších pracovníků, hledajících své uplatnění na trhu práce. Rovnost v přístupu organizací ke všem věkovým kategoriím se v budoucnu stane jedním ze zásadních faktorů úspěšnosti a samotné existence organizací. Je nezbytné stále hledat nové možnosti, jak vytvářet prostředí vyhýbající se diskriminaci, ageismu a umožňuje naplno uplatňovat potenciál starších pracovníků.

Starší pracovníci jsou často spojováni se zvyšujícími se zdravotními riziky. Přes objektivní úbytky pohybových i kognitivních schopností u starších jedinců není vhodné touto optikou vnímat pracovníky starší 55 let. Zdravotní kapacita je souhrnem tělesného a mentálního stavu, je zcela individuální a může se tak u každého jedince lišit. Jejím důležitým faktorem je rovněž vnější prostředí, tedy pracovní podmínky. Organizace mohou podpořit udržování pracovní schopnosti svých pracovníků řadou aktivit v oblasti péče o zdraví a životního stylu, rozšiřováním povědomí o procesech stárnutí a sledováním nároků pracovní činnosti. Zmíněné úbytky pohybových či kognitivních funkcí rovněž mohou být vyvažovány bohatšími zkušenostmi a spolehlivostí starších pracovníků, což jsou pozitivní charakteristiky spojované se staršími pracovníky.

Věkovou diskriminaci zakazuje legislativní rámec, avšak předsudky, zažitá stereotypy a rozdílné přístupy podle věku jsou stále uplatňovány. Rozhodujícím faktorem v přístupu k pracovníkům může být také věk vedoucích pracovníků, kteří o přijetí či konkrétním pracovním postupu pracovníka rozhodují. Vedoucí pracovníci organizací by měli být školeni směrem k řízení věkové struktury organizace, diverzity a talent managementu. Strategický přístup k těmto konceptům prostupuje činnostmi organizace od náborem pracovníků, přes rozvoj, flexibilitu práce a vede ke změně postojů k pracovníkům všech věkových kategorií. Organizace se tak mohou účelněji zaměřovat na získávání a udržování kvalitních pracovních sil, využití znalostí a zkušeností starších pracovníků a v neposlední řadě také na zlepšení své image směrem k veřejnosti, kdy mohou výrazně akcentovat rovné příležitosti jako nedílnou součást své kultury.

V porovnání s mladšími zaměstnanci vnímají zaměstnavatelé starší zaměstnance často jako méně produktivní, méně inovativní a méně schopné se učit novým dovednostem. Stereotypní vnímání starších zaměstnanců je často mylné, popř. nereflexuje skutečnost, že uvnitř každé věkové skupiny mohou být mezi pracovníky značné rozdíly. Starší zaměstnanci mohou být spolehlivější, loajálnější a zpravidla vykazují nižší fluktuaci. V kontextu České republiky nejsou výjimkou situace, kdy zaměstnavatelé nechtějí investovat do starších zaměstnanců, což mnohdy přehlíží fakt, že investice do zaměstnanců mladších mohou být riskantnější, z pohledu vyšší fluktuace, tedy častějších změn zaměstnání. Diskriminace může být negativního i pozitivního rázu, důležité je ale především to, aby docházelo ke správnému rozpoznávání předností i slabín a vytváření příznivého prostředí. Zaměstnavatelé by měli být přijímání starších zaměstnanců otevřeni a poskytovat jim stejné příležitosti jako zaměstnancům mladším.

Kvalitativní empirické šetření usilovalo o identifikaci postojů zaměstnavatelů ke skupině starších pracovníků. Zaměřovalo se na pět velkých průmyslových organizací v Jihočeském kraji a bylo realizováno polostrukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky personálních oddělení zkoumaných organizací. Výzkumné otázky byly zaměřeny na téma diskriminace, vnímaných specifík starších pracovníků, strategický přístup při práci s nimi, pracovní podmínky a oblast mezigeneračního učení na pracovišti.

Z výsledků empirického šetření vyplynuly postoje, které jsou v souladu s mnoha teoretickými východisky této práce, zejména z pohledu nejčastěji vnímaných charakteristik starších pracovníků. Řada těchto postojů (především těch pozitivních) se odpovídajícím způsobem ve zkoumaných organizacích odrážela v přístupu k jednotlivým sledovaným oblastem, jako jsou diskriminace na pracovišti, vnímaná specifika starších pracovníků či mezigenerační učení. Informanty empirického šetření byl výrazně akcentován postoj k rovným příležitostem pro každého bez ohledu na jeho věk. Ve dvou organizacích, kde se nepracovalo výslovně s legislativou týkající se diskriminace, se rovnost příležitostí objevovala v kodexu organizace, respektive firemní politice. Právě znalost tohoto přístupu byla označována jako prostředek k předcházení diskriminaci či ageismu. Informanti zdůrazňovali, že z hlediska vhodnosti a nevhodnosti pracovních míst pro starší pracovníky se nejčastěji usuzuje na vhodné kancelářské pozice a nevhodné (fyzicky náročné) pozice ve výrobě. Přesto z šetření vyplynul kladný postoj ke starším pracovníkům, kteří i náročnější

pracovní pozice zvládají. Zdůrazňovány tak byly individuální schopnosti jedinců a jejich pracovní stav, nikoliv samotný věk.

Identifikované postoje zaměstnavatelů vystihují starší pracovníky jako loajální, spolehlivé, a odpovědné. Vnímaná byla rovněž nízká absence starších pracovníků na pracovišti, což je v opozici k obvykle vnímaným charakteristikám. Šetření rovněž ukázalo jako přednost starších pracovníků schopnost předávání znalostí, kterou organizace využívají při mentoringu, talentových programech či vhodně nastavených procesech při odchodech klíčových pracovníků do důchodu. Právě odchody klíčových pracovníků byly popsány jako dlouhodobě plánovaný a řízený proces, který začíná již 1 – 1,5 roku před vznikem nároku na starobní důchod. Z šetření dále vyplynuly slabiny starších pracovníků, kdy zaměstnavatelé zauímají postoj vnímající starší pracovníky jako méně fyzicky zdatné, konzervativní a také se zaměřují na jejich problematiku zvládnutí změn a horší vztah k novým technologiím v porovnání s mladšími pracovníky.

Pracovní podmínky jsou ve zkoumaných organizacích neustále inovovány, v některých případech včetně důležité oblasti ergonomie pracoviště, je tak však činěno s ohledem na všechny pracovníky dané organizace, nikoliv se záměrem „pomoci“ konkrétní věkové skupině. Žádná ze zkoumaných organizací nepřizpůsobovala pracovní podmínky specificky starším zaměstnancům.

Šetření identifikovalo zásadní, organizacemi opomíjenou oblast strategického přístupu k zaměstnávání starších pracovníků. Pouze jedna ze zkoumaných organizací vypracovala strategii pro řízení věkové struktury, avšak až na základě toho, že věková struktura zaměstnanců dospěla do „neudržitelného stavu“ v podobě hrozících odchodů do důchodu, přímo ohrožujících chod organizace. Kromě této organizace se žádná nepřipravuje na budoucí stárnutí pracovních sil. Obdobně opomíjenou oblastí bylo přizpůsobování pracovních podmínek, kdy lze však usuzovat o možném vyhýbání se pozitivní diskriminaci či vlivu zdůrazňovaných rovných příležitostí pro každého.

8 Soupis bibliografických citací

ALTERNATIVA 50+. *Výzkum překážek a výzev v oblasti zaměstnávání osob 50+ a pečujících osob ve skupině 50+ : zpráva z kvantitativního a kvalitativního výzkumu o postavení lidí 50+ a pečujících na trhu práce a ve společnosti* [online]. Praha: Alternativa 50+, 2014 [cit. 2022-11-15]. ISBN 978-80-905711-2-9. Dostupné z: <http://docplayer.cz/13737796-Vyzkum-prekazek-a-vyzev-v-oblasti-zamestnavani-osob-50-a-pecujicich-osob-ve-skupine-50.html>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAL, Anne C., Abigail E. B. REISS, Cort W. RUDOLPH a Boris B. BALTES. Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*. [online]. Oxford University Press, 2011, **66**(6), p. 687–698 [cit. 2022-11-15] ISSN 1758-5368. Dostupné z doi: <https://doi.org/10.1093/geronb/gbr056>.

BALTES, Boris B. a Lindsey M. YOUNG, ed. Aging and work/family issues. In: SHULTZ, Kenneth S. a Gary A. ADAMS. *Aging and work in the 21st century*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2007, p. 251–275. ISBN 978-0-8058-5727-6.

BARBER, Sarah J. An Examination of Age-Based Stereotype Threat About Cognitive Decline. [online]. *Perspectives on Psychological Science*. 2017, **12**(1), p. 62–90 [cit. 2022-12-03]. ISSN 1745-6916. Dostupné z: doi:10.1177/1745691616656345.

BERGER, Lance a Dorothy BERGER. *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill Education, 2011. ISBN 978-007-173905-4.

BERTINI, Kristine. *Sendvičová rodina: souběžná péče o malé děti a seniory*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0478-7.

BOUMANS, Nicolle P. G., Ad H. J. DE JONG a Sara M. JANSSEN. Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence of Age on the Relationships between Work Characteristics and Workers' Outcomes. *The International Journal of Aging and Human Development* [online]. 2011, **73**(4), p. 331–350 [cit. 2022-12-01]. ISSN 0091-4150. Dostupné z: doi:10.2190/AG.73.4.d.

BRATIANU, Constantin a Ramona D. LEON. Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss. *VINE*. [online]. 2015, **45**(4), p. 551–567. [cit. 2022-09-11] ISSN 0305-5728. Dostupné z: doi:10.1108/VINE-01-2015-0007.

CENTRE FOR AGEING BETTER. Age friendly employer engagement: The broad picture. *Centre for ageing better* [online]. July 2021 [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://ageing-better.org.uk/sites/default/files/2022-07/yougov-research-slidedeck.pdf>.

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

CLAES, Rita a Mieke HEYMANS. HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International* [online]. 2008, **13**(2), p. 95–111 [cit. 2022-10-02]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: doi:10.1108/13620430810860521.

ČEVELA, Rostislav, Zdeněk KALVACH a Libuše ČELEDVÁ. *Sociální gerontologie: úvod do problematiky*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3901-4.

ČIUTIENĚ, Rūta a Rasa RAILAITĚ. Challenges of managing an ageing workforce. *Engineering Economics*. [online]. 2015, **26**(4), p. 391–397. [cit. 2022-09-15] ISSN 2029-5839. Dostupné z: doi:10.5755/j01.ee.26.4.7081.

ČSÚ. *Projekce obyvatelstva České republiky*. czso.cz [online]. 2018 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61566242/1301391804.pdf/f12a1421-c912-424d-af1a-c96e89d44111?version=1.2>.

ČSÚ. *Demografická příručka - 2020* [online]. 2021 [cit. 2022-09-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2020>.

D'ARMAGNAC, Sophie, Feirouz GUETTICHE, Anne JANAND, Alain KLARSFELD a Héloïse CLOET. French Insights on Defining and Managing Talents. *European Management Review* [online]. 2020, 17(2), p. 449–465 [cit. 2022-10-07]. ISSN 1740-4754. Dostupné z: doi:10.1111/emre.12371.

DAVENPORT, Thomas H. *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. ISBN 978-1591394235.

DELSEN, Lei. Active strategies for older workers in the Netherlands. In: HUTSEBAUT, Martin, David FODEN a Martin HUTSEBAUT, eds. *Active strategies for older workers*. Brussels: European Trade Union Institute, 2002, p. 299–332. ISBN 2930143967.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGER, Ludvík. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. ISBN 978-80-87306-03-1.

EUROPEAN COMMISSION. *A European Age Management Network: the way forward?* [online]. 2007. [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/0706-got-agemanet.pdf.

FABISIAK, Jan a Sergiusz PROKURAT. Age management as a tool for the demographic decline in the 21st century: An overview of its characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. [online]. 2012, 8(4), p. 83–96 [cit. 2022-11-24]. ISSN 2299-7326. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=2203482>.

FASBENDER, Ulrike a Mo WANG. Negative Attitudes toward Older Workers and Hiring Decisions: Testing the Moderating Role of Decision Makers' Core Self-

Evaluations. *Frontiers in Psychology*. [online] 2017, 7 [cit. 2022-11-02]. ISSN 1664-1078. Dostupné z: doi:10.3389/fpsyg.2016.02057.

FESTING, Marion a Lynn SCHÄFER. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*. [online]. Elsevier, 2014, **49**(2), p. 262–271 [cit. 2022-11-14]. ISSN 1090-9516. Dostupné z: doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.010.

FESTING, Marion, Lynn SCHÄFER a Hugh SCULLION. Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2013, **24**(9), 1872–1893 [cit. 2022-12-02]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: doi:10.1080/09585192.2013.777538.

FRØYLAND, Kjetil a Hans C. A. TERJESEN. Workplace perceptions of older workers and implications for job retention. *Nordic Journal of Working Life Studies*. [online]. 2020, **10**(2), p. 23–41 [cit. 2022-11-02]. ISSN 2245-0157. Dostupné z: doi:10.18291/njwls.v10i2.120819.

FUERTES, Vanesa, Valerie EGDELL a Ronald MCQUAID. Extending working lives: age management in SMEs. *Employee Relations*. [online]. 2013, **35**(3), p. 272–293 [cit. 2022-10-12]. ISSN 0142-5455. Dostupné z: doi:10.1108/01425451311320477.

GARDENSWARTZ, Lee a Anita ROWE, 2008. *Diverse Teams at work*. USA: SHRM, ISBN 978-1586440367.

GILBERTOVÁ, Sylva a Oldřich MATOUŠEK. *Ergonomie: optimalizace lidské činnosti*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0226-6.

HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Fenomén stáří*. Praha: Havlíček Brain Team, 2010. ISBN 978-80-87109-19-9.

HATTON-YEO, Alan. *The EAGLE Toolkit for Intergenerational Activities* [online]. Erlangen: University of Elangen-Nuremberg, 2008 [cit. 2022-06-12]. Dostupné z:

https://cdn.uclouvain.be/public/Exports%20reddot/aisblgenerations/documents/DocPart_Method_EagleToolkit.pdf.

HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-283-6.

HENDRICH, Fritz. *Čtyři elementy v profesním životě: energie a úspěch v managementu*. Praha: Knižní klub, 2011. ISBN 978-80-242-2859-4.

HENNEKAM, Sophie a Jean-Pierre DUMAZERT. Managing talent in the context of an aging global workforce. In: TARIQUE, Ibraiz, Ed. *Contemporary Talent Management: A Research Companion*. New York: Routledge, 2021, p. 91–108. ISBN 978-1032022970.

HOLMEROVÁ, Iva, JAROLÍMOVÁ, Eva, SUCHÁ, Jitka a kol. *Péče o pacienty s kognitivní poruchou*. Praha: EV public relations. 2007. ISBN 978-80-254-0177-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

HROZENSKÁ, Martina a Dagmar DVOŘÁČKOVÁ. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4139-0.

HUBBARD, Edward E. *The managers pocket guide to diversity management*. Amherst: HRD Press, 2004. ISBN 08-742-5761-1.

ILMARINEN, Juhani. Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*. [online]. 2001, **58**(8), p. 546–551 [cit. 2022-07-12]. ISSN 1351-0711. Dostupné z: doi:10.1136/oem.58.8.546.

ILMARINEN, Juhani. The ageing workforce—challenges for occupational health. *Occupational Medicine*. [online]. 2006, **56**(6), p. 362–364 [cit. 2022-07-13]. ISSN 1471-8405. Dostupné z: doi:10.1093/occmed/kql046.

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

ILMARINEN, Juhani. *Podpora aktívneho stárenia na pracovisku*. European Agency for Safety and Health at Work [online]. 2012 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/promoting-active-ageing-workplace>.

ILO (International Labour Organization). *R162 - Older Workers Recommendation, 1980 (No. 162)*. [online] 1980 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R162.

KALVACH, Zdeněk. *Úvod do gerontologie a geriatricie*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-718-4366-0.

KANCELÁŘ VEŘEJNÉHO OCHRÁNCE PRÁV. *Diskriminace v ČR: oběť diskriminace a její překážky v přístupu ke spravedlnosti*[online]. Brno: Kancelář veřejného ochránce práv, 2015 [cit. 2022-09-12]. Dostupné z: https://www.ochrance.cz/uploads-import/DISKRIMINACE/Vyzkum/CZ_Diskriminace_v_CR_shrnuti.pdf.

KANFER, Ruth a Phillip L. ACKERMAN. Aging and work motivation. In: WANKEL, Charles. *21st century management: A reference handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008, p. 160–169. ISBN 978-1412949729.

KEFYALEW, Birhan, Matebe TAFER a Meseret AYALEW. Job satisfaction among employees of education offices in Assosa zone: Implication for intervention, Assosa, Ethiopia. *Cogent Education*. [online]. 2020, 7(1) [cit. 2022-10-12]. ISSN 2331-186X. Dostupné z: [doi:10.1080/2331186X.2020.1829804](https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1829804).

KEIL, Marion, Badrudin AMERSHI, Stephen HOLMES, Hans JABLONSKI, Erika LÜTHI, Kazuma MATOBA, Angelika PLETT a Kailash VON UNRUH. Diversity Management – Vzdělávací manuál. *International Society for Diversity Management*. 2007. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>.

KIM, Najung a Seung-Wan KANG. Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resource Management*. [online]. Wiley Online Library, 2017, **56**(5), p. 731–746 [cit. 2022-11-29]. ISSN 1099-050X. Dostupné z: doi: 10.1002/hrm.21802

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

LORETTO, Wendy, Colin DUNCAN a Phil J. WHITE. Ageism and employment: controversies, ambiguities and younger people's perceptions. *Ageing and Society*. [online]. 2000, **20**(3), p. 279–302 [cit. 2022-11-23]. ISSN 0144-686X. Dostupné z: doi:10.1017/S0144686X00007741.

MÄKELÄ, Kristiina, Ingmar BJÖRKMAN a Mats EHRNROOTH. How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*. [online]. 2010, **45**(2), p. 134–142 [cit. 2022-10-12]. ISSN 1090-9516. Dostupné z: doi:10.1016/j.jwb.2009.09.020.

MALINEN, Sanna a Lucy JOHNSTON. Workplace Ageism: Discovering Hidden Bias. *Experimental Aging Research* [online]. 2013, **39**(4), p. 445–465 [cit. 2022-11-23]. ISSN 0361-073X. Dostupné z: doi:10.1080/0361073X.2013.808111.

MANSOUR, Sari a Diane-Gabrielle TREMBLAY. What strategy of human resource management to retain older workers?. *International Journal of Manpower*. [online]. 2019, **40**(1), p. 135–153 [cit. 2022-10-27]. ISSN 0143-7720. Dostupné z: doi:10.1108/IJM-07-2017-0170.

MAŘÍKOVÁ, Hana, Marie ČERMÁKOVÁ a Alena KRÍŽKOVÁ. *Nebojme se diverzity!: vzdělávací manuál*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015. ISBN 978-80-7330-266-5.

MENG, Annette, Emil SUNDSTRUP a Lars L. ANDERSEN. Employee perception of managers' attitudes towards older workers is associated with risk of loss of paid work before state pension age: prospective cohort study with register follow-up. *European Journal of Ageing*. [online]. 2022, 19(4), p. 1375–1383 [cit. 2022-12-07].]ISSN 1613-9372. Dostupné z: doi:10.1007/s10433-022-00720-3.

MENŠÍKOVÁ, Jana. *Pozitivní diskriminace zaměstnanců starších 50 let* [online]. Institut evaluací a sociálních analýz, 2015 [cit. 2022-12-08]. Dostupné z: <https://inesan.eu/vysledky/pozitivni-diskriminace-zamestnancu-starsich-50-let/>.

MPSV. *Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003 až 2007* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2003 [vid. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/narodni-program-pripravy-na-starnuti-na-obdobi-let-2003-az-2007>.

MPSV. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014 [vid. 2022-04-25]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/NAP_311214.pdf/0cc270fa-dbf9-fcd5-93d6-5e7b0e9376b2.

MPSV. *Strategický rámec politiky zaměstnanosti do roku 2030* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/1357303/SRPZ_2030.pdf/148b2fc5-d7a6-f9c7-cc50-13b52a62e86e.

MPSV. *Strategický rámec přípravy na stárnutí společnosti 2021-2025* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/Strategicky_ramec_pripravy_na_starnuti_spolecnosti_2021-2025.pdf/99bc6a48-abcfe555-c291-1005da36d02e.

MPSV. Zákon č. 198/2009 Sb.: O rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. *Mpsv.cz* [online]. 2022a [vid. 2022-03-02]. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_198_2009.

MPSV. Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce. *Mpsv.cz* [online]. 2022b [vid. 2022-12-08]. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006.

NAEGELE, Gerhard a Alan WALKER. *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. ISBN 92-897-0934-0.

NG, Thomas W. H. a Daniel C. FELDMAN. Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*. [online]. 2012, **65**(4), p. 821–858 [cit. 2022-12-01]. ISSN 0031-5826. Dostupné z: doi:10.1111/peps.12003.

NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, a kol. *Age management. Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.

PETERSEN, Lars-Eric a Joerg DIETZ. Diversity Management. In: PETERSEN, Lars-Eric a Berndt SIX, Eds. *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen*. 2008. Weinheim: Beltz PVU, 2008, p. 311–319. ISBN 978-3-621-27645-0.

PILLINGER, Jane. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. Dublin, 2008 [cit. 2022-02-04]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?mode=dsw&docId=8756&langId=cs>.

PITT-CATSOPHES, Marcie a Christina MATZ-COSTA. The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, work and Family*. [online]. 2008, **11**(2), p. 215–229 [cit. 2022-11-02] ISSN 1366-8803. Dostupné z: doi:10.1080/13668800802021906.

POSTHUMA, Richard A. a Michael A. CAMPION. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. [online]. *Journal of*

Management. 2009, **35**(1), p. 158–188 [cit. 2022-10-30]. ISSN 0149-2063. Dostupné z: doi:10.1177/0149206308318617.

PRINCIPI, Andrea, Paolo FABBIETTI a Giovanni LAMURA. Perceived qualities of older workers and age management in companies. *Personnel Review*. 2015, **44**(5), p. 801–820. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi:10.1108/PR-09-2013-0158.

PROPER, Karin I., Dorly J. H. DEEG a Allard J. VAN DER BEEK. Challenges at work and financial rewards to stimulate longer workforce participation. [online]. *Human Resources for Health*. 2009, **7**(1) [cit. 2022-11-10]. ISSN 1478-4491. Dostupné z: doi:10.1186/1478-4491-7-70.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

RABL, Tanja a Maria C. TRIANA. Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: Individual attitudes matter. *SSRN Electronic Journal*. 2014, **121**(3), p. 403–417. ISSN 1556-5068. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.2627707.

RABUŠICOVÁ, Milada, Karla BRÜCKNEROVÁ, Lenka KAMANOVÁ, Petr NOVOTNÝ, Kateřina PEVNÁ a Zuzana VAŘEJKOVÁ. *Mezigenerační učení: teorie, výzkum, praxe*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. ISBN 978-80-210-8460-5.

ROPES, Donald. Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development* [online]. 2013, **37**(8), p. 713–727 [cit. 2022-08-01]. ISSN 2046-9012. Dostupné z: doi:10.1108/EJTD-11-2012-0081.

ROPES, Donald. Intergenerational learning in organizations. An effective way to stimulate older employee learning and development. [online]. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2014, **28**(2), p. 7–9 [cit. 2022-08-01]. ISSN 1477-7282. Dostupné z: doi:10.1108/DLO-10-2013-0078.

SAK, Petr a Karolína KOLESÁROVÁ. *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3850-5.

SCHMIDT-HERTHA, Bernhard, Sabina Jelenc KRAŠOVEC a Marvin FORMOSA. *Learning across Generations in Europe: Contemporary Issues in Older Adult Education*. Rotterdam: Sense Publishers, 2014. ISBN 978-94-6209-901-2.

SKUČIENĖ, Daiva a Julija MOSKVINA. Employers' policies and attitudes towards the performance of older employees in Lithuania. *Business: Theory and Practice*. [online]. 2019, **20**, p. 476–484 [cit. 2022-11-04]. ISSN 1648-0627. Dostupné z: doi:10.3846/btp.2019.44.

SNELLMAN, Fredrik, Mikael NYGÅRD a Susanne JUNGERSTAM. Conceptions and tendencies of age discrimination and attitudes towards older people in selected regions in Finland and Sweden. [online]. *Nordic journal of social research*. 2013, **4**(1), p. 115–138 [cit. 2022-11-24]. ISSN 1892-2783. Dostupné z: doi: 10.7577/njsr.2070.

SOIDRE, TIJU. Retirement-age preferences of women and men aged 55–64 years in Sweden. [online]. *Ageing and society*. 2005, **25**(6), p. 943–963 [cit. 2022-12-07] ISSN 0144-686X. Dostupné z: doi:10.1017/S0144686X05004216.

SOLEM, Per E. Ageism and age discrimination in working life. *Nordic Psychology*. [online] 2015, **68**(3), p. 160–175 [cit. 2022-12-10]. ISSN 1901-2276. Dostupné z: doi:10.1080/19012276.2015.1095650.

STEM. *Tisková informace z výzkumu STEM trendy 10/2014*. stem.cz [online]. 2014 [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: https://www.stem.cz/wp-content/uploads/2015/12/3002_1791.pdf.

SUNDSTRUP, Emil, Åse M. HANSEN, Erik L. MORTENSEN, Otto M. POULSEN, Thomas CLAUSEN, Reiner RUGULIES, Anne MØLLER a Lars L. ANDERSEN. Retrospectively assessed psychosocial working conditions as predictors of prospectively assessed sickness absence and disability pension among older workers. [online]. *BMC Public Health*. 2018, **18**(1) [cit. 2022-12-12]. ISSN 1471-2458. Dostupné z: doi:10.1186/s12889-018-5047-z.

ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena eds. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-9006-8.

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

ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015 [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: <https://www.aivd.cz/soubor-doc740/>.

THOROVÁ, Kateřina. *Vývojová psychologie: proměny lidské psychiky od početí po smrt*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-07-14-6.

THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

TOMEŠ, Igor. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-680-3.

TRUSINOVÁ, Romana. *Ageismus mezi mladými lidmi a seniory v České republice: Jací jsou a co proti sobě mají?*. Praha, 2014. Disertační práce. Univerzita Karlova. Fakulta sociálních věd. Školitelka: Klára PLECITÁ.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

UN. *Vienna International Plan of Action on Ageing* [online]. New York: 1983. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <http://www.un.org/es/globalissues/ageing/docs/vipaa.pdf>.

UN. *Political Declaration and Madrid International Plan of Action on Ageing* [online]. Madrid: United Nations, 2002 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: http://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid_plan.pdf.

UN. *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. [online]. 2015 [cit. 2022-07-3]. Dostupné z: http://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a Martina FEJFAROVÁ. Age management aspects in the Czech Republic. [online]. *Journal of East European management studies*. 2017, **22**(4), p. 621–640 [cit. 2022-12-11]. ISSN 0949-6181. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/nms/joeems/10.5771-0949-6181-2017-4-621.html>

ÚŘAD PRÁCE ČR. *Tisková zpráva*. uradprace.cz [online]. 2022 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/2602597/TZ_nezamestnanost+_cerven2022.pdf/32a5050a-b6ff-637c-fd16-1c637e8203cc.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie II.: dospělost a stáří*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5.

VAN DALEN, Hendrik P., Kène HENKENS a Joop SCHIPPERS. Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*. [online]. 2010, **36**(2), p. 309–330. [cit. 2022-11-15]. ISSN 0098-7921. Dostupné z: doi:10.1111/j.1728-4457.2010.00331.x.

VAN DALEN, Hendrik P. a Kène HENKENS. Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. [online]. *International journal of manpower*. 2019, **41**(5), p. 535–550 [cit. 2022-11-15]. ISSN 0143-7720. Dostupné z: doi:10.1108/IJM-09-2018-0300.

VEJDĚLKOVÁ, Veronika. *Podoby aplikace age managementu v českém prostředí*. Praha, 2017. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce Michal ŠERÁK.

VIDOVIČOVÁ, Lucie a Ladislav RABUŠIC. *Věková diskriminace - ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh*. Praha, Brno: VÚPSV, 2005. Výzkumné zprávy.

VIDOVIČOVÁ, Lucie. *Věk jako závislá proměnná: Ideologie věku, ageismus a stárnutí v české společnosti*. Brno, 2007. Disertační práce. Masarykova univerzita.

VIDOVIČOVÁ, Lucie. *O ageismu*. [online]. Brno, Fakulta sociálních studií MU, 2020. Dostupné z: www.ageismus.cz.

VOHRALÍKOVÁ, Lenka a Ladislav RABUŠIC. *Čeští senioři včera, dnes a zítra*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2004. ISBN 80-239-4218-2.

VÝROST, Jozef a SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

WEBER, Jeannette, Peter ANGERER a Andreas MÜLLER. Individual consequences of age stereotypes on older workers. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*. [online]. 2019, **52**(3), p. 188–205 [cit. 2022-12-20]. ISSN 0948-6704. Dostupné z: [doi:10.1007/s00391-019-01506-6](https://doi.org/10.1007/s00391-019-01506-6).

WEGMAN, David H. a James P. MCGEE. *Health and safety needs of older workers*. Washington (DC): National academies press, 2004. ISBN 978-0-309-09111-4.

ZANIBONI, S. The interaction between older workers' personal resources and perceived age discrimination affects the desired retirement age and the expected adjustment. *Work, aging and retirement*. [online]. 2015, **1**(3), p. 266–273. [cit. 2022-12-10]. ISSN 2054-4642. Dostupné z: [doi:10.1093/workar/wav010](https://doi.org/10.1093/workar/wav010).

ZOJCESKA, Anna, 2018. Top 10 benefits of diversity in the workplace. *TalentLyft* [online] [cit. 2022-09-22]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/244/top-10-benefits-of-diversity-in-the-workplace>.

9 Přílohy

Příloha A – Vstupní dotazník

1. Název organizace:
2. Kolik má vaše organizace zaměstnanců?
3. Jaká je ve vaší organizaci věková struktura zaměstnanců?
 - a. Kolik zaměstnanců ve vaší organizaci je ve věkové skupině 55+?
 - b. Jaké je věkové složení zaměstnanců ve skupině 55+?
 - c. Jaká je struktura zaměstnanců ve skupině 55+ z hlediska dosaženého vzdělání a pracovní pozice?
 - d. Jaké je ve skupině zaměstnanců 55+ složení z hlediska pohlaví (genderu)?

Příloha B – Polostrukturovaný rozhovor

DISKRIMINACE NA PRACOVIŠTI

1. Pracujete ve vaší organizaci s legislativou týkající se diskriminace?
2. Jak předcházíte diskriminaci či ageismu na pracovišti?
3. Řešili jste někdy ve vaší organizaci problém týkající se diskriminace?
4. Jsou ve vaší organizaci pracovní místa, která považujete pro starší zaměstnance (55+) jako méně či více vhodné?
5. Mají starší zaměstnanci ve vaší organizaci nějaké výhody?

SPECIFIKA STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ

6. Jaké mohou být překážky při zaměstnávání starších zaměstnanců ve vaší organizaci?
7. Jaké mohou být překážky při zaměstnávání starších zaměstnanců ze strany uchazečů?
8. Setkal/a jste se v rámci organizace s tím, že by byl věk rozhodujícím faktorem výkonu zaměstnance?
9. Co vnímáte jako charakteristické pro starší zaměstnance (55+)?
10. Které charakteristiky starších zaměstnanců (55+) vnímáte jako přednosti a jaké jako slabiny?

STRATEGICKÝ PŘÍSTUP ORGANIZACE K VĚKOVÉ STRUKTUŘE PRACOVNÍKŮ

11. Máte ve vaší organizaci zaveden age management v řídicí dokumentaci? Máte strategii, opatření a nástroje řízení věkové struktury zaměstnanců? Je podle Vás pozornost věnovaná řízení věkové struktury zaměstnanců dostatečná?
12. Máte ve vaší organizaci zaveden diverzity management v řídicí dokumentaci? Jak pracujete s diverzitou zaměstnanců? Jsou k řízení diverzity vzdělávání manažeri vaší organizace?
13. Máte ve vaší organizaci zaveden talent management? Kdo je začleněn do řízení talentů? Jak pracujete s talenty?

14. Připravujete se na případné proměny věkové struktury zaměstnanců, s ohledem na pokračující stárnutí populace, či očekávané prodlužování odchodů do důchodu? Jakým způsobem?

PRACOVNÍ PODMÍNKY STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ

15. Oznamují zaměstnanci svůj odchod do důchodu s dostatečným předstihem? Pokud ano, jak tuto informaci využíváte?
16. Lze usuzovat o zdravotním stavu zaměstnanců ve věkové skupině 55+ (např. z pohledu častějších absencí)?
17. Jsou ve vaší organizaci přizpůsobovány pracovní podmínky starším zaměstnancům (55+)?
18. Podporujete zdraví zaměstnanců a udržování jejich pracovní schopnosti? Jakým způsobem?
19. Mají starší zaměstnanci přístup k dalšímu vzdělávání a rozvoji v rámci organizace?

MEZIGENERAČNÍ UČENÍ NA PRACOVIŠTI

20. Jak je ve vaší organizaci podporováno předávání znalostí mezi zaměstnanci?
21. Podporujete ve vaší organizaci příležitosti pro mezigenerační učení na pracovišti?
22. Setkal/a jste se na pracovišti s mezigeneračním konfliktem?

Příloha C – Karta k rozhovoru: Charakteristiky starších pracovníků

		Přednost	Slabina
1	Ochota se rozvíjet a dále se vzdělávat		
2	Zvládání změn		
3	Vztah k novým technologiím		
4	Spolehlivost		
5	Loajalita		
6	Motivovanost		
7	Absence na pracovišti		
8	Odpovědnost		
9	Konzervativnost		
10	Zvládání stresu		
11	Fyzické schopnosti		
12	Fluktuace		
13	Předávání znalostí		
14	Flexibilita		
15	Výkonnost		
16	Kreativita		
17	Zdravotní stav		
18	Konfliktnost		

Příloha D – Informovaný souhlas informanta empirického šetření

Souhlasím s účastí na empirickém šetření realizovaném pro účely diplomové práce s názvem Postoj zaměstnavatelů ke starším pracovníkům, jejíž autorem je Ondřej Hlavín, student oboru Andragogika a personální řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy.

Byl/a jsem seznámen/a s účelem a cílem empirického šetření a jeho podmínkami, včetně způsobu zachování anonymity a mlčenlivosti, tedy že v diplomové práci nebude uvedeno mé jméno a výsledky nebudou spojovány s organizací, kterou zastupuji a že s veškerými získanými informacemi bude pracovat pouze řešitel šetření, Ondřej Hlavín, a budou využity výhradně pro účely empirického šetření. Souhlasím také s pořízením audiozáznamu realizovaného rozhovoru a využitím citací mnou poskytnutých informací.

Dobrovolně souhlasím se svou účastí na výše uvedeném šetření a jsem si vědom/a toho, že mohu neposkytnout odpověď na jakoukoliv položenou otázku nebo rozhovor kdykoliv ukončit a od šetření odstoupit.

Jméno a příjmení:

Datum a podpis: